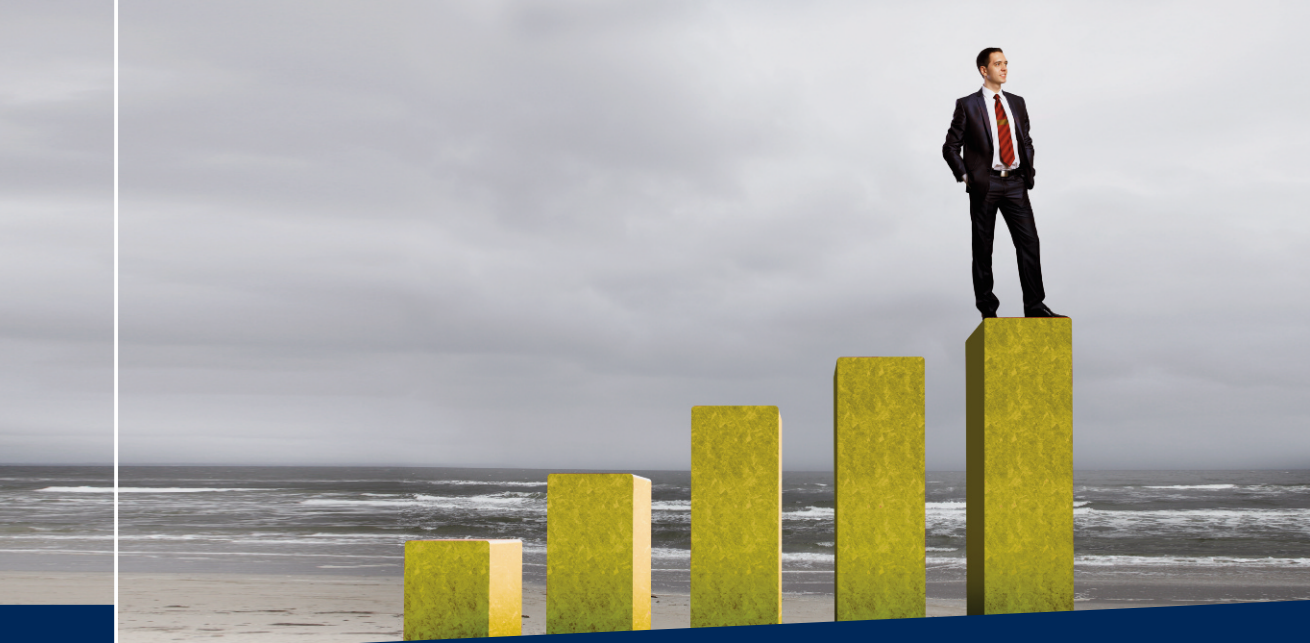




Mira Christine Mühlenhof

Chefsache Intrinsische Motivation



Empfohlen von:

DEUTSCHER
MANAGERVERBAND

EBOOK INSIDE



Springer Gabler

Chefsache Intrinsische Motivation

Mira Christine Mühlenhof

Chefsache Intrinsische Motivation



Springer Gabler

Mira Christine Mühlenhof
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-18306-6

ISBN 978-3-658-18307-3 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-18307-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Einbandabbildung: fotolia.de

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort

Jeder Mensch führt in seinem Leben bestimmte Dinge mit größter Motivation aus. Und viele machen die Erfahrung, dass andere Menschen sich über diese Motivation wundern, sie vielleicht sogar bewundern oder – im anderen Fall – sie eventuell für unsinnig halten. Dies gehört zu den Grunderfahrungen in sozialen Gemeinschaften und kann zu einer Herausforderung in dem Bestreben werden, friedlich zusammen zu leben. Dies wiederum motiviert Menschen seit jeher dazu, Unterschiede in dem, was Menschen motiviert, zu beschreiben und zu verstehen.

Mira Mühlenhof gehört zu diesen Menschen, die Motivation in ihrer Tiefe verstehen möchten. Als Expertin für das Enneagramm schlägt sie in dem vorliegenden Buch eine wertvolle Brücke von eben diesem Enneagramm hin zu der Beschreibung von Quellen menschlicher Motivation. Dabei rückt sie die intrinsische Motivation in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen und leitet Hinweise daraus ab, wie Führungskräfte die Kenntnis des Enneagramms nutzen können, um Menschen die Kraft intrinsischer Motivation in ihrem Arbeitsumfeld zu ermöglichen. Denn wie auch die extrinsische Motivation kann intrinsische Motivation – selbst wenn dies vielfach anders dargestellt wird – durch externe Anreize ausgelöst werden. Und beide Arten von Motivation entstehen ausschließlich im Inneren eines Menschen. Sie unterscheiden sich ausschließlich danach, ob ein wahrgenommener oder auch nur gedachter Anreiz eher vom bewusst denkenden Teil unseres Gehirns, dem Neocortex, als attraktiv für eine spätere Befriedigung von Bedürfnissen eingeschätzt wird (z. B. jetzt einen Ferienjob annehmen und von dem Geld danach verreisen), oder ob dieser Anreiz vom limbischen Teil unseres Gehirns als Möglichkeit für direkte Bedürfnisbefriedigung eingestuft wird (z. B. jetzt in einen am Wegesrand liegenden See springen und sich erfrischen). Man beachte: Auch der See ist ein Anreiz, der von außen kommt.

Wenn der Neocortex mit seiner Fähigkeit zur Zukunftsplanung und der Fähigkeit zur Einsicht in Notwendigkeiten der Auslöser von Motivation ist, dann sprechen wir von extrinsischer Motivation. Bei der intrinsischen Motivation ist es dagegen das limbische System, das mit seinem Wunsch nach direkter Bedürfnisbefriedigung die Motivationsregie führt. Besonders motiviert sind wir, wenn beide Gehirnareale (es gibt sogar noch weitere, die hier aus Gründen der Vereinfachung jedoch unberücksichtigt bleiben dürfen)

auf einen Anreiz mit Zustimmung reagieren und sich keiner der beiden erst mühsam gegen den anderen durchsetzen muss.

Nun unterscheiden sich die Menschen bisweilen ganz erheblich darin, welche inneren Bedürfnisse das limbische System in den Vordergrund rückt und auf welche Arten von externen Anreizen es besonders positiv oder besonders abwehrend reagiert. Auch die verschiedenen Weisen, wie wir wahrnehmen und wie wir Wahrgenommenes bevorzugt in unserem Inneren verarbeiten, wirken sich daher auf die Frage aus, was uns leicht und was uns weniger leicht motiviert. Viele solche Gehirn-internen Entscheidungsprozesse entziehen sich unserer bewussten Wahrnehmung. Wir agieren in einer bestimmten Weise und merken oft nicht einmal, dass wir auch anders hätten agieren können.

An genau dieser Stelle kommt das Enneagramm ins Spiel, das Mira Mühlendorf an das Feld der Motivationsforschung anschließt. Ob die Aura, die das Enneagramm heute umgibt, tatsächlich auf einer viele tausend Jahre alten menschlichen Weisheit beruht, lässt sich aufgrund der sehr lückenhaften Quellenlage nicht wirklich nachweisen. Was sich aber beobachten lässt ist der große Reiz, der von der ganz besonderen Struktur des Enneagramms mit seinen neun Eckpunkten ausgeht. Jeder dieser Eckpunkte steht für eine spezifische Art von Bedürfnis, das besonders unerfüllt ist und daher mit Vorrang erfüllt werden will. Zudem steht jeder der neun Eckpunkte mit verschiedenen anderen Eckpunkten in Beziehung, woraus sich weitere Hinweise auf die eigene Bedürfnisstruktur ergeben.

Mira Mühlendorf identifiziert die unerfüllten Bedürfnisse, die hinter jedem dieser neun Eckpunkte liegen und die maßgeblich mitbestimmen, auf was wir unsere Energien ausrichten. Und dies, so ihre Einsicht, sind dann auch ganz individuelle Quellen intrinsischer Motivation. Ich durfte mich selbst in einem Coaching mit Mira Mühlendorf auf die Entdeckungsreise zu meinem ganz eigenen noch nicht genug erfüllten Grundbedürfnis begeben und dabei eine ganz typische Erfahrung machen: Es liegt nicht dort, wo die bewusste Reflexion über sich selbst es gerne liegen haben würde. Das nicht erfüllte Grundbedürfnis liegt meist an einer Stelle, an der man es nicht so gerne sehen möchte und wo man sich auch meist etwas davor gelegt hat, um es vor sich selbst und gerne auch allen anderen zu verbergen. Wenn es aber gelingt, dieses Grundbedürfnis zu entbergen, dann stellt sich nach einem kurzen Staunen rasch das Gefühl ein, plötzlich vieles von dem, was das eigene Leben bisher geprägt hat, besser zu verstehen und anzunehmen.

