

Mental Leadership

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

Wie Sie Ihre eigene Motivation hochhalten

Um als Führungskraft auch über einen längeren Zeitraum Wirkung zu erzielen, ist es wichtig zu verstehen, wie man sich selbst motiviert und wie man seine Motivation aufrechterhält. Aus neurologischer Sicht lässt sich Aktivierung und innerer Antrieb am Hormon Dopamin ablesen. In gewisser Weise ist die Ausschüttung von Dopamin das körperliche Spiegelbild eines motivierten Geistes.

Die eigene Motivation steuern

So wie Sie als gute Führungskraft verstehen, was Ihre Mitarbeiter motiviert – oder anders ausgedrückt: Woher sie ihr Dopamin bekommen –, so hilft Ihnen dieses Wissen auch, um Ihre eigene Motivation positiv zu beeinflussen. Letztlich geht es darum, Ihre eigenen psychologischen Grundbedürfnisse bestmöglich zu erfüllen. Durch die Befriedigung dieser Bedürfnisse erleben Sie positive Emotionen, die Sie nachhaltig von innen heraus motivieren und damit leistungsfähiger und produktiver machen. Dazu 7 wissenschaftlich fundierte Tipps (Müllner/Müllner 2021):

Tipp 1: Wissen was Spass macht

Was macht Ihnen Spaß? Was bringt Ihnen Freude? Und was nicht? Vielleicht ist es das Kribbeln vor einer Kundenpräsentation, das Kreieren neuer Ideen, das Beobachten sich entwickelnder Mitarbeiter oder auch die Vorfriede auf das Glas Wein nach Feierabend. Diese freudigen Ereignisse gilt es zum einen bewusst wahrzunehmen und zum anderen, sie systematisch zu suchen und zu vermehren. Durch ein bewusstes Wahrnehmen lässt sich die Wirkung der ausgeschütteten Glückshormone Endorphin und Serotonin besser spüren und das Bewusstsein für die positiven Aspekte des Lebens und des Arbeitslebens intensivieren.

Tipp 2: Bindung finden

Das Bindungsbedürfnis wird dann befriedigt, wenn Sie sich mit dem, was Sie tun, und mit denjenigen, mit denen Sie zu tun haben, verbunden fühlen. Das soll keineswegs heißen, dass man im Arbeitsleben zwanghaft freundschaftliche Beziehungen anstreben muss. Bindung entsteht auch, wenn man sich mit einer Sache, einer Aufgabe, einem Ziel oder mit den Werten seines Unternehmens identifizieren kann, und wenn man diese Identifikation auf Mitarbeiter und Kollegen übertragen kann. Bindung beeinflusst nicht nur Ihren eigenen Energiehaushalt, sondern sorgt auch für mehr Energie im Team (Müllner/Müllner 2020).

Tipp 3: Selbstwert schützen

Ihren Selbstwert schützen Sie, indem Sie genau wissen, was Sie können und worin Ihre Stärken liegen. Je mehr unsere Stärken zum Vorschein kommen, desto selbstbewusster sind wir und mit desto mehr Energie und Nachdruck handeln wir. Selbstverständlich spielen Position, Gehalt, Bonus oder ein exklusiver Dienstwagen für die meisten eine wichtige Rolle, wenn es um den Selbstwert als Manager geht. Lassen Sie aber nicht zu, dass Ihr Selbstwert nur davon abhängt. Machen Sie sich vielmehr bewusst, wie stolz Sie auf Ihre Leistungsfähigkeit, Ihre Begeisterungsfähigkeit, Ihre Mentoring-Qualitäten und andere nicht monetär bewertbare Stärken sein können.

Tipp 4: Selbstwirksamkeit verspüren

Als Führungskraft sollten Sie sich ihres Handlungsspielraums bewusst sein. Ziel ist es, möglichst jederzeit hinter dem Lenkrad zu sitzen, um den persönlichen Einfluss zu erleben. Wer weiß, was er beeinflussen kann und was nicht, lässt sich nicht so leicht aus der Ruhe bringen. Wer zum Positiven verändert, was er verändern kann, bringt Dinge wirklich voran. Wer nach dem Motto „Love it, change it, or leave it.“ agiert, hält seine Handlungskompetenz und seine (Selbst-) Wirksamkeit hoch (Müllner/Müllner 2021).

