

ERKENNEN, WAS ANTREIBT

Führungskräfte, die wissen, was ihre Mitarbeiter motiviert, sind im Vorteil. Selbsterkenntnis und Wissen aus der Hirnforschung helfen dabei. Von **Mag. Ursula Autengruber**

Sie lieben Wettbewerbe und messen sich gerne mit anderen? Das motiviert Sie und treibt Sie zu Höchstleistungen – im Beruf, im Sport, bei Ihren Hobbys? Warum nicht auch Ihre Mitarbeiter mit einem Wettbewerb zu mehr Einsatz bewegen? Gedacht – getan. Die Aktion „Mitarbeiter der Woche“ wird ausgerufen, Kriterium ist die Umsatzhöhe der Woche und die Belohnung ist eine Urkunde mit Foto, die so lan-

ge gut sichtbar für alle aufgehängt bleibt, bis ein anderer die Leistung übertrifft. Würden Sie mitmachen? Die Idee ist ja nicht schlecht, aber sind wirklich alle Menschen über Wettbewerb zu motivieren? Nein! Während einige loslegen, kaum dass die Aktion startet, gibt es Mitarbeiter, die sich schon zu Beginn keine Chancen ausrechnen („rein rechnerisch kann sich das nicht ausgehen“) und eine weitere Gruppe, die Anstrengungen eher meidet („das schaffe ich eh nicht, da brauche gleich gar nicht anfangen“). Außerdem ist es nicht für alle angenehm, die Ehrung öffentlich ausgehängt zu sehen. Der Schlüssel für die Führungskraft liegt darin, zu verste-

K.Training
Erfolg durch Menschenkompetenz

Werbung

Beraten Sie noch, oder verkaufen Sie schon?

Entdecken Sie Ihre Talente im Verkauf! Viele Verkäufer spielen eine Rolle, die ihnen nicht entspricht. Wollen Sie authentisch und erfolgreich sein? Termine offenes Training: 26/27.05., 07/8.07., 20/21.10., 03/04.11. Anmeldung und Infos: www.kpunkttraining.at

hen, warum sie selbst von der Idee des Wettbewerbs so begeistert ist und zu erkennen, wie die einzelnen Mitarbeiter individuell so gesteuert werden können, dass sie wirkungsvoll handeln. Dazu müssen wir den eigenen Standpunkt kennen und wissen, durch welche »

»



Foto: stockphoto

„Brille“ wir das Geschehen um uns herum betrachten! Erst dann können wir anfangen, die Sichtweisen der Mitarbeiter zu verstehen. Gefragt sind hier Selbst- und Menschenkenntnis.

Menschenkenntnis mit System

Es ist naturwissenschaftlich abgesichert, dass wesentliche Persönlichkeitsmerkmale des Menschen von der individuellen Arbeitsweise des Gehirns abhängen. Der renommierte amerikanische Hirnforscher Professor Dr. Paul D. MacLean hat nachgewiesen, dass das menschliche Gehirn aus drei Bereichen besteht, die unterschiedliche Funktionen erfüllen und den noch im „drei-einigen Gehirn“ (Triune Brain) zusammenarbeiten und sich miteinander verständigen. Dabei behält aber jedes Gehirn seine ganz spezifischen Spielregeln bei.

Das kühl-rationale Großhirn

Grundmotiv: Erkenntnis, Vorausschau
Handlungsantrieb: Leistung, Individualität, Perfektion, Innovation, Vernunft

Das impulsiv-emotionale Zwischenhirn

Grundmotiv: Überlegenheit, Autonomie
Handlungsantrieb: Macht, Wettbewerb, Anerkennung, Überlegenheit, Status

Das instinktiv-gefühlsmäßige Stammhirn

Grundmotiv: Sicherheit, Kontakt
Handlungsantrieb: Zugehörigkeit, Freundschaft, Bequemlichkeit, Gewohnheit
Jeder Mensch hat ein unterschiedliches, genetisch veranlagtes Einflussverhältnis der drei Gehirne. Die „individuelle Biostruktur“ beschreibt die wesentlichen Persönlichkeitsmerkmale und drückt sich im Verhalten aus. Sie ist sowohl im Beruf als auch im Privatleben beobachtbar.

