

Ewa Materna

# Workbook zu:

New Leadership und  
bedürfnisorientierte  
Führung für eine  
zukunftsfähige  
Arbeitswelt



Springer Gabler

## Einführung

Herzlich willkommen zum Workbook zum Buch „*New Leadership und bedürfnisorientierte Führung für eine zukunftsfähige Arbeitswelt*“.

Schön, dass du den nächsten Schritt gehen willst – von der Erkenntnis zur Umsetzung.

In einer Zeit, in der sich Arbeitswelten rasant verändern und klassische Führungsmodelle zunehmend an ihre Grenzen stoßen, braucht es einen neuen Zugang zu Leadership: einen, der auf Vertrauen, Selbstverantwortung und echter Verbindung basiert – statt auf Kontrolle, Druck und Standardlösungen. Genau hier setzt dieses Workbook an.

**Ziel dieses Workbooks** ist es, dich als Führungskraft dabei zu unterstützen, die Inhalte des Buches nicht nur zu verstehen, sondern auch aktiv in deinen Alltag zu integrieren. Denn Theorie wird erst dann wirksam, wenn sie in der Praxis gelebt wird.

Du findest hier zu jedem Kapitel des Buches drei ausgewählte Übungen, Reflexionsfragen und Umsetzungsimpulse. Sie laden dich ein, innezuhalten, deine eigenen Muster zu hinterfragen und deine Führung gezielt weiterzuentwickeln – orientiert an deinen persönlichen Antreibern (Drivern), deinen Werten und den echten Bedürfnissen deines Teams.

Das Workbook ist bewusst so gestaltet, dass du **ohne Vorkenntnisse starten kannst**, aber auch als erfahrene Führungskraft tiefer einsteigen kannst. Es eignet sich zur Selbstarbeit genauso wie zur Bearbeitung im Führungskräfte-Training oder Coachingprozess.

### So nutzt du das Workbook:

#### **Erste Orientierung:**

Jedes Kapitel beginnt mit einem kurzen Impuls aus dem Buch, gefolgt von drei Übungen.

#### **Raum für Reflexion:**

Nutze die freien Linien und Flächen, um deine Gedanken direkt zu notieren. Je ehrlicher du dabei bist, desto wertvoller werden deine Erkenntnisse.

#### **Nicht alles auf einmal:**

Du musst dieses Workbook nicht in einem Rutsch durcharbeiten. Wähle die Kapitel, die für dich aktuell besonders relevant sind – und gehe in deinem eigenen Tempo vor.

#### **Es geht nicht um Perfektion – sondern um Entwicklung.**

Dieses Workbook ist kein Test. Es ist ein Begleiter für deinen Weg zu einer Führung, die zu dir passt – und zu den Menschen, mit denen du arbeitest.

## Selbsteinschätzungstest: Was treibt dich an?

### Dein Einstieg in die Welt der Driver

Dieser Test bietet dir die Möglichkeit, deine individuellen **inneren Antriebskräfte – die sogenannten Driver** – besser kennenzulernen. Er basiert auf den Inhalten des Buchs „*Bedürfnisorientierte Führung*“ und wurde entwickelt, um dir einen ersten, praxisnahen Zugang zu deiner eigenen Motivstruktur zu ermöglichen.

**Wichtig:** Es handelt sich um eine **Selbsteinschätzung**, nicht um ein wissenschaftlich validiertes Persönlichkeitsprofil. Und dennoch: Die Antworten geben dir wertvolle Hinweise, welche Bedürfnisse und Motive dein Verhalten im Führungsalltag prägen – und wie du bewusst damit arbeiten kannst.

Der Test umfasst **10 Skalen mit je 5 Aussagen** – jede Skala steht für einen der zehn zentralen Driver, die im Buch beschrieben werden. Nimm dir Zeit und überlege bei jeder Aussage ehrlich und intuitiv, inwieweit sie auf dich zutrifft.

### Warum ist das wichtig?

Unsere inneren Antreiber wirken oft im Hintergrund – und beeinflussen doch ganz konkret:

- welche Aufgaben uns Energie geben (und welche Energie rauben)
- was uns motiviert oder stresst
- wie wir führen, kommunizieren und entscheiden

Indem du deine persönlichen Driver besser verstehst, entwickelst du ein tieferes Bewusstsein für deine **Führungsstärke**, deine **Stressmuster** und dein **Wachstumspotenzial**.

### So funktioniert's:

Du findest auf den nächsten Seiten **50 Aussagen**, die du bitte **spontan und ehrlich** bewertest – ganz ohne langes Nachdenken.

Nutze diese Skala:

**1** = trifft überhaupt nicht zu

**2** = trifft eher nicht zu

**3** = teils-teils / neutral

**4** = trifft eher zu

**5** = trifft voll und ganz zu

Trage die entsprechende Zahl hinter jeder Aussage ein.

Am Ende kannst du die Punkte jeder Skala zusammenzählen – und so erkennen, welche Driver bei dir am stärksten ausgeprägt sind.

