

# Mental Leadership

Impulsartikel | fuehrung-stark.ch | Autoren: Dr. Markus Müllner, Caroline Müllner

## Wie Sie durch «Unbossing» die Motivation Ihrer Mitarbeiter steigern

### «Unbossing» als Antwort auf die Anforderungen der «New Work»

Mit dem Begriff der *New Work Transformation* verbinden viele die Hoffnung auf ein definitives Ende der als überkommen erachteten transaktionalen „Order-and-Control-Führung“. Der Begriff geht auf die mit *New Work* bezeichnete Art des Wirtschaftens zurück, die der Sozialphilosoph Frithjof Bergmann bereits in den siebziger Jahren forderte.

Gemäss der Neuen Zürcher Zeitung braucht es dafür neue «Managertypen», wie sie sie beispielsweise in Top Managern wie Vas Narasimhan sieht, dem indisch-stämmigen amerikanischen CEO des Pharmariesen Novartis (Feldges 2020). Demnach legt diese neue Generation von Managern, „weniger Wert auf Hierarchien“. Für sie stehen vielmehr die „Inspiration, Neugierde und das Prinzip von *unbossed* im Vordergrund“.

### «Coaching» statt «Bossing»

Dabei geht es nicht darum, dass die 110'000 Angestellten von Novartis keine Vorgesetzten mehr haben. Vielmehr gilt es für das Heer von Führungskräften - Managern und Kaderangehörigen -, sich den veränderten Anforderungen der Arbeitswelt anzupassen. Vas Narasimhan zufolge gilt: „Vorgesetzte müssen lernen, dass sie kein Mikromanagement und keine andauernde Kontrolle mehr betreiben, weil die Mitarbeiter mehr Autonomie bräuchten. Die Devise lautet: ‘Zuhören statt diktieren’ und die ‘Mitarbeiter bei ihrer Tätigkeit nach Kräften zu motivieren und zu unterstützen.’“ Mit dem «Unbossing-Ansatz» versuchen Führungskräfte insbesondere die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeitenden zu steigern und verzichten dabei weitgehend auf das Nutzen ihres Sanktions- und Belohnungspotenzials.

Wünschen Sie sich von Ihren Mitarbeitern, dass sich diese Ihrer gemeinsamen Sache innerlich verpflichtet fühlen und von sich aus hochmotiviert sind? Sich für das Projekt, die Kunden oder das Team einsetzen? Sich selbst und andere mit neuen Ideen weiterbringen? Wünschen Sie sich nicht, dass Mitarbeiter den Willen haben, sich weiterzuentwickeln? Dann könnte «Unbossing» im Sinne eines Mitarbeiter-Coachings ein probater Ansatz für Ihre zukünftige Führungsarbeit sein. Schliesslich reicht es nicht aus, diese mittels Belohnung zu motivieren.

### Coaching stärkt die intrinsische Motivation

Der sogenannten extrinsischen Motivation durch «Bossing» sind Grenzen gesetzt. Der *intrinsischen Motivation* durch Coaching dagegen (fast) keine. Woran erkennen Sie, ob Sie gerade intrinsisch motiviert sind? Fragen Sie sich einfach, ob Sie die Tätigkeit, die Sie in einem bestimmten Moment vollbringen, sofort aufhören würden, wenn das Ziel vorzeitig erreicht wäre. Wenn Sie daran zweifeln, könnte es daran liegen, dass Sie gerade intrinsische Motivation erfahren (Ebner 2019).

Was können Sie tun, um ihre Mitarbeiter in eine Situation zu führen, in der sie sich von innen heraus motiviert fühlen? Nun, das hat in erster Linie mit Ihrem Führungsverhalten zu tun. Mit der Art und Weise, wie Sie Ihre Rolle als Führungskraft ausüben.