Hirnbereich/Grundmotive	Mitarbeiter sucht/schätzt/braucht	Widerstand/ Mitarbeiter mag nicht
STAMMHIRN Sicherheit und Bequemlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Nette Kollegen • Einfache Aufgaben/Routine • „Dazu gehören“ • Vertrauen • Harmonie 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsdruck • Veränderungen • Neue, wechselnde Aufgaben • Alleine arbeiten • Komplexität
ZWISCHENHIRN Überlegenheit und Status	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolg haben • Herausforderungen • Erster sein • Macht • Anerkennung für Leistung 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalitäten • Stillstand • Fehlende Innovation • Ausbleibender Erfolg • Mangelnde Flexibilität
GROSSHIRN Erkenntnis und Individualität	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Lösungen finden • Struktur • Unabhängigkeit • Anerkennung als Experte • Perfektion 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitdruck • Unvollkommenheit • Sachfremde Entscheidungen • Konsenszwang • Unvernunft

Basis: STRUCTOGRAM® – Trainingssystem 1-3, IBSA, CH-Luzern

Grafik: Structogram Österreich

Individualität der Führungskraft

Kennt die Führungskraft die eigene Biostruktur, und weiß, dass in ihrem Fall das Stammhirn dominiert, dann versteht sie auch, warum sie geregelte Abläufe schätzt und ein aufrichtiges Interesse an den Mitarbeitern hat. Für diesen Chef ist ein gutes Arbeitsklima notwendig, um arbeitsfähig zu sein. Zu seinen Stärken zählen u.a. Fingerspitzengefühl und Teamorientierung. Zu den Risiken zählen, dass er nicht gut NEIN-sagen kann, und Konflikte um jeden Preis vermeidet. Führt dieser Chef ein schwieriges Mitarbeitergespräch, kann es passieren, dass er zu diplomatisch ist, um den Mitarbeiter nicht zu verletzen, und damit die wahre Botschaft nicht ankommt. Tipps für eine Situation, die aufgrund der Biostruktur für diese Führungskraft schwierig ist, könnten sein: Sei hart in der Sache und respektvoll zur Person; bereite dich auf das Gespräch vor und formuliere die klare Aussage schriftlich.

Im Gegensatz dazu braucht eine eher ergebnisorientierte Führungskraft (Zwischenhirn-Dominanz) als Tipp: mehr auf die andere Person eingehen und nicht zu voreilig zu handeln und eine eher sachorientierte Führungskraft (Großhirn-Dominanz) als Tipp: den Mut zur Lücke zu haben und Entscheidungen etwas rascher zu fällen.

Der Schlüssel zum Mitarbeiter

Ähnliche Unterschiede kann man auch bei Mitarbeitern beobachten. Kommen wir zu unserer Aktion „Mitarbeiter der Woche“ zurück, initiiert von einer Führungskraft, die den Wettbewerb liebt.

» Mitarbeiter mit Stammhirn-Dominanz lieben Routine. In einem Wettkampf (auch im Sport) sind sie eher im Mittelfeld. Sie wollen nicht im Mittelpunkt stehen, eine aufgehängte Urkunde wäre ihnen eher peinlich. Sie sehen keinen Anreiz mitzumachen.

» Mitarbeiter mit Zwischenhirn-Dominanz

brauchen Herausforderungen. Die sind sofort dabei, jeder versucht zu gewinnen.

» Mitarbeiter mit Großhirn-Dominanz arbeiten am besten ohne Zeitdruck und alleine, auch hier wirkt Druck kontraproduktiv. Daraus ergeben sich drei wesentliche Konsequenzen für erfolgreiche Führungsarbeit:

1. Wir müssen die individuelle Persönlichkeitsstruktur unserer Mitarbeiter so nehmen, wie sie ist.
2. Wir müssen jeden Mitarbeiter individuell führen, denn was den einen motiviert, prallt am anderen oftmals ab.
3. Bei der Rekrutierung/Teambildung müssen wir darauf achten, dass der Mix stimmt und sich die Persönlichkeiten sinnvoll ergänzen. Oft kürzen Führungskräfte diesen Verständigungsprozess durch Druck ab. Sie machen klare Ansagen und führen enger ... aber wird ein Mitarbeiter dadurch besser?

Structogram®-Trainingssystem

Kennenlernen kann man die eigene Biostruktur in Seminaren bei lizenzierten Trainern. Sie wird seit mehr als 25 Jahren in Unternehmen eingesetzt und ist in 24 unterschiedlichen Sprachen erhältlich. Sie ist rasch erlern- und sofort umsetzbar. Anwendungsbereiche: Führung, Verkauf, Teams, Marketing, ... ■

Mag. Ursula Autengruber leitet „STRUCTOGRAM Österreich“. Sie bildet Trainer aus, die das Trainingssystem in ihren eigenen Seminaren einsetzen.

 **Klick! www.structogram.at**