### Noch ein Hinweis zum Schluss:

- ✓ Es gibt **keine richtigen oder falschen Antworten**.
- ✓ Dieser Test ist **nur für dich**.
- ✓ Alles, was du hier entdeckst, ist der erste Schritt zu bewusster, authentischer Führung.

## Selbsteinschätzungstest DRIVER

### ◆ DRIVER 1: Leadership – Verantwortung übernehmen, führen, gestalten

1. Ich übernehme gerne die Initiative in Gruppen.
2. Es fällt mir leicht, Entscheidungen zu treffen – auch unter Unsicherheit.
3. Ich denke strategisch und plane gerne übergeordnete Ziele.
4. Ich genieße es, andere zu motivieren und zu lenken.
5. Ich übernehme gerne Verantwortung für den Erfolg eines Projekts.

Summe der Punkte: \_\_\_\_\_

---

### ◆ DRIVER 2: Autonomie – Selbstbestimmung, Freiheit, Eigenverantwortung

1. Ich arbeite am liebsten eigenständig, ohne ständige Kontrolle.
2. Vorgaben und Regeln empfinde ich oft als einschränkend.
3. Ich entwickle lieber eigene Lösungen als bestehende zu übernehmen.
4. Ich möchte frei entscheiden können, wann und wie ich arbeite.
5. Zu viel Einmischung von außen demotiviert mich.

Summe der Punkte: \_\_\_\_\_

---

### ◆ DRIVER 3: Denken – Analyse, Reflexion, Neugier

1. Ich liebe es, komplexe Probleme zu durchdenken.
2. Ich beschäftige mich gern mit abstrakten oder theoretischen Themen.
3. Ich reflektiere regelmäßig mein eigenes Handeln.
4. Ich hinterfrage gern bestehende Strukturen oder Prozesse.
5. Ich mag es, neue Perspektiven zu gewinnen und dazuzulernen.

Summe der Punkte: \_\_\_\_\_

---

◆ **DRIVER 4: Selbstvertrauen – Innere Sicherheit, Selbstwirksamkeit, Zutrauen**

1. Ich glaube an meine Fähigkeiten – auch in neuen Situationen.
2. Ich kann meine Position gut vertreten – auch bei Gegenwind.
3. Ich lasse mich durch Rückschläge nicht dauerhaft verunsichern.
4. Ich vertraue mir selbst, auch wenn andere zweifeln.
5. Ich empfinde mich als kompetente Führungskraft.

Summe der Punkte: \_\_\_\_\_

---

◆ **DRIVER 5: Planung – Struktur, Vorausschau, Ordnung**

1. Ich plane gerne voraus und mag strukturierte Abläufe.
2. Ich verliere unstrukturierte Projekte schnell aus dem Blick.
3. Ich arbeite mit Checklisten oder To-do-Listen.
4. Ich finde Routinen beruhigend und effizient.
5. Ich mag es, wenn Abläufe planbar und stabil sind.

Summe der Punkte: \_\_\_\_\_

---

◆ **DRIVER 6: Loyalität – Bindung, Verlässlichkeit, Zugehörigkeit**

1. Ich bin meinen Teams und Vorgesetzten gegenüber sehr loyal.
2. Ich halte mich an Vereinbarungen – auch wenn sie unbequem sind.
3. Ich fühle mich meinem Unternehmen oder meiner Organisation stark verbunden.
4. Für mich ist Verlässlichkeit eine Grundvoraussetzung guter Zusammenarbeit.
5. Ich schätze langfristige Beziehungen – privat wie beruflich.

Summe der Punkte: \_\_\_\_\_

---

◆ **DRIVER 7: Extraversion – Kontaktfreude, Austausch, Energie durch Menschen**

1. Ich tausche mich gerne regelmäßig mit anderen aus.
2. Ich genieße es, im Mittelpunkt zu stehen oder vor Gruppen zu sprechen.
3. Ich bekomme Energie durch soziale Interaktion.
4. Ich vernetze mich aktiv – auch außerhalb meines Teams.
5. Ich fühle mich in großen Gruppen oder auf Veranstaltungen wohl.

Summe der Punkte: \_\_\_\_\_

---

◆ **DRIVER 8: Prestige – Sichtbarkeit, Status, Anerkennung**

1. Ich möchte, dass meine Leistung gesehen und anerkannt wird.
2. Ich strebe nach beruflichem Erfolg und Weiterentwicklung.
3. Ich freue mich über Titel, Auszeichnungen oder Beförderungen.
4. Ich möchte mit meiner Arbeit Eindruck machen.
5. Ich setze mir ehrgeizige Ziele und will als erfolgreich wahrgenommen werden.