Da auch ich ein großer Freund des Verstehens menschlicher Motivation und ihrer verschiedenen Quellen bin, freue ich mich über diese Methode und über das daraus entstandene Buch von Mira Mühlendorf. Es weckt auf sehr sympathische Weise das Verständnis dafür, dass Menschen für ganz verschiedene Verhaltensweisen motiviert sein können. Und es begleitet jede Leserin und jeden Leser bei dem Vorhaben, die ganz eigenen Verhaltensweisen zu entschlüsseln sowie zu verstehen, was sie oder er sich damit zu erfüllen versucht – und was in ihr oder ihm wirklich erfüllt werden will.

Dieser Entdeckungsprozess kann dann auch Menschen mit Führungsaufgaben enorm unterstützen. Denn er hilft dabei, die Verhaltensweisen von zu führenden Mitgliedern einer Organisation nicht nur im Hinblick auf ihren Beitrag für das Organisationsziel, sondern auch im Hinblick auf deren innere Ziele zu deuten. So können Führungskräfte diese beiden Zielebenen klug vereinen und damit die Wirkung ihrer Führung in einer sehr menschlichen Weise erhöhen.

Berlin, im Juni 2017

Prof. Dr. Andreas Aulinger
IOM | Institut für Organisation & Management
Steinbeis-Hochschule Berlin

Über die Autorin Mira Christine Mühlenhof

Wer andere kennt, ist klug. Wer sich selbst kennt, ist weise.
(Lao-tse)



Wie sollen andere mich verstehen, wenn ich mich selbst nicht richtig kenne? – diese Frage ist der rote Faden im Leben von Mira Christine Mühlenhof und inspirierte sie dazu, die Kraft der intrinsischen Motivation zu erforschen.

Die Autorin studierte Sozialpsychologie, Germanistik und Religionswissenschaften (Magister Artium) in Hannover und war schon zu dieser Zeit auf der Suche nach einem Schlüssel, um menschliches Verhalten besser verstehen zu können. Ihre langjährigen Erfahrungen in der gehobenen Gastronomie dienen ihr bis heute als Basis ihrer umfassenden Menschenkenntnis.

Während des Studiums begann sie ihre journalistische Karriere als Reporterin und Moderatorin beim niedersächsischen Privatfunk und sammelte erste Führungserfahrungen. Nach Abschluss der Universität folgte der Wechsel zum Fernsehen, mit Stationen beim NDR, bei N24 und bahn.tv, wo sie als Moderatorin und Redakteurin für Dokumentationen und Reportagen tätig war. Als freie Journalistin und PR-Beraterin war sie zehn Jahre für

die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des TUI Marathon Palma de Mallorca verantwortlich, betreute PR- und Buchprojekte und verfasste ein Drehbuch für einen Kino-Spielfilm.

Ein persönlicher Umbruch brachte sie im Jahr 2010 dazu, ihren Lebensweg neu zu überdenken. Sie absolvierte mehrere Coaching-Ausbildungen und gründete 2013 die Key to see®-Akademie mit Standorten in Berlin und Hannover, ein Lab zur Erforschung des inneren Antriebs des Menschen. Ihr tiefgründiges Wissen um das Enneagramm, das sie seit 2003 als Dozentin und Lehrerin weitergibt, mündete in der Entwicklung der Key to see®-Methode: Diese übersetzt altes Wissen um die Persönlichkeit des Menschen in die heutige Zeit und eine moderne Sprache und zeigt auf, wie Menschen ihren blinden Fleck aufdecken und sich nachhaltig entwickeln können. Neben Seminaren und ungewöhnlichen Trainingsformaten wie der *Erkenntnis-Bühne* bietet sie auch eine Fortbildung für Coaches und Therapeuten an, die die Key to see®-Methode in ihrer Arbeit nutzen möchten.

Gemeinsam mit ihrem Team berät sie kleine und mittelständische Unternehmen und Privatpersonen zu den Themen Veränderung, Entwicklung, Kundenbeziehungen und nachhaltiger Motivation. Als Coach und Trainerin mit dem Schwerpunkt Selbstreflexion und Führungskraft ist sie für namhafte deutsche Konzerne wie E.ON, Airbus Group, BMW und die Deutsche Bahn AG tätig. Mira Christine Mühlenhof trägt dazu bei, dass Menschen sich selbst und andere besser verstehen und dadurch zufriedener werden. Ihre Seminare sind intensiv, wagemutig, praxisorientiert und humorvoll. Ihr gelingt es, nachhaltige Selbstreflexionsprozesse anzustoßen und sie lehrt Führungskräfte, ihre Mitarbeiter durch eine andere Brille zu sehen.

Mira Christine Mühlenhof besitzt die Fähigkeit, den blinden Fleck (den unbewussten Anteil) der Persönlichkeit zu erleuchten. Sie inspiriert mit ihrer unkonventionellen und zugleich tiefgründigen Art dazu, das eigene ICH zu erforschen und unterstützt ihre Klienten dabei, das eigene Selbstbild mit dem Fremdbild zu synchronisieren – auf liebevolle und bahnbrechende Art und Weise. Mira Christine Mühlenhof ist Sparringspartner in dem Bestreben, das größte Talent zu befreien, das ungenutzt im Unbewussten schlummert und eine authentische Persönlichkeit zu entwickeln. Sie unterstützt Manager und auch Politiker dabei, zu einer Marke zu werden und bringt so ihr Wissen in die Markenberatung ein.

Als Autorin und Kolumnistin beleuchtet sie aktuelles Zeitgeschehen aus einem überraschenden Blickwinkel und publiziert regelmäßig zu Themen wie Führung, Persönlichkeitsentwicklung und Motivation. Ihr erstes Buch „Key to see® – Menschenkenntnis ist der Schlüssel zu gelingenden Beziehungen“ ist 2014 im KNAUR Verlag erschienen. Von ihrer Radio-Kolumne „Menschen der Woche“ wurden bisher über 80 Folgen ausgestrahlt. Diese wurde 2015 mit dem niedersächsischen Medienpreis ausgezeichnet.

Speaker-Themen: Menschenkenntnis, Führen über die intrinsische Motivation und Burnout. In ihren humorvollen Coaching-Shows und innovativen Trainingsformaten spiegelt Mira Christine Mühlenhof menschliches Verhalten und löst Aha-Erkenntnisse aus, die man nicht mehr vergisst.

mira.muehlenhof@keytosee.de

Über die Gast-Autorinnen

Wer ins kalte Wasser springt, schwimmt im Meer der Möglichkeiten.
(Aus Finnland)



Silke Liniewski arbeitet als Radio-Journalistin und Moderatorin in Hannover und Köln. Ihre persönliche Weiterentwicklung ist seit Jahren ihr Herzensthema. Daraus entstand der Wunsch, als Coach auch andere Menschen auf ihrem Weg zu begleiten. Seit über 10 Jahren spielt das Enneagramm eine wichtige Rolle in ihrem Leben, aber erst durch die Ausbildung mit der Key to see®-Methode sind aus einem regem Interesse Begeisterung und kraftvolles Wirken geworden.