## **Tipp 1: Für Identifikation sorgen**

Kinder lernen durch Nachahmung. Erwachsene auch. Und zwar schon immer, wie aktuelle neurowissenschaftliche Untersuchungen belegen (Lexikon der Neurowissenschaften 2020). Möchte man Menschen dazu bringen, auf eine bestimmte Art und Weise zu handeln, ist es sinnvoll, sein eigenes Denken und Handeln so objektiv wie nur möglich zu beleuchten. Erwarten Sie von Ihren Mitarbeitern mutig und optimistisch zu handeln, sind Zaudern und Pessimismus Ihrerseits gänzlich ungeeignet. Ihr Denken und Fühlen lässt Sie auf eine bestimmte Weise handeln.

Mental Leadership setzt zunächst an der Beobachtung Ihrer eigenen Denk- und Handlungsweisen an. Und an der cleveren Art, Ihr eigenes Denken und Handeln zu beeinflussen. Und zwar so, dass es der Sache dient. Als Führungskraft beeinflussen Sie andere. Gelingt es Ihnen, Mitarbeiter und Kollegen davon zu überzeugen, dass Sie an eine Sache glauben, schaffen Sie die Voraussetzung dafür, dass sie Ihnen folgen. Glaubwürdigkeit und Integrität sind die Währung vorbildlichen Handelns.

Identifikation ist die Basis für motivierende, positive Gefühle wie Neugierde, Freude, Stolz und Spaß. Diese Empfindungen geben uns einen inneren Antrieb. Sie motivieren für eine Sache, eine Idee und für den Einsatz für ein Unternehmen, eine Gruppe und einzelne Kollegen. Diese intrinsische Motivation, die sich aus unserer Willenskraft speist, ist für das Erreichen von Zielen von übertragender Bedeutung.

Ziel vorbildlichen Verhaltens von Führungskräften ist es, Mitarbeiter und Kollegen für ein gemeinsames Ziel, eine gemeinsame Aufgabe, ein Projekt und das Erfüllen der Unternehmensmission innerlich zu verpflichten. Dazu bedarf es nicht zwangsläufig eines übermäßigen Zeiteinsatzes, wohl aber eines Höchstmaßes an persönlicher Achtsamkeit.

## **Tipp 2: Für Inspiration sorgen**

Um für eine Sache zu brennen, benötigen wir ein inneres Feuer. Es entzündet Leidenschaft und gibt uns Energie. Energie setzt Kräfte frei. Wer uns inspiriert, dem gelingt es, Kräfte in uns freizusetzen. Emotionen spielen für das Freisetzen von Energie eine wesentliche Rolle. Emotionen bewegen uns. Positive Emotionen wie Freude oder Vorfriede treiben uns an, eine Sache wirklich zu wollen: einen Auftrag, den Abschluss eines Projekts. Ein passendes Beispiel aus dem Sport ist die Reaktion von Jürgen Klopp, Cheftrainer des späteren Fussball Champions League Siegers FC Liverpool, der nach einer verheerenden Halbfinal-Niederlage beim vermeintlich übermächtigen FC Barcelona seine Spieler mit der Inspiration «Jungs, heute haben alle gesehen, dass wir nicht die beste Mannschaft der Welt sind. Aber geil ist, dass wir im Rückspiel die beste Mannschaft der Welt schlagen können» dazu brachte, das Ruder im Halbfinal-Rückspiel 2019 noch herumzureißen, sich für das Finale zu qualifizieren und dieses später dann zu gewinnen (Müllner/Müllner 2021)

Führungskräfte, denen es gelingt, in ihren Mitarbeitern Feuer zu entfachen, sorgen für inspirierte Mitstreiter. Sie sorgen für intrinsische Motivation. Das bringt Mitarbeiter dazu, die Extrameile zu gehen, sich einzubringen, nicht nach Zeit oder Mühe zu fragen und sich von Hindernissen nicht abschrecken zu lassen. Führungskräfte, die für Enthusiasmus sorgen, wecken Sehnsüchte, denn sie kennen das Warum und vermitteln den Sinn hinter einer Tätigkeit (Rose 2020). Ihnen gelingt es, ihre Mitarbeiter für eine inspirierende Vision zu begeistern. Sie zeigen Möglichkeiten und Chancen des persönlichen und unternehmerischen Wachstums auf. Sie loben gute Leistung und feiern Teamerfolge. Sie zeigen Freude und sorgen für gute Stimmung.