Summe der Punkte: \_\_\_\_\_

---

◆ **DRIVER 9: Rivalität – Wettbewerb, Vergleich, Leistungsmotivation**

1. Ich messe mich gerne mit anderen.
2. Ich arbeite besonders engagiert, wenn es einen Wettbewerb gibt.
3. Ich will besser sein als der Durchschnitt.
4. Ich mag es, Herausforderungen zu gewinnen.
5. Ich fühle mich angespornt durch Konkurrenzsituationen.

Summe der Punkte: \_\_\_\_\_

---

## ◆ DRIVER 10: Vorsicht – Sicherheit, Kontrolle, Risikovermeidung

1. Ich überprüfe gerne Risiken, bevor ich Entscheidungen treffe.
2. Ich bin bei neuen Projekten zunächst zurückhaltend.
3. Ich vermeide es, ins kalte Wasser zu springen.
4. Ich plane gerne Alternativen und Sicherheitsnetze ein.
5. Ich denke lieber zweimal nach, bevor ich handle.

Summe der Punkte: \_\_\_\_\_

---

## 👉 Auswertung

Addiere für jeden Driver die fünf Werte.

- **21–25 Punkte:** Der Driver ist sehr stark ausgeprägt.
- **16–20 Punkte:** Der Driver ist ausgeprägt.
- **11–15 Punkte:** Der Driver ist mittel ausgeprägt.
- **6–10 Punkte:** Der Driver ist schwach.
- **0–5 Punkte:** Der Driver ist kaum ausgeprägt.

👉 *Notiere dir deine drei stärksten Driver und deine zwei schwächsten – sie helfen dir, dich selbst und andere besser zu verstehen.*

## Kapitel 1: Wo anfangen – was tun und worauf verzichten?

*Kann man die individuelle Persönlichkeit eines Menschen für alle verständlich darstellen? Wie können die neuesten Errungenschaften der Psychologie im Business genutzt werden? Man sollte sich nicht nur auf die Analyse des Verhaltens verlassen, denn es ist veränderbar und situationsabhängig. Stattdessen ist es wichtig, die Grundlagen des Verhaltens und deren Gründe zu verstehen. Die individuellen Treiber (Driver), die tief in der menschlichen Natur verwurzelt sind, sind entscheidend für Motivation und Handeln, man muss sie kennen und verstehen, um ein erfülltes Leben zu führen, Leute und Teams zu managen. Selbstreflexion und die bewusste Befriedigung der eigenen Driver sind der Ausgangspunkt für persönliches Wohlbefinden und Veränderungen im Leben.*

---

### Übung 1: Mein Veränderungskompass

**Ziel:** Klarheit gewinnen über Veränderungswunsch und innere Hindernisse

**Anleitung:**

Beantworte schriftlich folgende Fragen:

1. Was möchte ich aktuell in meinem Leben oder Arbeitsalltag verändern?
2. Was hindert mich konkret daran?
3. Welche dieser Hindernisse stammen aus mir selbst (z. B. Zweifel, Angst)?
4. Welche äußeren Umstände nutze ich als „Alibi“, obwohl ich es vielleicht doch beeinflussen könnte?

## Übung 2: Treiber-Check (Mini-Reflexion)

**Ziel:** Erste Auseinandersetzung mit den eigenen Drivern

**Anleitung:**

Lies folgende Aussagen und kreuze 3 an, die dich **am stärksten antreiben**:

- Ich möchte Verantwortung übernehmen und gestalten (→ Leadership)
- Ich brauche Harmonie und Sicherheit (→ Vorsicht)
- Ich strebe nach Anerkennung (→ Anerkennung)
- Ich liebe es, Neues zu lernen (→ Neugier)
- Ich möchte möglichst unabhängig entscheiden (→ Unabhängigkeit)
- Ich genieße soziale Kontakte und Austausch (→ Soziale Kontakte)

Notiere: Wie zeigen sich diese Treiber in meinem Führungsverhalten?

## Übung 3: Analyse typischer Misserfolge

**Ziel:** Verhaltensmuster erkennen, die Veränderungen blockieren

**Anleitung:**

Denke an eine Veränderung, die du **nicht erfolgreich umgesetzt** hast.

Beantworte:

1. Was war mein Ziel?
2. Was habe ich konkret getan?
3. Was habe ich nicht getan?
4. Welche inneren Glaubenssätze oder Blockaden haben mich zurückgehalten?
5. Was hätte ich gebraucht, um es zu schaffen?

#### Übung 4: Was mich wirklich antreibt

**Ziel:** Intrinsische Motivation erkennen

**Anleitung:**

Erinnere dich an eine Situation, in der du mit vollem Einsatz und Freude gearbeitet hast.

Beantworte:

- Was war die Aufgabe?
- Warum hat sie dich motiviert?
- Welche deiner inneren Antreiber wurden dabei erfüllt?

#### Übung 5: Die „Oger-Schichten“ meiner Persönlichkeit

**Ziel:** Tieferes Selbstverständnis aufbauen

**Anleitung:**

Zeichne eine Zwiebel mit 4–5 Schichten.