Silke Liniewski ist zudem zertifizierter ThetaHealer® und hat auch eine Ausbildung im Releasing (Selbsthilfemethode zum Erkennen und Loslassen unerlöster seelischer Konflikte) nach Christof Langholf absolviert. Silke Liniewski hat die Interviews für die Toolbox in diesem Buch durchgeführt (Kap. 18).

silke.liniewski@keytosee.de

Die besten Ideen kommen im Gehen.
(Sabine Lipski)



Sabine Lipski war nahezu 20 Jahre als Ingenieurin in der Baubranche tätig. Dabei hat sie immer wieder festgestellt, dass neben der fachlichen Qualifikation die Kommunikation und das menschliche Miteinander eine entscheidende Rolle für den Unternehmenserfolg darstellen. Aus diesen Erfahrungen entstand ihr Entschluss, sich beruflich zu verändern und an zwischenmenschlichen Themen zu arbeiten. Bei ihrer Ausbildung zum Coach ist sie dem Enneagramm und Mira Mühlendorf begegnet. Heute nutzt sie die Key to see®-Methode mit ihrer kraftvollen Wirkung für das menschliche Miteinander erfolgreich in Coachings und Trainings. Daneben schlägt ihr Herz für die Natur – sie geht mit ihren Kunden raus und lässt neben dem Enneagramm auch die Kraft der Natur wirken. Sabine Lipski hat die Führungsempfehlungen für die Persönlichkeitsmuster in diesem Buch zusammengestellt (Kap. 22).

sabine.lipski@keytosee.de

Man sieht nur mit dem Herzen gut. Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar.
(Antoine de Saint-Exupéry)



Nina Sickinger studierte Betriebswirtschaft/Marketing in München und Berlin und ist seit 1991 zunächst freiberuflich in der Werbung tätig gewesen. Seit ihrer Ausbildung zur Freien Körperpsychotherapeutin traten eindeutig die echten Themen des Lebens, der Psyche und der Wahrheit „hinter den äußeren Erscheinungen“ in den Vordergrund. Seit 1999 arbeitete sie therapeutisch in Gruppen, in Einzel- und Paarsitzungen zu Themen wie Selbst- und Potenzialentfaltung und Krisenbewältigung. Das Schreiben aber blieb ihre große Leidenschaft und gewann durch eine eher ganzheitliche Perspektive auf das Leben an Tiefe und Intensität. Heute nimmt sie vornehmlich Projekte an, die sie auch persönlich bereichern, wie zum Beispiel das Schreiben über das Enneagramm und die Zusammenarbeit mit Mira Mühlendorf – einer Bereicherung in allen Lebensfragen. Nina Sickinger hat wesentlich an den Musterbeschreibungen an Teil 2 dieses Buches mitgearbeitet.

nina-sickinger-schreibt.de

Weitere Informationen:

Key to see® Akademie

Alte Jakobstrasse 77a

10179 Berlin

<http://keytosee.de/>

dialog@keytosee.de

Telefon: +49 176 806 76 250

Stimmen zum Buch

Kundenzufriedenheit... im Automobilhandel ein strapazierter Begriff. Die Hersteller denken an die Konnektivität der Fahrzeuge, die Sitzergonomie und die passive Sicherheit. Händler wollen in diversen Bonussystemen Höchstwerte erzielen, fast monatlich werden neue Standards und Prozesse definiert, die unsere Kunden glücklich machen sollen. Mira Mühlendorf hat uns eindrucksvoll vermittelt, dass man zunächst sich selbst kennen lernen muss, um dann die Menschen kennenzulernen, mit denen man sich tagtäglich umgibt. Wir haben eine neue Ebene der Kommunikation kennen gelernt, die man als fehlendes Puzzleteil im Gesamtbild der Kundenzufriedenheit bezeichnen kann. Ihre Methoden sind überraschend – einleuchtend und wirksam. Was für Kunden gilt, gilt übrigens auch für Mitarbeiter. In ihrem neuen Buch stellt Mira Mühlendorf den Weg zur Identifikation der „blinden Flecken“ im Unterbewusstsein der Mitarbeiter vor. Sind diese Blockaden der individuellen Motivation erst mal gelöst, kommt das Team in den „Flow“ ... Mira Mühlendorfs Toolbox ist eine echte Unterstützung für neue und bereits etablierte Führungskräfte.

Uwe Wegener, Leiter Niederlassung Hannover, BMW

Unsere Welt wird immer komplexer und schneller. Aufgabenstellungen in dieser Welt erfordern mehr und mehr Eigenverantwortung, Anweisungen können nur noch grobe Leitplanken sein. Umso wichtiger ist es, Mitarbeiter mit Aufgaben zu betrauen, welche diese aus eigenem Antrieb erledigen. Die wissenschaftliche Einleitung, die vielen, auf langjähriger Beratungspraxis beruhenden Beispiele und die praktischen Handlungsempfehlungen in Mira Mühlendorfs neuestem Buch sind eine hervorragende Hilfe, intrinsische Motivation zu erkennen und einzusetzen.

**Volker Thum, Geschäftsführer des BDLI,
Bundesverband der Deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie e. V.**

Jedes Unternehmen steht heute vor den Herausforderungen und Chancen der Industrie 4.0 oder der Digitalen Transformation. Nicht nur Geschäftsmodelle und Prozesse werden sich durch neue Technologien verändern, auch dem Thema Führung muss unter den veränderten Rahmenbedingungen ein besonderes Augenmerk geschenkt werden. Neue Ideen, neue Technologien, neue Services zum Nutzen der Kunden und der „War of Talents“ wer-

den entscheiden, wer zukünftig als Unternehmen in seiner Branche die Nase vorn hat. Und allen technischen Neuerungen zum Trotz wird deshalb kein Weg an der Förderung der Mitarbeiter im Unternehmen, ihrer Kreativität, ihrer Kommunikationsfähigkeit, sprich ihren Skills und deren Entfaltungsmöglichkeit im Job vorbeiführen. Den einen richtigen Weg zu guter Führung gibt es nicht. Aber das Buch setzt durchaus neue Impulse, um das Richtige in der richtigen Weise zu tun.

**Peter Richter, Leiter Region Nord,
TELEKOM DEUTSCHLAND GMBH Geschäftskunden**

Ich kenne Mira Mühlenhof nun schon seit einigen Jahren durch verschiedene Projekte, Programme, Prozesse, Veranstaltungen in unterschiedlichen Firmen. Sie begleitet mich und meine Arbeit seit langem und ist ihren Grundprinzipien seit jeher treu geblieben. Ihr Ansatz ist schon immer sehr ungewöhnlich und deshalb auch so erfrischend. Ich schätze ihre Arbeit sehr und dass sie unseren blinden Flecken so viel Bedeutung schenkt.

Jeder, der wie ich vom Baum der Erkenntnis naschen durfte und seinen blinden Fleck aufdecken konnte, hat von ihr das wertvollste Geschenk erhalten: einen tiefen Einblick in sich selbst. Es ist nicht mehr und nicht weniger als einer der schönsten Momente des Lebens, wenn sich der blinde Fleck zeigt. Ich werde den Moment nie vergessen. Es tut gut, hier weiter einzusteigen und sich dem Thema weiter zu öffnen. Deshalb geht auch ihr neuestes Buch noch viel tiefer in die Materie hinein.

Als ich „mein“ Kapitel las, denn ich wurde stellvertretend für mein Muster interviewt, war ich mehr als berührt. Ich danke Mira Mühlenhof sehr für so viel Erkenntnis und wünsche ihr und ihrem Team viel Erfolg mit all den „Blinder-Fleck-Hungrigen“ und denen, die es noch werden wollen.

**Jörg Lunardon, Leiter Personal & Organisation
gematik Gesellschaft für Telematikanwendungen der Gesundheitskarte mbH**

Mira Mühlenhof schafft es mit einer einzigartigen Analytik, den Charakter von Menschen an ihren Verhaltensweisen zu erkennen und zukünftiges Handeln vorherzusehen. Dieses Führungswerkzeug anhand ihrer Texte kennenzulernen hilft dem Leser zunächst einmal auf unterhaltsame Weise, sich besser in dem Gestrüpp der vielfältigen mitmenschlichen Verhaltensweisen und Charaktere zurecht zu finden. Auf einer tieferen Ebene ist ihr neues Buch ein wertvolles Nachschlagewerk selbst für erfahrene Führungskräfte.