Tipp 5: Für Sinn sorgen

Führungskräfte sehen sich oftmals der Herausforderung gegenüber, Entscheidungen, die auf einer höheren Ebene getroffen wurden, vertreten zu müssen. Dies kann ihr Kohärenzempfinden belasten. Umso wichtiger ist es, sich immer wieder den Sinn des eigenen Handelns klarzumachen. Das bedeutet, das eigene Handeln im Gesamtzusammenhang eines größeren Projekts oder des Unternehmens als Ganzes zu sehen sowie zu erkennen, welchen Beitrag man zum großen Ganzen leistet. Mit diesen Erkenntnissen lassen sich auch Mitarbeiter und Kollegen motivieren.

Tipp 6: Die Helikopter-Perspektive einnehmen

Als besonders hilfreich hat sich erwiesen, hin und wieder die Helikopter- oder Lebensperspektive einzunehmen. Sie verhindert, dass wir vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sehen. Die Frage „Was zum Teufel tu‘ ich hier eigentlich?“ kann beispielsweise für einen wirkungsvollen Perspektivwechsel sorgen (Dierks 2014). Zu wissen, was Ihnen positive Emotionen wie Freude, Zufriedenheit oder Stolz bringen – oder aus hormoneller Perspektive ausgedrückt: Woher Sie Ihr Dopamin bekommen – ist wichtig.

Tipp 7: Den Flow etablieren

Im Flow-Zustand sind Sie, wenn Sie die Zeit vergessen, während Sie in eine Tätigkeit vertieft sind, bei der Sie sich eins mit sich selbst und Ihrem Tun empfinden. Das kann Ihnen beim Joggen passieren. Beim Malen. Beim Schreiben. Oder bei der Arbeit. Sie vollbringen die Tätigkeit in diesem Moment nicht wegen des erhofften Erfolgs, sondern gehen in Ihrer Tätigkeit auf. Jeder Schritt Ihrer Tätigkeit motiviert Sie dazu, den nächsten Schritt zu tun. Wahrscheinlich haben Sie in diesen Momentan das Grosse Ganze vor Augen. Auf jeden Fall lassen Sie sich nicht von kleinen Detailzielen leisten oder gar bremsen. In diesem Zustand wachsen Sie über sich hinaus. Sie gehen die Extrameile. Sie erleben das befriedigende Gefühl, etwas Sinnvolles zu tun.

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).

Flow-Zustände sind eine Sache von Minuten bis wenigen Stunden. Bereits kurze Flow-Erlebnisse motivieren und verbessern das persönliche Wohlbefinden, wie der nachfolgende Impuls zeigt (Garcia und Miralles 2016). Kleine Flow-Erlebnisse steigern das Gefühl selbst etwas bewirken zu können und können Erfolgserlebnisse bescheren. Voraussetzung ist, sich bewusst auf die Tätigkeit einzulassen. So berichten Hector Garcia und Francesc Miralles in ihrem 2016 erschienen Buch zum IKIGAI-Prinzip davon, dass Bill Gates jeden Abend das Geschirr wäscht und dabei in einen Micro-Flow kommt. Dazu nimmt er sich vor, das Besteck und das Geschirr

immer nach demselben Muster ins Wasser zu tauchen, zu spülen und wieder aus dem Wasser zu nehmen. Zuerst die Gläser, dann das Besteck, später die Teller und zum Schluss Töpfe und Pfannen. Dies alles jeweils mit dem Vorsatz, es jeden Abend ein klein bisschen besser zu machen.

Klingt banal? Probieren Sie es einfach einmal bei irgendeiner Ihrer Gewohnheitstätigkeiten aus!

Quellen

Dierks, N. (2014). Was tue ich hier eigentlich? Philosophisch denken lernen und nebenbei das Leben verstehen. Hamburg: Rowohlt Verlag.

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

Garcia, H., & Miralles, F. (2017). Ikigai – The Japanese Secret to a Long and Happy Life. London: Hutchinson.

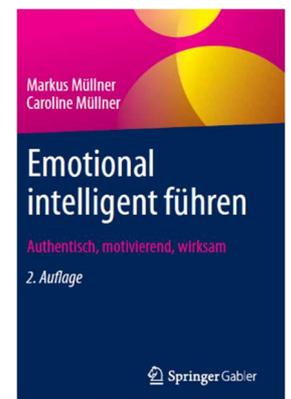
Müllner, M.; Müllner, C. (2020). Leadership Y: Prinzipien emotionaler Intelligenz für Manager. Hamburg: Tredition.

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

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 **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.