Beschrifte jede Schicht:

- Außen: Sichtbares Verhalten
- Dann: Gedanken & Gefühle
- Dann: Werte & Überzeugungen
- Ganz innen: Meine stärksten Driver

Was liegt in deinem „Kern“?

## Kapitel 2: Was machst du hier, Mensch! Ich, der Manager

*Wie bereitet man sich darauf vor, eine Führungsrolle zu übernehmen? Wie bewährt man sich täglich darin? Welche Eigenschaften sollte man besitzen, worauf sollte man achten? Es gibt keine universellen Lösungen, also suche nach deiner eigenen Wahrheit. Entdecke deine Driver. Deinen Führungsstil. Lass dir nicht einreden, dass jeder alles erreichen kann, was er will: ein charismatischer Leader zu sein, Massen zu begeistern oder Freude am Management zu haben. Lerne dich selbst kennen, und du wirst herausfinden, was du in der Arbeit leisten kannst, was du von dir selbst nicht verlangen solltest und was für dich passender ist – ob die Arbeit in einem Konzern oder vielleicht doch das Führen deines eigenen Geschäfts. Finde deine Komfortzone und arbeite daran, sie zu erweitern, statt sie zu verlassen.*

---

### Übung 1: Mein Mythos vom „perfekten Manager“

**Ziel:** Sich von unrealistischen Idealbildern lösen

**Anleitung:**

1. Wie stelle ich mir eine „perfekte Führungskraft“ vor? (Stichworte reichen.)
2. Woher stammt dieses Bild – Familie, frühere Vorgesetzte, Medien ...?
3. In welchen Punkten entspricht mein heutiges Führungsverhalten diesem Bild?
4. Welche dieser Erwartungen hindern mich daran, authentisch zu führen?
5. Was wäre, wenn ich mir erlaube, **effektiv statt perfekt** zu sein?

## Übung 2: Mein eigener Stil

**Ziel:** Den individuellen Führungsstil benennen

**Anleitung:**

Schreibe 5 Sätze zu deinem Führungsstil, die mit „**Ich bin eine Führungskraft, die ...**“ beginnen.

Beispiel:

- Ich bin eine Führungskraft, die zuhört.
- Ich bin eine Führungskraft, die mutige Entscheidungen trifft.

Lies deine Aussagen laut vor. Fühlst du dich damit authentisch?

## Übung 3: Der Blick auf mich selbst

**Ziel:** Selbsterkenntnis stärken

**Anleitung:**

Beantworte offen und ehrlich:

1. Welche drei Eigenschaften zeichnen mich als Mensch aus?
2. Welche Eigenschaften schätze ich an mir als Führungskraft besonders?
3. Was glaube ich: Wie sehen mich andere?
4. Was wünsche ich mir, was andere über mich als Führungskraft sagen?

### **Kapitel 3: Denkt so, wie ich denke – die Falle der eigenen Perspektive**

*Die Antwort auf die komplexe Frage nach der Motivation ist einfacher, als man denkt. Wenn du jemanden motivieren möchtest, solltest du versuchen, auf seine individuellen Bedürfnisse einzugehen, anstatt auf deine eigenen. Rate nicht, sondern nimm dir die Zeit, Menschen und ihre Driver zu verstehen. Beginne dabei mit dir selbst: Lege deine eigene Brille ab, entwickle Toleranz und bemühe dich, das „Warum“ zu entdecken. Es gibt keine universelle Methode, jemanden oder sich selbst zu motivieren, denn jeder Mensch ist anders und hat unterschiedliche Bedürfnisse. Motivation ist das Nebenprodukt eines tieferen Verständnisses und einer authentischen Verbindung zu den individuellen Drivern und Wünschen der Menschen.*

---

#### **Übung 1: Wie oft denkst du „Das ist doch logisch!“**

**Ziel:** Sich der eigenen Denkfilter bewusst werden

**Anleitung:**

Erinnere dich an eine Situation im Team oder mit einer Kollegin, in der du dachtest: „Das ist doch offensichtlich / logisch / klar!“

Beantworte:

- Was hast du in dem Moment gedacht oder erwartet?
- Wie hat die andere Person reagiert?
- Was hast du daraus über deine eigene Perspektive gelernt?

## Übung 2: Mein persönlicher Denkfilter

**Ziel:** Die eigenen unbewussten Erwartungen reflektieren

**Anleitung:**

Schreibe Sätze zu Ende – spontan, ohne viel Nachdenken:

- Ein guter Mitarbeiter ist jemand, der ...
- Feedback ist hilfreich, wenn ...
- Menschen, die Kritik vermeiden, sind wahrscheinlich ...
- Ich verliere die Geduld, wenn ...

Lies deine Antworten und frage dich: Welche „Brille“ trage ich im Alltag?

## Übung 3: Perspektivwechsel in einer konkreten Situation

**Ziel:** Die Sichtweise einer anderen Person nachvollziehen

**Anleitung:**

Denke an eine aktuelle oder kürzliche Konfliktsituation im Team.