**Steffen Müller, geschäftsführender Gesellschafter
NiedersachsenRock 21 GmbH & Co. KG / Radiocom Nord GmbH**

Inhaltsverzeichnis

Teil I Die Jagd nach einem Phantom

1	Einführung	3
1.1	Neue Herausforderungen verlangen neue Antworten	3
1.2	Eine neue Interpretation der intrinsischen Motivation und ihr Nutzen in der Führung	5
1.3	Zusammenfassung und was Sie erwartet	6
	Literatur	7
2	Zufriedenheit	9
2.1	Was ist Zufriedenheit?	10
2.2	Der Zustand des Flow und eine Hypothese	10
2.3	Der Schlüssel zum Flow	12
2.4	Was Zufriedenheit mit Motivation zu tun hat	12
2.5	Das Problem der Erhebung	13
2.6	Fallbeispiel zum Thema Zufriedenheit	14
2.7	Zusammenfassung: Zufriedenheit wirkt!	15
	Literatur	16
3	Führen heißt entwickeln	17
3.1	Wie können wir Entwicklung verstehen?	18
3.2	Die Dauer der Zufriedenheit	18
3.3	Zusammenfassung	19
	Literatur	20
4	Das Geheimnis der intrinsischen Motivation	21
4.1	Die Macht des Unbewussten	22
4.2	Definition: Motivation und intrinsische Motivation	23
4.3	Eine Individualisierung der intrinsischen Motivation	27
4.4	Was sagt die Hirnforschung?	29
4.5	Gehirn und Persönlichkeit	30
4.6	Die Macht der Selbstbestimmung	32

4.7	Das Phänomen der Fehlidentifikation	33
4.8	Der blinde Fleck	34
4.9	Finger weg!	36
4.10	Eine Frage der Ethik	38
4.11	Zusammenfassung	39
	Literatur	40
5	Vorsprung in Sachen Führung	41
5.1	Die neue Führung	43
5.2	Selbstreflexion schadet nicht	43
5.3	Auch wenn es kaum belegbar ist	45
5.4	Eine erhellende Entdeckungsreise	46
5.5	Zusammenfassung	47
	Literatur	47
6	Die Sache mit dem Trichter	49
6.1	Die Dosis macht das Gift	51
6.2	Mit Führung gegensteuern	52
6.3	Der Korken im Trichter	52
6.4	Toleranz und Entspannung	53
6.5	Erfolgreiche Teams	54
6.6	Zusammenfassung	55
7	Einleitung: Zehn Wege, das Leben zu leben	57
7.1	Das Stilmittel der Übertreibung	57
7.2	Zusammenfassung	58

Teil II Die Persönlichkeits-Muster

8	Perfektion – Handeln	61
8.1	Die Maschine Perfektion	62
8.2	Charakteristische Merkmale des Musters Perfektion	63
8.3	Was Perfektionisten antreibt	65
8.4	Wie ist das Muster Perfektion entstanden?	65
8.5	Ein Beispiel aus dem Zeitgeschehen	66
8.6	Kommt Ihnen dieses Profil bekannt vor?	70
8.7	Kröten schlucken	70
8.8	Persönlichkeitsentwicklung durch Führung	71
8.9	Wissenswertes zum Schluss	72
8.10	Zusammenfassung Perfektion	73
	Literatur	74

9	Liebe – Fühlen	75
9.1	Die Maschine Liebe	76
9.2	Charakteristische Merkmale des Musters Liebe	77
9.3	Was Liebesmenschen antreibt	79
9.4	Wie ist das Muster Liebe entstanden?	79
9.5	Ein Beispiel aus dem Zeitgeschehen	80
9.6	Kommt Ihnen dieses Profil bekannt vor?	82
9.7	Kröten schlucken	82
9.8	Persönlichkeitsentwicklung durch Führung	83
9.9	Wissenswertes zum Schluss	84
9.10	Zusammenfassung Liebe	86
	Literatur	86
10	Erfolg – Fühlen	87
10.1	Die Maschine Erfolg	88
10.2	Charakteristische Merkmale des Musters Erfolg	89
10.3	Was Erfolgsmenschen antreibt	91
10.4	Wie ist das Muster Erfolg entstanden?	91
10.5	Ein Beispiel aus dem Zeitgeschehen	92
10.6	Kommt Ihnen dieses Profil bekannt vor?	95
10.7	Kröten schlucken	96
10.8	Persönlichkeitsentwicklung durch Führung	96
10.9	Wissenswertes zum Schluss	98
10.10	Zusammenfassung Erfolg	99
	Literatur	99
11	Individualität – Fühlen	101
11.1	Die Maschine Individualität	102
11.2	Charakteristische Merkmale des Musters Individualität	103
11.3	Was Individualisten antreibt	105
11.4	Wie ist das Muster Individualität entstanden?	105
11.5	Ein Beispiel aus dem Zeitgeschehen	106
11.6	Kommt Ihnen dieses Profil bekannt vor?	110
11.7	Kröten schlucken	110
11.8	Persönlichkeitsentwicklung durch Führung	111
11.9	Wissenswertes zum Schluss	112
11.10	Zusammenfassung Individualität	114
	Literatur	114
12	Wissen – Denken	115
12.1	Die Maschine Wissen	116
12.2	Charakteristische Merkmale des Musters Wissen	117

12.3	Was Wissensmenschen antreibt	119
12.4	Wie ist das Muster Wissen entstanden?	119
12.5	Ein Beispiel aus dem Zeitgeschehen	120
12.6	Kommt Ihnen dieses Profil bekannt vor?	123
12.7	Kröten schlucken	124
12.8	Persönlichkeitsentwicklung durch Führung	124
12.9	Wissenswertes zum Schluss	125
12.10	Zusammenfassung Wissen	127
	Literatur	127
13	Sicherheit – Denken	129
13.1	Die Maschine Sicherheit	130
13.2	Charakteristische Merkmale des Musters Sicherheit	131
13.3	Was Sicherheitsmenschen antreibt	133
13.4	Wie ist das Muster Sicherheit entstanden?	134
13.5	Ein Beispiel aus dem Zeitgeschehen	134
13.6	Kommt Ihnen dieses Profil bekannt vor?	139
13.7	Kröten schlucken	139
13.8	Persönlichkeitsentwicklung durch Führung	139
13.9	Wissenswertes zum Schluss	141
13.10	Zusammenfassung Sicherheit	142
	Literatur	143
14	Kampf – Denken	145
14.1	Die Maschine Kampf	146
14.2	Charakteristische Merkmale des Musters Kampf	147
14.3	Was Kämpfer antreibt	149
14.4	Wie ist das Muster Kampf entstanden?	150
14.5	Ein Beispiel aus dem Zeitgeschehen	150
14.6	Kommt Ihnen dieses Profil bekannt vor?	155
14.7	Kröten schlucken	155
14.8	Persönlichkeitsentwicklung durch Führung	155
14.9	Wissenswertes zum Schluss	157
14.10	Zusammenfassung Kampf	158
	Literatur	159
15	Spaß – Denken	161
15.1	Die Maschine Spaß	162
15.2	Charakteristische Merkmale des Musters Spaß	163
15.3	Was Spaßmenschen antreibt	165
15.4	Wie ist das Muster Spaß entstanden?	165
15.5	Ein Beispiel aus dem Zeitgeschehen	166

15.6	Kommt Ihnen dieses Profil bekannt vor?	169
15.7	Kröten schlucken	170
15.8	Persönlichkeitsentwicklung durch Führung	170
15.9	Wissenswertes zum Schluss	172
15.10	Zusammenfassung Spaß	173
	Literatur	173
16	Macht – Handeln	175
16.1	Die Maschine Macht	176
16.2	Charakteristische Merkmale des Musters Macht	177
16.3	Was Machtmenschen antreibt	179
16.4	Wie ist das Muster Macht entstanden?	180
16.5	Ein Beispiel aus dem Zeitgeschehen	180
16.6	Kommt Ihnen dieses Profil bekannt vor?	184
16.7	Kröten schlucken	184
16.8	Persönlichkeitsentwicklung durch Führung	185
16.9	Wissenswertes zum Schluss	186
16.10	Zusammenfassung Macht	187
	Literatur	187
17	Harmonie – Handeln	189
17.1	Die Maschine Harmonie	190
17.2	Charakteristische Merkmale des Musters Harmonie	191
17.3	Was Harmonie-Menschen antreibt	193
17.4	Wie ist das Muster Harmonie entstanden?	193
17.5	Ein Beispiel aus dem Zeitgeschehen	194
17.6	Kommt Ihnen dieses Profil bekannt vor?	198
17.7	Kröten schlucken	198
17.8	Persönlichkeitsentwicklung durch Führung	199
17.9	Wissenswertes zum Schluss	200
17.10	Zusammenfassung Harmonie	202
	Literatur	202
 Teil III Die Toolbox		
18	Zum Gebrauch der Toolbox	205
18.1	Zehn innere Landkarten	205
18.2	Zehn Interviews	206
18.3	Unsere Vorgehensweise	206