### **Tipp 3: Intellektuell fordern und fördern**

Menschen entwickeln Fähigkeiten, indem sie Dinge ausprobieren. Doch Entwicklung findet nur bedingt in der Komfortzone statt. Führungskräfte können die Entwicklung ihrer Mitarbeiter fördern, indem sie zu neuen Gedanken anstoßen und mehr Fragen stellen als Antworten geben. Und noch mehr, indem sie Verantwortung übertragen und dazu anregen, über den Tellerrand hinauszuschauen. Das braucht Zeit, Geduld und Ruhe. Selbstkontrolle und Achtsamkeit sind wesentliche Voraussetzungen dafür (Müllner/Müllner 2020).

Ziel des intellektuellen Forderns und Förderns von Mitarbeitern ist es, mitdenkende Mitstreiter zu haben, die sich zutrauen, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen. Und die mit neuen eigenen Ideen überraschen. Intellektuell zu fordern und zu fördern bedingt eine Offenheit für neue Ideen, ein gutes Gespür für Entwicklungsstand, Leistungsfähigkeit und Leistungswille einzelner Mitarbeiter sowie den Mut, den Status Quo in Frage zu stellen. Eine kreative Atmosphäre, in der neue Ideen entstehen können, braucht Führungskräfte, die eher moderieren als bestimmen. Die eine offene Fehlerkultur etablieren und ihre Mitarbeiter gelegentlich vor operativ-administrativer Überlast schützen.

### **Tipp 4: Das Individuum im Mitarbeiter erkennen**

Mental geschicktes Führen geschieht vor allem durch geschickte Anstöße zur Horizonterweiterung und durch positive Rückmeldung. Dies stärkt das Selbstvertrauen der Mitarbeitenden und ermuntert sie, sich herausfordernden Aufgaben zu stellen. Persönliche Weiterentwicklung findet meist außerhalb unserer Komfortzone statt. Also genau dort, wo die Herausforderung das aktuelle persönliche Leistungsniveau übersteigt. Führungskräfte, die als Coaches fungieren, müssen daher über die fachlichen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter Bescheid wissen und erkennen, wo deren unausgeschöpfte Potenziale liegen. Erfolgreiche Führungskräfte interpretieren ihre Coaching-Rolle, indem sie das richtige Maß an Förderung und Forderung finden.

Voraussetzung ist, neben den fachlichen Stärken und Schwächen auch die Interessen, Denkmuster, Blockaden und Trigger einzelner Mitarbeiter zu kennen und diese möglichst für jene Aufgaben einzusetzen, bei denen sie ihre Stärken am besten einbringen und weiterentwickeln können. Aus unserer Sicht ist es meist zielführender, die Stärken zu stärken, als Schwächen beheben zu wollen. Letzteres führt zu Mittelmaß und nicht zur Top Performance. Die Stärken von Mitarbeitern liegen nicht unbedingt in dem, was sie gerne tun. Vielmehr sollten sich Führungskräfte, die die Rolle eines Coaches einnehmen, fragen, was ihren Mitarbeitern leichtfällt. Denn unsere Stärken liegen in den Aktivitäten, die uns leicht von der Hand gehen (Malik 2019). Wichtige Führungsinstrumente sind regelmäßige Einzelgespräche, aktives Zuhören und eine kontinuierliche Unterstützung auf dem Karrierepfad.

Führungskräfte, die eine Coaching-Rolle einnehmen, sind gut beraten, sich in Gesprächen mit dem Mitarbeiter selbst weitgehend zurückzunehmen. Das heißt: mit Fragen das Gespräch zu führen, zur Reflektion anzuregen und als Impulsgeber zu agieren. Das bedeutet: nicht immer selbst zu sprechen und nicht zu glauben, man müsse zu allem eine Meinung haben (Janssen 2016). Neben einer gewissen Selbstkontrolle bedingt dies sowohl ein feines Gespür für die im Verborgenen liegenden Potenziale und fachlichen Fähigkeiten des Mitarbeiters als auch für seine Gefühlslage und Stimmung. Um emotional intelligent führen zu können, sollten Führungskräfte weniger selbst sprechen, sondern mehr zuhören und Fragen stellen. Denn nur mit diesem Verhalten können die Gefühle und die dahinterliegenden verletzten Grundbedürfnisse bei Mitarbeitern erkannt und zielführende Maßnahmen eingeleitet werden. Um diese Fähigkeit zu entwickeln, gilt es achtsam zuzuhören. Achtsames Zuhören bedeutet, sich nicht von Begebenheiten oder Dingen ablenken zu lassen, die nichts mit dem Inhalt des Gesprächs zu tun haben. In unserem Working Paper zum Mental Leadership, das Sie