Beantworte:

- Was war deine Perspektive? Was hast du gefühlt, gedacht, erwartet?
- Wie könnte sich die andere Person gefühlt haben? Was könnte sie gebraucht haben?
- Welche deiner Driver waren in der Situation betroffen – und welche möglicherweise bei der anderen Person?

#### Übung 4: Geschenke nur für mich?

**Ziel:** Den Unterschied zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung verstehen (inspiriert von deiner Case Study)

**Anleitung:**

Denk an eine Situation, in der du jemandem eine Freude machen wolltest – beruflich oder privat – und es kam **nicht** so an, wie du gehofft hattest.

- Was genau hast du getan oder gegeben?
- Warum hast du geglaubt, dass es gut ankommt?
- Was sagt das über deine eigene Perspektive aus – und was nimmst du mit?

#### Übung 5: Der blinde Fleck

**Ziel:** Erste Hinweise auf blinde Flecken identifizieren

**Anleitung:**

Schreibe auf:

- Was kritisieren andere immer wieder an mir – auch wenn ich es nicht nachvollziehen kann?
- Was ignoriere ich gern, obwohl es öfter zur Sprache kommt?
- Welches Verhalten von mir könnte für andere schwierig sein, obwohl ich es gut meine?

Tipp: Hol dir optional Feedback von jemandem, dem du vertraust – mit einer einfachen Frage:

„Was könnte ich über mich selbst wissen, das mir bisher nicht bewusst ist?“

## Kapitel 4: Mein Team und ich

*Wie überprüft man, wer in unserem Team ist? Wie vermeidet man die Bildung ineffektiver Teams? Schließlich sind nicht alle für die Teamarbeit geeignet. Wie kann man erreichen, dass Individualisten mit Menschen mit einem ausgeprägten Herdentrieb zurechtkommen? Wie findet man heraus, welche Teammitglieder diese Neigungen haben, wer nach Harmonie strebt und wer es mag, mit anderen zu konkurrieren und zu wetteifern? Je unterschiedlicher die Teams, umso effektiver sind sie. Aber auch umso größere Herausforderung stellen sie für den Manager dar. Ein Team zu managen ist eine große Aufgabe und kann nicht zwischen anderen Pflichten erledigt werden. Denn um etwas über jemanden herauszufinden (ganz zu schweigen davon, ihn kennenzulernen), muss man sich für ihn interessieren, tolerant sein, offen, sich Zeit nehmen, da zu sein, zuhören.*

---

### Übung 1: Wofür interessiere ich mich wirklich?

**Ziel:** Bewusstsein für echtes Interesse am Gegenüber stärken

**Anleitung:**

Beantworte folgende Fragen schriftlich:

- Wie gut kenne ich die Menschen in meinem Team – jenseits ihrer Jobrolle?
- Welche Interessen, Stärken, Treiber oder Eigenheiten kenne ich von jeder Person?
- Was könnte ich tun, um echte Verbindung herzustellen – nicht nur Small Talk?

Nimm dir bewusst vor, in den nächsten Tagen eine echte, offene Frage an mindestens eine Person zu stellen – und wirklich zuzuhören.

## Übung 2: Vielfalt sehen und schätzen

**Ziel:** Wahrnehmung für Unterschiedlichkeit im Team fördern

**Anleitung:**

Denke an drei Personen aus deinem Team, die sehr unterschiedlich sind.

Beantworte:

- Was macht sie unterschiedlich (z. B. Verhalten, Arbeitsstil, Kommunikation)?
- Was schätze ich an jeder dieser Personen – gerade weil sie „anders“ ist?
- Wie kann ich diese Unterschiedlichkeit bewusst für die Teamarbeit nutzen?

## Übung 3: Wenn mein Bauchgefühl falsch liegt

**Ziel:** Eigene Intuition hinterfragen

**Anleitung:**

Erinnere dich an eine Situation, in der du dich auf dein Bauchgefühl verlassen hast – und es sich **im Nachhinein als falsch** erwiesen hat.

- Was war passiert?
- Was hast du gedacht und entschieden?
- Was hast du über dein eigenes Bewertungssystem daraus gelernt?

Diese Übung hilft dir, intuitives Verhalten bewusst mit Beobachtung zu ergänzen.

#### Übung 4: Chemie im Team – kein Zufall

**Ziel:** Teambindung bewusst stärken

**Anleitung:**

Beantworte für dich:

- Mit wem habe ich im Team die stärkste Verbindung – und warum?
- Was kann ich tun, damit sich alle im Team gesehen und eingebunden fühlen?
- Gibt es jemanden, den ich unbewusst ausschließe? Warum?

#### Übung 5: Erst das Team, dann die Aufgabe

**Ziel:** Teamdynamik über Aufgabendruck stellen

**Anleitung:**

Denk an ein Projekt, bei dem du sehr auf Ergebnisse fokussiert warst.