19	Die Interviews – Zehn Persönlichkeiten über ihre Ansprüche an Führung	209
19.1	Interview <i>Perfektion</i>	209
19.2	Interview <i>Liebe</i>	213
19.3	Interview <i>Erfolg</i>	219
19.4	Interview <i>Individualität</i>	224
19.5	Interview <i>Wissen</i>	229
19.6	Interview <i>Sicherheit</i>	233
19.7	Interview <i>Kampf</i>	238
19.8	Interview <i>Spaß</i>	242
19.9	Interview <i>Macht</i>	248
19.10	Interview <i>Harmonie</i>	251
19.11	Kommentar zu den Interviews	256
20	Von außen nach innen – vom Verhalten zum Bedürfnis	259
21	Der Umgang mit Kritik ist auch individuell	267
21.1	Groll – bei <i>Perfektion</i>	268
21.2	Stolz – bei <i>Liebe</i>	268
21.3	Täuschung – bei <i>Erfolg</i>	269
21.4	Neid – bei <i>Individualität</i>	269
21.5	Geiz – bei <i>Wissen</i>	270
21.6	Furcht – bei <i>Sicherheit</i>	270
21.7	Widerstand – bei <i>Kampf</i>	271
21.8	Völlerei – bei <i>Spaß</i>	272
21.9	Wollust – bei <i>Macht</i>	272
21.10	Trägheit – bei <i>Harmonie</i>	273
21.11	Vorsicht bei Kritik an der intrinsischen Motivation...	273
22	Tipps und Tricks für die Führung	275
22.1	Muster <i>Perfektion</i>	276
22.2	Muster <i>Liebe</i>	278
22.3	Muster <i>Erfolg</i>	281
22.4	Muster <i>Individualität</i>	283
22.5	Muster <i>Wissen</i>	286
22.6	Muster <i>Sicherheit</i>	288
22.7	Muster <i>Kampf</i>	290
22.8	Muster <i>Spaß</i>	293
22.9	Muster <i>Macht</i>	295
22.10	Muster <i>Harmonie</i>	298

23	Zusammenfassung Toolbox	301
23.1	Die Hauptthemen der Persönlichkeitsmuster	301
23.2	Motivation to go	305
23.3	Die Chemie zwischen Menschen	308
24	Fazit: Der zwischenmenschliche Code	313
24.1	Ein Ziel	313
24.2	Don't jugde	314
24.3	Die Dosis macht das Gift	315
25	Nachwort – und in eigener Sache	317
	Ergänzende Literaturempfehlungen	319
	Die Key to see®-Akademie	321
	Über den Initiator der Chefsache-Reihe	323

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Kundenzufriedenheit	15
Abb. 4.1	Eisberg	23
Abb. 4.2	Eisberg mit Maschine	23
Abb. 4.3	Intrinsische Motivation	24
Abb. 4.4	Die fünf Quellen der Motivation nach Barbuto und Scholl	25
Abb. 4.5	Der Entstehungsprozess der 10 verschiedenen Flows	28
Abb. 4.6	Johari-Fenster	35
Abb. 4.7	Kochtöpfe	37
Abb. 6.1	Trichter offen	50
Abb. 6.2	Trichter mit Korken	53
Abb. 23.1	Zehn Intrinsische Motivationen	306
Abb. 23.2	Zehn Bedürfnisse	306
Abb. 23.3	Die Eigenstrategie aktiviert ein nur kurzes Flow-Empfinden	307
Abb. 23.4	Durch Führung den Flow aktivieren	308
Abb. 23.5	Enneagramm mit Symbolen	311

Teil I

Die Jagd nach einem Phantom

*Ach, spricht er, die größte Freud' ist doch die Zufriedenheit.
(Wilhelm Busch)*

1.1 Neue Herausforderungen verlangen neue Antworten

Mittwochvormittag, 8:30 Uhr.

Im Büro von Harry K., Ausbildungsleiter eines großen Logistikunternehmens, klingelt das Telefon. Am anderen Ende meldet sich Jan B., Auszubildender für Mechatronik im 2. Lehrjahr.

- Jan B.: „Guten Morgen Chef. Ich wollte nur Bescheid sagen, dass ich heute nicht zur Arbeit komme – und den Rest der Woche auch nicht.“
- Harry K.: „Was ist los, bist Du krank?“
- Jan B.: „Nee, das nicht. Meine Freundin hat heute Morgen laut gedacht, dass sie ja noch nie in Paris war und so gern mal hin möchte. Sie hat ein paar Tage frei, darum haben wir spontan beschlossen: Wir fahren nach Paris!“
- Harry K.: „... ???“
- Jan B.: „Ja also, am Montag bin ich dann wieder da.“
- Harry K. (laut): „Du hast hier einen Arbeitsvertrag!“
- Jan B.: „Ja, aber meine Freundin will nach Paris. Schönen Tag noch, Chef!“

Gesprächsende

Diese Geschichte ist wahr, ein Klient hat sie mir erzählt. Keine Frage: Arbeitsrechtlich war die Sache eindeutig. Und doch löste sie in Harry K. eine Hilflosigkeit aus, von der er nicht wusste, wie er mit ihr umgehen sollte. Das ganze Ausmaß der Geschichte wurde mir allerdings erst später bewusst.

Ich wählte das Fallbeispiel als Einstieg meines Vortrags auf einem Ausbildungsleiter-Kongress. In der anschließenden Fragerunde meldete sich ein Teilnehmer, der offensichtlich kurz vorm Platzen war.

Er entrüstete sich lautstark und meinte, die anfängliche Geschichte hätte ihm den ganzen Vortrag verleidet, er habe sich jetzt seit einer Stunde über den Auszubildenden geärgert. Und zwar maßlos! Zum Glück sei die Sachlage klar, „so einen“ müsse man sofort rauswerfen und alle Rechtsmittel gnadenlos ausschöpfen.

Im folgenden Dialog habe ich ihn augenscheinlich noch mehr auf die Palme gebracht, weil ich ein paar – für ihn – unbequeme Fragen stellte:

- Was ist in der Beziehung zwischen der Führungskraft Harry K. und dem Auszubildenden Jan B. schiefgelaufen?
- Warum identifiziert sich Jan B. nicht mit dem Unternehmen?
- Was hat ihn dazu bewegt, seine Kollegen und seinen Chef mit den dringend anstehenden Arbeiten im Stich zu lassen?
- Warum nimmt er eine Kündigung in Kauf?
- Warum ist ihm seine Liebesbeziehung wichtiger als sein Job?

Und die wichtigste Frage:

- Hätte Harry K. ihn halten können? Und wenn ja: wie?

Natürlich ist nichts dagegen einzuwenden, in solch einer Situation hart durchzugreifen und die Rechtsmittel auszuschöpfen. Doch was, wenn es sich um ein Unternehmen handelt, dass es sich einfach nicht *leisten* kann, einen Auszubildenden zu verlieren – weil jeder Azubi dringend gebraucht wird? Immer mehr Branchen suchen händeringend nach Nachwuchs. Mit Blick auf den demographischen Wandel kann es sich kaum mehr ein Unternehmen erlauben, junge Mitarbeiter zu verlieren. Nicht nur die Führung der vielzierten Generationen Y und Z stellt eine Herausforderung dar: Unsere Gesellschaft wird auch immer älter. In vielen Unternehmen liegt der Altersdurchschnitt der Mitarbeiter bei über 50 Jahren. Die digitale Entwicklung läuft parallel und hat immense Ausmaße auf unsere Arbeitswelten. Wir müssen uns anpassen, um nicht den Anschluss zu verlieren. All dies sind Fakten, die Ihnen als Führungskraft bereits bekannt sind oder sein sollten.