kostenlos unter [info@fuehrung-stark.ch](mailto:info@fuehrung-stark.ch) bestellen können, finden Sie eine Übungsanleitung, mit der es Ihnen gelingt, Ihre Fähigkeiten achtsamen Zuhörens zu verbessern.

## Quellen

Ebner, M. (2019). Positive Leadership – Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: Die fünf Schlüssel zur High Performance. Wien: Facultas-Verlag.

Feldges, D. (04. Januar 2020). Gesucht wird ein neuer Managertyp. Neue Zürcher Zeitung, S. 12.

Janssen, B. (2016). Die stille Revolution: Führen mit Sinn und Menschlichkeit. Genf: Ariston-Verlag. Lexikon der Neurowissenschaft (2020). In Spektrum der Wissenschaft (Hrsg.). Stichwort: Nachahmungslernen. <https://www.spektrum.de/lexikon/neurowissenschaft/> Zugegriffen: 13. Januar 2020.

Malik, F. (2019). Führen. Leisten. Leben. Wirksames Management für eine neue Welt. Frankfurt a. M./New York: Campus Verlag.

Müllner, M.; Müllner, C. (2020). Leadership Y: Prinzipien emotionaler Intelligenz für Manager. Hamburg: Tredition.

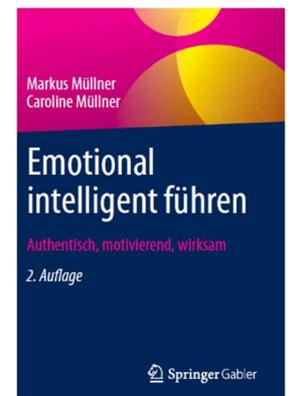
Müllner, M.; Müllner, C. (2021). Emotional intelligent führen: Authentisch, motivierend, wirksam, 2. Auflage. Frankfurt: Springer Gabler.

Rose, N. (2020). Führen mit Sinn – Wie Sie die Führungskraft werden, die Sie sich früher immer gewünscht haben. Freiburg i. B.: Haufe-Verlag.

## Kostenlose Führungstools? Jetzt bestellen!

Weitere Erkenntnisse, Checklisten und Methoden für eine «wirksame Führung über Distanz» finden Sie in unserem «**Mental Leadership Whitepaper**», das Sie kostenlos unter [info@fuehrung-stark.ch](mailto:info@fuehrung-stark.ch) **kostenlos** bestellen können.

Ausführlichere Hintergründe und zusätzliche Checklisten für eine erfolgreiche Führung nach unserem Mental Leadership-Ansatz finden Sie auch in unserem **Buch «Emotional intelligent führen»**, das 2021 im **Springer Gabler Verlag** erschienen ist (ISBN: 978-3-658-33218-1 | e-Book: 978-3-658-33219-8).



### Zeitgemässe Ansätze erfolgreicher Führung: Mental Leadership und emotionale Intelligenz

**Emotionale Intelligenz** hilft Menschen unter anderem, ihre Beziehungen zu anderen positiv zu gestalten. Wer sensitiv für die Stimmung anderer ist, sich in andere hineinversetzen, ihre Gedanken und Gefühle verstehen und positiv beeinflussen kann, schafft gute Voraussetzungen, andere für sich und seine Anliegen zu gewinnen.

Dieses Hineinversetzen ist ein wichtiger Baustein des **Mental Leadership-Ansatzes**, einem am Denken ansetzenden Befähigen der eigenen Person und Dritter mit der Intention ein auf ein übergeordnetes unternehmerisches Ziel ausgerichtetes engagiertes Handeln zu bewirken.