- Wie hast du dich dabei verhalten – eher steuernd oder begleitend?
- Wie hat das Team reagiert?
- Was hättest du anders gemacht, wenn du zuerst das Team in den Fokus gestellt hättest?

## Kapitel 5: Wie man ein Traumteam aufbaut

*Ein Traumteam zu schaffen ist immer eine Kunst, egal ob aus außergewöhnlichen Leuten oder durchschnittlichen. Ein effektives Team sollte sich durch Vielfalt auszeichnen, sodass sich ergänzende Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale seiner Mitglieder ermöglichen, Projekte effektiv umzusetzen. Den Aufbau eines Traumteams sollte jedoch damit beginnen, zu überprüfen, ob die Mitglieder einen offenen Geist haben und welche Werte sie vertreten, sowie welche Driver für sie am wichtigsten sind. Wenn Bereiche gefunden werden, in denen sie sich ähnlich sind, werden sie in der Lage sein, sich zu vereinen, eine Bindung zueinander aufzubauen und allen Widrigkeiten zu begegnen.*

---

### Übung 1: Wer passt wirklich zu uns?

**Ziel:** Wertepassung in der Rekrutierung reflektieren

**Anleitung:**

Erinnere dich an deine letzte Personalauswahl oder ein Bewerbungsgespräch, an dem du beteiligt warst.

Beantworte:

- Worauf hast du besonders geachtet – Fachlichkeit oder Persönlichkeit?
- Welche Werte sind dir im Team besonders wichtig?
- Wie stellst du im Gespräch fest, ob jemand wirklich zu diesen Werten passt?

## Übung 2: Klon oder Ergänzung?

**Ziel:** Ähnlichkeits-Bias in der Auswahl erkennen

**Anleitung:**

Denk an eine Person in deinem Team, mit der du dich sofort gut verstanden hast.

- Was verbindet euch?
- Inwiefern seid ihr euch ähnlich?
- Welche Risiken entstehen, wenn man im Team nur Menschen auswählt, die „ähnlich ticken“?

Reflexion: Wie bewusst förderst du **komplementäre Unterschiede** in deinem Team?

## Übung 3: Der kreative Mix

**Ziel:** Diversität gezielt einsetzen

**Anleitung:**

Notiere drei ganz unterschiedliche Menschen aus deinem aktuellen oder früheren Team.

- Was waren ihre Hauptstärken?
- Welche ihrer Eigenheiten hast du zunächst als schwierig empfunden – und was war später ihr Mehrwert fürs Team?
- Was brauchst du selbst, um mit Unterschiedlichkeit konstruktiv umzugehen?

#### Übung 4: Wer für welche Projektphase?

**Ziel:** Teamrollen strategisch nach Driver/Typus denken

**Anleitung:**

Denk an ein klassisches Projekt mit mehreren Phasen (z. B. Konzeption – Umsetzung – Nachbereitung).

Überlege für jede Phase:

- Welche Art von Mensch (welcher „Typ“) ist hier ideal?
- Welche deiner Mitarbeitenden wären für diese Phasen besonders gut geeignet – basierend auf ihren Stärken und Antreibern?
- Wie gut passt das zu deiner aktuellen Teamaufstellung?

#### Übung 5: Werte im Team sichtbar machen

**Ziel:** Gemeinsame Basis im Team benennen

**Anleitung:**

Schreibe auf:

- Was sind die drei wichtigsten Werte, die euer Team im Alltag lebt?
- Welche dieser Werte fördern Motivation und Vertrauen – und warum?
- Gibt es Werte, die du gerne stärker verankern würdest? Wie kannst du das angehen?

## Kapitel 6: Was ist zu gewährleisten, damit Mitarbeiter motiviert sind, Ziele zu erreichen?

*Um sicherzustellen, dass Mitarbeiter ihre Ziele erreichen, müssen Organisationen mehr tun, als nur strategische Unternehmensziele in individuelle Ziele zu übertragen. Es ist wichtig, dass die Ziele klar und verständlich sind, auf die individuellen Driver, Werte und Fähigkeiten der Mitarbeiter abgestimmt werden und dass eine effektive Kommunikation sowie die notwendigen Ressourcen und Unterstützung bereitgestellt werden. Durch diese Maßnahmen kann das Engagement der Mitarbeiter gesteigert und der Gesamterfolg der Organisation verbessert werden.*

---

### Übung 1: Bin ich SMARTer oder einfach nur klar?

**Ziel:** Die eigenen Ziele auf echte Sinnhaftigkeit prüfen

**Anleitung:**

Nimm ein aktuelles Ziel, das du deinem Team oder einer Einzelperson kommuniziert hast.

Beantworte:

- Ist es spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert – also „SMART“?
- Und jetzt ehrlich: Ist es **bedeutungsvoll** für die Person, die es erfüllen soll?
- Was müsste sich ändern, damit dieses Ziel als sinnvoll und motivierend erlebt wird?

## Übung 2: Zielperson statt Zieldefinition

**Ziel:** Ziele individuell zuschneiden

**Anleitung:**

Wähle eine konkrete Person aus deinem Team.