Menschen zu führen gehört weiterhin zu den größten Herausforderungen, denen sich ein Mensch stellen kann. Führungskräfte können auf zahlreiche Publikationen und Bücher zurückgreifen, die Anleitungen geben, Hilfestellung zu leisten und Informationslücken schließen. Warum „braucht“ es nun ein weiteres, eben dieses Buch? Aus meiner Sicht aus drei Gründen:

Neue Herausforderungen verlangen neue Lösungsansätze Welche Antworten kann Führung im sogenannten postfaktischen Zeitalter geben? Wie muss Führung sich verändern, um den Entwicklungen des 21. Jahrhunderts standzuhalten? Themen gibt es reichlich: Die Fluktuation von Mitarbeitern, mangelnde Motivation der Generationen Y und Z,

neue Ansprüche an die Gestaltung von Lebenszeit bei gleichzeitigem Ausbrennen von älteren Angestellten, der demographische Wandel und der Fachkräftemangel sind nur einige Beispiele. Sicher ist nur eines: Die Herausforderungen an Führung werden in den kommenden Jahren nicht kleiner.

Führung an sich unterliegt dem stetigen Wandel Das können wir daran ablesen, dass zu den bestehenden und eingeführten Management-Stilen immer neue dazu kommen. Auch Trends. Diese füttern den Magazin- und Buchmarkt und inspirieren Unternehmen und Personalabteilungen zu Veränderungen – und das ist auch gut so. Nicht nur, weil wir alle voneinander lernen, sondern weil der Führungsalltag für jede Führungskraft auch immer wieder neue Fragen aufwirft.

(M)ein neuer Ansatz Wirtschaftsexperten, Psychologen und Hirnforscher arbeiten mit Hochdruck an den drängenden (Führungs-)Fragen unserer Zeit und versuchen aufzuzeigen, was Führung in der Zukunft zu leisten vermag – und wie Führung überhaupt gelingen kann. Ich auch.

1.2 Eine neue Interpretation der intrinsischen Motivation und ihr Nutzen in der Führung

In diesem Buch liefere ich eine neue Definition und damit ein Erklärungsangebot für das Phänomen der intrinsischen Motivation (=innerer Antrieb). In der Motivationsforschung und in der Arbeitswelt wird der Begriff in Abgrenzung zur sogenannten extrinsischen Motivation verwendet und in den Kontext einer *Tätigkeit* gestellt. Ich unterbreite das Angebot, den inneren Antrieb eines Menschen nicht (nur) als eine Form der Arbeits- oder Tätigkeitsmotivation, sondern vielmehr als eine *Lebensmotivation* zu verstehen.

Es existieren zahlreiche Ansätze und Erklärungsmodelle für den Ursprung von Motivation, die ich im ersten Teil des Buches auszugsweise betrachten und diskutieren werde. Ich möchte an dieser Stelle vorwegnehmen: Meine Definition der intrinsischen Motivation ist neu, kommt allerdings zwei Ansätzen der Motivationstheorie recht nah. Zum einen ist es die Theorie des US-amerikanischen Verhaltens- und Sozialpsychologen David McClelland, der in seiner Motivationstheorie drei drängende Bedürfnisse als Quelle von Motivation definiert, nämlich *Erfolg*, *Macht* und *Zugehörigkeit* (vgl. McClelland 1978). Ich werde in diesem Buch aufzeigen, dass es logisch ist und sich daher als sinnvoll erweist, diese drängenden Bedürfnisse genauer zu differenzieren und final auf zehn zu erweitern.

Zum anderen ist es der Ansatz des Wirtschaftsjournalisten Daniel H. Pink, der sich auf die Forschungen von Harry Harlow und Edward Deci bezieht. Diese beiden Wissenschaftler fanden heraus, dass neben biologischen inneren Motivationen und einem äußeren Antrieb in Form von Belohnungen und Bestrafungen noch die *reine Freude am Tun* existieren muss. Daniel H. Pink zeigt auf, dass extrinsische Motivation sogar destruktiv wirken kann (vgl. Pink 2010). Dieser Ansatz deckt sich mit meiner Sicht auf das Thema Führung,

die Sie in diesem Buch ebenfalls kennenlernen werden – ebenso wie eine neue, effektive Führungsmethode: *Führung über den Flow*.

Und letztlich werden Sie erfahren, dass sich meine Überlegungen und Thesen auch mit aktuellen Erkenntnissen der Hirnforschung decken. Diese befasst sich u. a. mit der Frage, welche Teile des Gehirns sich durchsetzen, wenn es um die finale Befriedigung von Bedürfnissen geht. Und welche Rolle die Persönlichkeit dabei spielt . . .

Meine Überlegungen und Praxisbeispiele möchte ich als ein Erklärungsangebot im weiten Feld der Diskussion über Motivation verstanden wissen. Neben diesem meinem Beitrag zu den existierenden wissenschaftlichen Ansätzen stelle ich die von mir entwickelte Key to see®-Methode für Führungskräfte vor. Diese zählt auf die *inneren Bedürfnisse* eines Menschen ein und verändert somit den Grad seiner inneren und äußeren Zufriedenheit. Mit einer Führung, die auf das *dominante Hauptbedürfnis* abzielt, ist eine *nachhaltige* Motivation von Mitarbeitern möglich, die auf die Erfolge des Unternehmens einzahlt und eine langfristige Bindung der Mitarbeiter an ihren Arbeitgeber unterstützt.

1.3 Zusammenfassung und was Sie erwartet

Führungskräfte stehen vor immer größeren Herausforderungen. Dieses Buch leistet einen innovativen Beitrag zum umfassenden Thema der Motivation und zeigt anhand der Key to see®-Methode auf, wie Führung über den Flow gelingen kann. Es handelt sich dabei auch um ein Praxisbuch:

In Teil I nähern wir uns dem Thema „Motivation“ in theoretischer, wissenschaftlicher Form, wir werfen einen Blick auf den aktuellen Stand der Motivationsforschung und lernen einen neuen Ansatz zur Definition des Phänomens der „intrinsischen Motivation“ kennen.

In Teil II stelle ich Ihnen zehn Persönlichkeitsmuster vor, die – aus meiner Sicht – von zehn unterschiedlichen intrinsischen Motivationen gespeist werden. Sie finden in diesem Teil auch zahlreiche Praxisbeispiele und bildhafte Darstellungen.

Teil III besteht aus der sogenannten Toolbox: Hier sprechen die Muster selbst. Sie erfahren, wie Sie das dominante Haupt-Bedürfnis eines Menschen erkennen können und welches Führungstool es braucht, um ihn direkt in den Flow zu bringen – und ihn darüber hinaus noch entwickeln zu können. Die Toolbox beinhaltet ein Nachschlagewerk für die alltägliche Führungspraxis, damit Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern Spitzenleistungen erzielen können.

Sie werden also

- das Geheimnis der intrinsischen Motivation entschlüsseln
- dieses Wissen in Ihrer Führung nutzen können
- in der Lage sein, das ungenutzte Potential Ihrer Mitarbeiter zu heben und sie nachhaltig zu entwickeln.

Das Ergebnis Ihre Mitarbeiter werden motivierter sein. Sie selbst werden gelassener und erfolgreicher sein. Und nebenbei auch noch eine Menge Aha-Erlebnisse haben.

Verstehen Sie die Key to see®-Methode bitte als *eine* Antwort auf die drängenden Führungsfragen unserer Zeit. Mein Wunsch ist es, dass sie Ihnen dient, Ihre Mitarbeiter besser zu verstehen.

Und sollte dabei herauspringen, dass auch Sie selbst sich auf einer tieferen Ebene verstehen – umso besser! Selbstreflexion hat einer Führungskraft noch nie geschadet.

Hinweis Ich habe beim Schreiben der Einfachheit halber die männliche Formulierungsform benutzt. Wenn ich von Kollegen, Chefs und Partnern spreche, sind selbstverständlich männliche *und* weibliche gemeint.

Literatur

McClelland, D. C. (1978). *Macht als Motiv*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Pink, D. H. (2010). *Drive – Was Sie wirklich motiviert*. Salzburg: Ecowin.