Beantworte:

- Welche inneren Treiber (Driver) dieser Person kennst du – oder vermutest du?
- Wie kannst du ein Ziel so formulieren, dass es **ihre persönlichen Motive** anspricht?
- Welche Formulierung könntest du beim nächsten Mal ausprobieren?

## Übung 3: Wer erreicht Ziele aus sich heraus – und wer nicht?

**Ziel:** Unterschiedliche Motivationsmechanismen erkennen

**Anleitung:**

Denke an zwei Teammitglieder:

- Eine Person, die von sich aus engagiert ist.
- Eine Person, bei der du oft „nachschieben“ musst.

Beantworte für beide:

- Worin liegt jeweils der Unterschied?
- Welche Bedürfnisse werden bei der motivierten Person erfüllt – und welche fehlen bei der anderen?

**Tip:** Versuche, beim nächsten Zielgespräch bewusst auf diese Bedürfnisse einzugehen.

#### Übung 4: Statt einer Mission – ein Zweck

**Ziel:** Den Unterschied zwischen Pflichtgefühl und Sinn erleben

**Anleitung:**

Formuliere ein aktuelles Ziel oder eine Aufgabe,

1. einmal **als Pflichtauftrag**, z. B.: „Wir müssen den Umsatz im Q3 um 10 % steigern.“
2. einmal **als sinnvollen Beitrag**, z. B.: „Wir wollen durch bessere Beratung mehr Kund:innen dauerhaft binden.“

Welche Version motiviert dich selbst mehr?

Wie kannst du diesen Denkansatz auf dein Team übertragen?

#### Übung 5: Ziel Stolpersteine erkennen

**Ziel:** Hinderliche Routinen und Formulierungen entlarven

**Anleitung:**

Beantworte ehrlich:

- Verwende ich oft Floskeln wie „das ist halt so vorgegeben“ oder „wir müssen das jetzt durchziehen“?
- Welche Wirkung könnten solche Sätze auf mein Team haben?
- Welche Worte oder Bilder könnte ich stattdessen nutzen, um Energie freizusetzen?

## Kapitel 7: Wann und wie man lobt, also das Bedürfnis nach Anerkennung

*Professionell übermitteltes Feedback sollte die Visitenkarte jedes Chefs sein und eine zentrale Methode zur Unterstützung der Teamentwicklung. Feedback ist nicht nur ein Instrument zur Leistungsbewertung, sondern auch ein leistungsstarkes Motivationswerkzeug, das jeder Leader und Manager beherrschen sollte. Wenn Feedback richtig gegeben wird, kann es das Vertrauen stärken, die Motivation erhöhen und die Leistung verbessern. Es ist das kostengünstigste Motivationswerkzeug, das in jeder Führungskraft- und Managementausbildung enthalten sein sollte. Es sollte stets auf die individuellen Bedürfnisse und Drivern der Mitarbeiter zugeschnitten sein, um die maximale Wirkung zu erzielen. Durch angemessenes und spezifisches Lob sowie kontinuierliches, konstruktives Feedback können Führungskräfte die Motivation und Leistung ihrer Teams nachhaltig steigern und gleichzeitig eine positive und produktive Arbeitsumgebung schaffen.*

---

### Übung 1: Lob-Tagebuch für 3 Tage

**Ziel:** Eigene Muster im Loben erkennen

**Anleitung:**

Führe 3 Tage lang ein kurzes Lob-Tagebuch. Notiere jeweils am Abend:

- **Wem** habe ich heute Anerkennung gegeben?
- **Wofür** genau?
- **Wie** habe ich es formuliert – persönlich, schriftlich, öffentlich?
- **Wie hat die Person reagiert?**

Am dritten Tag: Gibt es Muster? Wen vergesse ich oft? Was könnte ich verändern?

## Übung 2: 3 Arten zu loben

**Ziel:** Lobformen ausprobieren

**Anleitung:**

Wähle drei Teammitglieder mit unterschiedlichen Persönlichkeiten.

Erkenne jede dieser Personen einmal **anders** an:

- schriftlich (z. B. kurze E-Mail oder Post-it),
- mündlich im 1:1,
- öffentlich im Team.

Beobachte: Welche Reaktionen erhältst du? Was passt zu wem?

## Übung 3: Wofür werde ich selbst gern gelobt?

**Ziel:** Eigene Bedürfnisse besser verstehen

**Anleitung:**

Beantworte:

- Was war das schönste Lob, das ich je bekommen habe?
- Warum war es so bedeutend für mich?
- Was sagt das über meine eigenen Treiber aus?

Reflexion: Wie oft bekomme ich selbst die Art von Anerkennung, die ich brauche?

#### Übung 4: Der „tägliche Boost“

**Ziel:** Positives Feedback in den Alltag integrieren

**Anleitung:**

Setze dir bewusst ein Ziel:

„Ich werde heute einer Person **eine konkrete Stärke oder Leistung** zurückmelden, die mir positiv aufgefallen ist.“

Wiederhole das an mindestens drei aufeinanderfolgenden Arbeitstagen.