Das altmodische Wort Zufriedenheit mit sich und der Welt ist, trotz allem Fortschrittsglauben, ob wir es wahrhaben wollen oder nicht, der Schlüssel zum Geheimnis des Glücks.
(Nicolas Chamfort)

Dieses Buch handelt von der intrinsischen Motivation des Menschen und zeigt auf, wie sie aktiviert und gesteuert werden kann. Ich möchte Ihnen vermitteln, wie Sie das Wissen um den inneren Antrieb eines Menschen in Ihrem Führungsalltag nutzen können. Warum sollten Sie das tun? Weil Ihre Mitarbeiter dadurch zufriedener werden. Sie könnten jetzt einwenden, dass es nicht Ihre Aufgabe sei, Ihre Mitarbeiter zufrieden zu stellen. Dazu möchte ich anmerken: Zufriedenheit ist nicht gleich Zufriedenheit. Ich spreche nicht davon, dass Sie Ihren Mitarbeitern alles geben und ermöglichen sollten, was diese gern hätten. Sie sollen auch nicht anfangen, Dienstpläne zu verändern, Pausenräume zu streichen oder Obstkörbe an den Empfang zu stellen. Nein.

Ich spreche von einer anderen Quelle der Zufriedenheit und zwar der, die sich nicht *außerhalb* ihrer Mitarbeiter befindet, sondern *in* ihnen. Halleluja. Doch keine Sorge: Sie benötigen dafür kein Psychologie-Studium und auch keine Berge an Fachliteratur. Ich möchte Ihnen in diesem Buch eine einfache und leicht anwendbare Methode an die Hand geben, mit Hilfe derer Sie Menschen auf einer tiefen Ebene der Persönlichkeitsstruktur lesen und verstehen können. Und mit der es sogar möglich ist, die Quelle der Zufriedenheit zu finden und zu aktivieren – und auf diese Art und Weise Ihre Mitarbeiter nachhaltig motivieren und fördern zu können.

Vergleichen wir dazu die innere Struktur des Menschen und dementsprechend Ihrer Mitarbeiter mit einem Ölfeld: Sie wissen, dass sich auf diesem Feld ein großer Schatz befindet. Sie wissen nur noch nicht genau, an welcher Stelle. Nach der Lektüre dieses Buches werden Sie wissen, wo Sie den Bohrer ansetzen sollten. Damit das Öl, als Metapher für Ihren gemeinsamen Erfolg, sprudeln kann.

2.1 Was ist Zufriedenheit?

Gemäß dem Bedeutungswörterbuch (Wörterbuch Deutsch 2017) bedeutet *Zufriedenheit*:

- a) „innerlich ausgeglichen zu sein und nichts anderes zu verlangen, als man hat;
- b) mit den angegebenen Verhältnissen, Leistungen oder ähnlichem einverstanden zu sein, nichts auszusetzen zu haben.“

Wir kennen auch das Adjektiv *zufrieden* zu sein, im Idealfall mit sich *und* der Welt. Das Gefühl von innerer Zufriedenheit kann noch gesteigert werden durch das Empfinden von Genugtuung (wenn wir für etwas Opfer gebracht haben und/oder gerächt werden) und von Stolz (wenn wir der Auffassung sind, dass uns etwas über alle Maßen gut gelungen ist). Und wir kennen natürlich auch das Gegenteil: Das Antonym zu Zufriedenheit ist Unzufriedenheit.

Ist Zufriedenheit ein Gedanke oder ein Gefühl? Ich plädiere für Letzteres. Zufriedenheit entspringt einem inneren Empfinden und ist das Resultat eines inneren Prozesses. Sicherlich wird das Gefühl durch äußere Faktoren beeinflusst oder gar ausgelöst. Die Empfindung von Zufriedenheit jedoch findet *in* uns statt.

Wenn Sie sich einmal fragen, wie oft Sie in Ihrem Leben das Gefühl von tiefer, nachhaltiger Zufriedenheit verspürt haben, dann könnte es sein, dass Sie antworten: Zu selten. Gehen Sie davon aus, dass es Ihren Mitarbeitern (und der restlichen Menschheit) ähnlich geht.

Wir alle streben im Leben danach, glücklich und zufrieden zu sein. Dummerweise gilt im Alltag viel zu häufig das Motto *Irgendwas ist immer*. Irgendetwas fehlt. Irgendetwas hält uns davon ab, zufrieden und entspannt zu sein. Unsere Wünsche sind äußerst tricky: Wurde einer erfüllt, taucht gleich der nächste auf, wie bei der Medusa aus der griechischen Mythologie: Wird ein Kopf abgeschlagen, wächst sogleich der nächste nach. Haben wir endlich den ersehnten Job, das neue Auto, den Traummann/die Traumfrau oder ein anderes Objekt unserer Begierde bekommen, hebt sogleich, ganz still und leise, der nächste Wunsch die Hand und schreit nach Erfüllung. Zum Glück gibt es jedes Jahr wieder ein Weihnachtsfest. Doch so lange wollen wir ja nicht warten . . . und Ihre Mitarbeiter auch nicht.

Jenseits der materiellen und immateriellen Wünsche (wie oft wünschen wir uns z. B. mehr Zeit?) kennen wir auch das Gefühl des *Flow*: Einen Zustand, der uns innere Zufriedenheit schenkt, weil wir zur richtigen Zeit am richtigen Ort sind und eine Tätigkeit ausüben, die uns so viel Freude schenkt, dass wir alles um uns herum vergessen.

2.2 Der Zustand des Flow und eine Hypothese

Erinnern Sie sich daran, wie Sie als Kind stundenlang an einem Modell gebaut haben, durch Wälder gestreift sind oder selbstverloren ein Puzzle mit tausend Teilen fertiggestellt haben? Wie Sie beim Hören einer „Drei-Fragenzeichen“-Kassette, der Fertigstellung ei-

nes selbstgestrickten Schals oder einer Bastelarbeit aus Holz gänzlich die Zeit vergessen haben? Das Gefühl des Flow lernen wir in unserer Kindheit kennen und verlieren es nie mehr. Im Gegenteil: Wir versuchen auch als Erwachsene, dieses Gefühl wieder herzustellen, es zu reaktivieren. Der Wunsch, mit uns selbst und der Welt im Reinen zu sein, begleitet uns unser Leben lang. Die Motivationsforschung definiert diesen Zustand wie folgt: „Bei diesem Zustand handelte es sich um das selbstreflexionsfreie, gänzliche Aufgehen in einer glatt laufenden Tätigkeit, bei der man trotz voller Kapazitätsauslastung das Gefühl hat, den Geschehensablauf noch gut unter Kontrolle zu haben. Diesen Zustand hat Csikszentmihalyi (1975) treffend mit Flow benannt. Beispiele sind Chirurgen während einer Operation, Schachspieler, Musiker, Tänzer, Computerspieler, Felsenkletterer etc.“ (Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 380).

Das Gefühl des Flow kann also mit Hilfe einer zielgerichteten Tätigkeit geweckt werden und beschert uns eine tiefe innere Zufriedenheit. Durch Ergebnisse der qualitativen Flow-Forschung wurde die Definition noch ergänzt: „Dieses Erleben tritt nicht nur bei leistungsbezogenen Tätigkeiten auf. Es ergibt sich genauso gut bei Tätigkeiten, die gar kein Ergebnis als angestrebtes Endresultat haben. Beispiele sind das Tanzen, das Reiten, das schnelle Auto- oder Motorradfahren, das Singen, das Herumspielen/Jonglieren mit Gegenständen und vieles mehr, das unsere Kapazität voll belastet, ohne dass ein bewertbares Ergebnis entsteht“ (Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 380). Na, diese Definition sollte man einmal im Schulwesen diskutieren!

Es ist nicht nur die Tätigkeit allein: Welche Faktoren noch auf das Flow-Empfinden einwirken, ist bis dato jedoch nicht hinreichend erforscht worden. Erhebungen sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Form führten immer wieder zu Problemen in der Forschung und schließlich zu einer Differenzierung verschiedener (Arbeits-)Bereiche:

Da die Probleme der weit verbreiteten Flow-Bestimmung über die Balance von Anforderungen und Fähigkeit erkannt wurden, gibt es inzwischen für verschiedene Tätigkeitsfelder Instrumente, die den Flow-Zustand in seinen verschiedenen Komponenten möglichst vollständig erfassen. Für das Internet-Surfen gibt es ein Verfahren von Novak und Hoffmann (1997), für den Sport eines von Jackson und Ecklund (2002) und von Remy (2000) eines für die Arbeit am Computer. Daneben gibt es Kurzverfahren, das mit 10 Items Flow-Erleben bei beliebigen Tätigkeiten erfasst [...] (Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 384).