Frage dich: Was hat sich verändert – bei dir und der anderen Person?

#### Übung 5: Die 18 Beispiele – mein Favorit

**Ziel:** Lieblingsmethode finden und anwenden

**Anleitung:**

Blättere im Buch zurück zu den „**18 Beispielen, wie man Mitarbeiter stärken kann**“.

- Wähle 3 davon aus, die zu deinem Führungsstil passen.
- Setze mindestens eine davon noch diese Woche konkret um.
- Notiere dir: Wie hat es sich angefühlt? Was hat es im Team ausgelöst?

## Kapitel 8: Angst + Stress = Demotivation

*Wenn wir gegen unsere eigene Natur handeln, steigt die innere Spannung und es entsteht Stress. Eine natürliche Konsequenz von Entscheidungen, die nicht mit unseren inneren Überzeugungen und Drivern übereinstimmen, ist die Schwächung unserer Motivation. Wenn wir also in unserem Leben Wege und Beschäftigungen gewählt haben, die uns keine Erfüllung bringen, ist es kein Wunder, dass wir uns demotiviert fühlen. Es ist daher unerlässlich, zu hinterfragen, was unsere inneren Treiber sind und ob wir sie tatsächlich stillen. Und wie steht es um unsere Mitarbeiter?*

---

### Übung 1: Stress-Momente aus Sicht meines Teams

**Ziel:** Empathie und Perspektivwechsel bei Stressverhalten

**Anleitung:**

Beantworte ehrlich:

- In welchen Situationen werde ich selbst gestresst oder ungeduldig?
- Wie reagiere ich dann verbal und nonverbal?
- Wie könnte diese Reaktion bei meinem Team ankommen?
- Was möchte ich bewusst **anders machen**, wenn ich Stress spüre?

## Übung 2: Mein Führungsverhalten unter Druck

**Ziel:** Selbstwahrnehmung in Belastungssituationen

**Anleitung:**

Denke an eine konkrete Situation, in der du unter großem Druck standest (z. B. Zeitnot, Konflikt, hoher Erwartungsdruck).

Beantworte:

- Was habe ich getan oder gesagt, was ich sonst vielleicht nicht tun würde?
- Welcher meiner inneren Treiber war besonders aktiv oder überfordert?
- Wie könnte ich mich in ähnlichen Situationen in Zukunft selbst regulieren?

## Übung 3: Sicherheit statt Kontrolle

**Ziel:** Angstfreie Räume schaffen

**Anleitung:**

Beantworte:

- Was kann ich konkret tun, damit mein Team sich sicher fühlt – auch wenn es Fehler macht?
- Wo wirke ich (unbewusst) kontrollierend oder überwachend?
- Welche neue Form der Kommunikation oder Rückmeldung könnte **Vertrauen statt Druck** erzeugen?

## Übung 4: Stressverursacher identifizieren

**Ziel:** Strukturelle und zwischenmenschliche Stressquellen erkennen

**Anleitung:**

Schreibe auf:

- Was sind die drei häufigsten Stressquellen für mein Team – laut Rückmeldung oder eigener Beobachtung?
- Welche davon kann ich beeinflussen oder verändern?
- Welche kleinen Veränderungen wären **sofort umsetzbar**, um den Druck zu reduzieren?

## Übung 5: Mikropausen für Makrowirkung

**Ziel:** Eigene Resilienz stärken und Vorbild sein

**Anleitung:**

Plane an einem Arbeitstag bewusst drei kurze Unterbrechungen (jeweils 3–5 Minuten), in denen du:

- tief durchatmest,
- dich kurz bewegst oder dehnt,
- dich fragst: „Was braucht mein Team gerade von mir – und nicht nur das Projekt?“

Am Ende des Tages: Was hat sich dadurch verändert – in dir und im Kontakt zu anderen?

## **Abschluss & persönliches Dankeschön**

*Vielen Dank, dass du dir die Zeit genommen hast, dich mit diesem Workbook intensiv auseinanderzusetzen. Du hast damit nicht nur an dir gearbeitet – sondern auch an der Qualität von Führung, Zusammenarbeit und Unternehmenskultur. Das verdient größten Respekt.*

*Ich hoffe, du konntest wertvolle Erkenntnisse gewinnen, die dich auf deinem Weg begleiten. Führung ist keine Perfektion – sondern eine tägliche Einladung, bewusster zu wirken.*

*Ich freue mich über Feedback, Anregungen oder auch einen Austausch über deine Erfahrungen mit dem Driver-Ansatz.*

 Schreib mir gerne an: **[ewa@ewamaterna.com](mailto:ewa@ewamaterna.com)**

*Bleib neugierig, klar und bei dir.*

Herzlich,  
**Ewa Materna**

 [www.ewamaterna.com](http://www.ewamaterna.com)