Ich stelle die Hypothese auf, dass ein Flow-Empfinden auch *ohne* Ausübung einer Tätigkeit entstehen und *von außen* aktiviert werden kann. In diesem Buch werde ich zahlreiche Beispiele dafür geben. Daraus folgt für Sie als Führungskraft: Wenn Sie herausfinden, wie Sie Ihre Mitarbeiter in den Flow bringen können, haben Sie den Schlüssel zu deren Zufriedenheit in der Hand. Und das ist noch nicht einmal Hexenwerk. Aus meiner Erfahrung und Praxis heraus ist der Grund, warum es uns Menschen so schwer fällt, dauerhaft im Flow zu bleiben, folgender: Wir sind uns nicht wirklich *bewusst* darüber, wie wir ihn wecken können. Darum überlassen wir ihn lieber dem Zufall oder begnügen uns mit einer Tätigkeit, die ihn uns ab und zu beschert, wie zum Beispiel ein liebevolles Hobby. Letztlich bedeutet das aber nichts anderes, als dass wir gar nicht so genau wis-

sen, was uns zu unserem Glück fehlt bzw. wie wir häufiger in den Zustand einer inneren Zufriedenheit kommen könnten. Ich möchte einen Beitrag dazu leisten, den Blick auf die Quelle des Flows zu schärfen und einen neuen Aspekt in diesen Forschungsbereich einbringen. Ob damit der blinde Fleck des Forschungsbereichs ein wenig erhellt wird? Wir werden sehen.

2.3 Der Schlüssel zum Flow

Ein Zinnschmied war zu Unrecht ins Gefängnis gesperrt worden und auf scheinbar wunderbare Weise daraus entkommen. Jahre später wurde er gefragt, wie ihm die Flucht gelungen sei. Er erzählte: Seine Frau, eine Weberin, hatte den Bauplan seines Zellschlusses in den Teppich eingewebt, auf dem er fünf Mal täglich seine Gebete verrichtete. Als er erkannt hatte, dass das Muster im Teppich seine Zelle darstellte, traf er mit seinen Gefängniswärtern eine Absprache: Sie sollten ihm Werkzeug besorgen, und er würde kleine Kunstgegenstände herstellen, die sie mit Gewinn verkaufen konnten. Aber er benutzt das Werkzeug auch, um einen Schlüssel herzustellen, der ihm eines Tages die Flucht ermöglichte. Die Moral dieser Geschichte: Wenn wir nur den Bauplan des Schlosses kennen, das uns eingesperrt hält, können wir auch den Schlüssel anfertigen, der es öffnen wird (Maitri 2001, S. 13).

Wenn wir bei dieser Metapher bleiben: Wir selbst wissen nicht genau, was uns davon abhält, dauerhaft das Gefühl des Flow zu empfinden – ebenso wie der Zinnschmied nicht wusste, wie er seiner Gefängniszelle entkommen könnte. Er benötigte die Unterstützung seiner Frau. Und Ihre Mitarbeiter benötigen *Sie*, um aus ihrem Gefängnis entfliehen zu können! Ihre Mitarbeiter (und Sie selbst wahrscheinlich auch) versuchen, eine innere Zufriedenheit dadurch zu erlangen, dass sie sich ihre (bewussten) Wünsche erfüllen. Das klappt ja meistens auch. Doch mit einem *dauerhaften* Gefühl von Zufriedenheit sieht es wahrscheinlich eher mau aus. Eben weil nach der Befriedigung *eines* Wunsches sofort ein neuer auftaucht.

Ich möchte Ihnen in diesem Buch aufzeigen, wie Sie Ihre Mitarbeiter dauerhaft in den Flow bringen können. Selbst wenn dieser Zustand nicht lange anhält (was ja das Prinzip dahinter zu sein scheint), haben Sie damit doch den Schlüssel zu einer *nachhaltigen* Motivation Ihrer Mitarbeiter in der Hand, denn diese können den Zustand des Flow durch Ihre Führung immer wieder erreichen. Das ist doch mal eine positive Definition von Hamster-*rad*, nicht wahr?

2.4 Was Zufriedenheit mit Motivation zu tun hat

Wir können Motivation definieren als die „aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzug auf einen positiv bewerteten Zielzustand“ (Rheinberg 2008, S. 15). Man könnte auch sagen: **Motivation ist die Bereitschaft, für die Erreichung eines Zielzustandes Energie aufzubringen.** Der als *positiv bewertete Zielzustand* kann aus meiner

Sicht sowohl mit einem Gefühl der Zufriedenheit als auch dem Empfinden eines Flow übersetzt werden.

Sie als Führungskraft haben keinen direkten Einfluss darauf, wie Ihre Mitarbeiter ihr inneres Erleben steuern. Indirekt aber schon: Indem Sie die inneren Prozesse Ihrer Mitarbeiter verstehen, deren Mangel und Bedürfnisse erkennen und zielgerichtete Maßnahmen und Ansprachen nutzen, um sie zur Zufriedenheit zu *führen*. Indem Sie Ihre Mitarbeiter – durch wenig Aufwand – zu einem intensiven Selbstreflexionsprozess anleiten, können Sie sie dabei unterstützen, sich selbst darüber bewusst zu werden, was sie in ihrem Leben weiterbringt. Was es zu fördern, zu eliminieren und woran es festzuhalten gilt.

2.5 Das Problem der Erhebung

Wenn Sie gefragt werden, wie sich Zufriedenheit in Ihnen bemerkbar macht, was würden Sie antworten? Ich gehe davon aus, dass Sie nicht genau wüssten, was Sie sagen sollen – weil Sie dafür den Versuch unternehmen müssten, ein *Gefühl* in Worte zu fassen. Das versuchen Dichter und Literaten bereits seit Hunderten von Jahren: mit Worten zu beschreiben, wie sich zum Beispiel *Liebe* anfühlt. Oder *Hass*. Oder *Zuneigung*.

Der Versuch, Gefühle in Worte zu fassen, beschränkt sich daher zumeist auf Beschreibungen von Körperempfindungen, wie zum Beispiel „das fühlt sich warm und wohligh an; mein Herz schlägt schneller; mir wird ganz eng im Hals“. Woran liegt das? Wir kommen hier in einen Bereich, an dem Worte nicht mehr ausreichend sind, Worte nicht mehr genügen. Das unterscheidet übrigens ein Gefühl von einer *Emotion*, die wir meist konkret benennen können und die auch für unser Gegenüber *sichtbar* wird. Wir sagen „ich bin wütend; ich habe Angst; ich schäme mich.“ Emotionen drücken sich über Mimik, Gestik und Körpersprache aus. Ein Gefühl hingegen ist *unsichtbar*, weil es sich lediglich in unserem inneren Empfinden abspielt. Es ist dadurch zu klassifizieren, dass wir es mit Worten *eben nicht* genau beschreiben können. Wir sagen vielleicht: „ich fühle mich komisch; ich fühle mich nicht gut.“ Doch weiß unser Gegenüber dann genau, wie es uns geht? Wir benutzen doch eben diese Worte um auszudrücken, dass wir es selbst nicht genau wissen. Wir sind uns nicht darüber *bewusst*, was mit uns los ist.

Den Flow würde ich ebenfalls der Kategorie der (unbewussten) Gefühle zuordnen: Wir *wissen* zwar, dass wir uns gut fühlen. Doch genauer beschreiben können wir den Zustand nicht. Hinzu kommt, dass das Gefühl von Zufriedenheit hochgradig *subjektiv* ist und deshalb kaum messbar oder gar kategorisierbar ist. Aus eben diesem Grund stößt die Wissenschaft in diesem Bereich ja auch an ihre Grenzen. Das Hauptproblem der Erhebungen zum Thema Zufriedenheit beruht auf der *Subjektivität der Definition* respektive in der Subjektivität der Empfindung an sich. Deshalb definieren viele Forscher im Bereich der Kunden – oder Arbeitszufriedenheit diese der Einfachheit halber als *Abwesenheit von Unzufriedenheit*, wobei die Unzufriedenheit ihrerseits als *Nichterfüllung der gestellten Erwartungen* definiert wird. That's the easy way.