

## Inspirieren statt Motivieren

Mitarbeiter Motivation ist eine Führungsaufgabe. Viele Führungskräfte neigen zu der Annahme, es sei ihre Rolle, Mitarbeiter zu motivieren, um bei und mit Ihnen etwas zu erreichen. Immer mehr Führungskräfte stellen sich aber gleichzeitig die Frage, wie sie diese schier unlösbare Aufgabe bewerkstelligen sollen, wo weder Incentivs noch finanzielle Anreize langfristig zu motivieren scheinen. Der Denk-Ansatz: „*ich möchte mit einer Belohnung, einem Anreiz Ihr Verhalten verändern, damit ich, wenn Sie die Ziele erreichen, die ich Ihnen gesetzt habe, meine eigenen Ziele erreiche*“, hat längst ausgedient und wird von den meisten Mitarbeitern direkt oder indirekt als Manipulation erlebt.

Wenn Motivation, also der Grund, dass Menschen sich bewegen etwas zu tun, nicht von außen kommt (extrinsisch), was motiviert dann? Und was, im Gegensatz dazu, macht Inspiration aus?

## Strukturveränderungen

In der modernen Arbeitswelt und auch in konjunkturell schwierigen Zeiten scheint der Schrei nach Führung, Sinn und Motivation besonders stark zu sein. In den letzten Jahrzehnten hat sich unsere Arbeits- wie auch das Privatleben drastisch verändert. Orientierten sich die Menschen an geltenden Regeln und Normen der Gesellschaft sowie an den gelebten Traditionen, so bestimmen diese heute weniger den Lebenssinn und -inhalt. Noch vor 40 Jahren standen darüber hinaus die körperlichen Belastungen im Lebens- und Arbeitsprozess und den damit einhergehenden Verschleißerscheinungen im Fokus der Betrachtung. Die heute vorrangigen Probleme im Lebens- und Arbeitsprozess sind geprägt von Zeitdruck, Angst, Unsicherheit, Stress und Dauerbelastungen, einem weit verbreiteten Wertewandel und einem fundamentalen Sinnlosigkeitsgefühl. Heute stehen „psychische Erkrankungen“ an der Spitze der Krankheitssymptome und verschlingen 80 Prozent der Kosten im Gesundheitswesen. Die Folgen zeigen sich nicht nur in psychosomatischen und psychischen Beeinträchtigungen, in den Burn-out-Syndromen sowie in Dauererkrankung bis hin zur vorzeitigen Erwerbsunfähigkeit, sondern spiegeln sich auch in Demotivation der Arbeitnehmer und im zunehmenden Zustand der „inneren Kündigung“ wieder. Dies ist nicht nur ein Thema für hoch qualifizierte Mitarbeiter und Führungskräfte geworden, sondern zeigt sich im Querschnitt der Beschäftigten auf allen Ebenen.

Hintergrund der Veränderung des Arbeits- und Privatlebens sind unter anderem mehrere Megatrends, wie Globalisierung, Wissensexplosion, starke Vernetzung, Informationsdichte und Komplexität, um nur einige zu nennen. Die Folgen dieser Trends sind:

- dezentralisierte Verantwortungs- und Entscheidungsstrukturen (Selbstorganisation und Eigenverantwortung)
- hohen Anforderungen an die Flexibilität
- ständige Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter
- sich ständig wandelnde Systeme
- steigende Anforderungen an die fachlichen, sozialen und kommunikativen Kompetenzen der Mitarbeiter und Führungskräfte
- Lebenslanges Lernen

Generell lassen sich die modernen Lebensprozesse immer weniger vorhersagen, was einerseits die sozialen Sicherungssysteme und andererseits die privaten Lebenssituationen betreffen. Das erzeugt ein Grundgefühl, in andauernden Übergangssituationen zu leben und trägt zur Verunsicherung, zum Stressempfinden und Steigerung von Ängsten bei. Dabei stehen folgende Ängste und Grundemotionen im Fokus:

- Arbeitsplatzverlust
- Verlust- und Existenzängste
- Abschied vom „Sicherheitsdenken“
- Sinnlosigkeit
- quantitative Überforderung durch die Leistungsanforderungen und das Arbeitstempo
- qualitative Überforderung durch die Informationsflut, unklare Zielvorgaben, Leistungs- und Zeitdruck
- Angst vor Misserfolg und Kontrolle
- hohe Verantwortung für Personen oder Werte
- unklare Zuständigkeiten

Ein an sich wachsendes Bedürfnis nach Identifikation, Selbstverwirklichung und Erfüllung im Job steht dem Erlebten gegenüber und trägt darüber hinaus dazu bei, dass sich Ängste, negative Grundemotionen potenzieren und die Sinnlosigkeit und Demotivation gefördert werden.

Für Mitarbeiter wird die Situation häufig dadurch verschärft, dass viele Führungskräfte der Situation selber nicht mehr gewachsen sind oder durch ihren Führungsstil zusätzliche Stressoren erzeugen. Deshalb kommt gerade den Führungskräften und Arbeitgebern eine hohe Bedeutung zu, die auf der einen Seite darin besteht, für sich selbst einen gesunden Umgang mit den Veränderungen zu finden und auf der anderen Seite ihrer Führsorgepflicht und den neuen Führungsaufgaben ihren Mitarbeitern gegenüber gerecht zu werden. Denn trotz aller Herausforderungen und Anforderungen, die Mitarbeiter, Führungskräfte und Arbeitgeber für ein effektives und motivierendes Miteinander gestalten müssen, liegen die Vorteile der Veränderungen auf der Hand. Einerseits rücken enorme persönlichen Entwicklungschancen und Lernmöglichkeiten den Faktor „Mensch“ mit seinen persönlichen Kompetenzen in den Mittelpunkt der Arbeitsprozesse und andererseits können die Arbeits- Aufgaben ganzheitlich bearbeitet werden.

### **Führung auf neuem Niveau**

Dies bedeutet, dass sich moderne und zukunftsorientierte Führungskräfte neu ausrichten müssen. Das heißt, dass sie einerseits eine „Innen- Schau“ betreiben sollten, um die eigene Authentizität zu überprüfen und andererseits den Mut und die Bereitschaft aufbringen müssen auch unbequeme Wege zu gehen. Neue Strukturen fordern auch innere Veränderungen. Diese grundsätzlich zu beobachtende Neuausrichtung wird durch einen Paradigmenwechsel unterstützt, in dem Führen mit Druck, Macht und Angst durch einen Führungsstil ersetzt wird, der durch Vertrauen, Respekt und Achtsamkeit gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Zulieferern geprägt ist. Der Mensch, mit seinen persönlichen Belangen rückt in den Vordergrund - und nicht mehr nur seine Arbeitsleistung als betriebswirtschaftliche Größe. Diese Veränderungen sind schon einige Zeit zu beobachten und werden nun durch die allgemeine Wirtschaftskrise beschleunigt.

Gerade in Umbruchsituationen wird der Schrei nach Orientierung besonders laut, da die Anhaftung an altem Wissen und Verhalten noch deutlich spürbar ist und die neuen Wege mehr oder weniger klar vor einem liegen. Und wenn die Anreiz- Motivation im klassischen Sinne keine Lösung bringt, dann scheint es eine andere Qualität der Motivation zu benötigen, die Menschen in schwierigen Situationen trägt.

### **Doch wie genau sollen sich nun Führungskräfte darauf einstellen? Was können sie tun oder von wem können sie lernen?**

Betrachten wir dazu große Führungspersönlichkeiten der Geschichte und ihre „besonderen“ Fähigkeiten und Fertigkeiten. Was unterschied solche Menschen von anderen? Was hat Menschen zum Beispiel dazu gedrängt, sich voller Leidenschaft und Enthusiasmus den Ideen von Jesus, Buddha, Mahatma Gandhi, Konfuzius, Martin Luther King, Mutter Theresa, Georg Washington oder Nelson Mandela zu widmen?

All diese Menschen konzentrierten sich nicht darauf, andere Menschen dazu zu bringen, dass sie bestimmte Dinge tun. Sie taten die Dinge einfach selber und versuchten sie zu „sein“ und nach ihren Überzeugungen zu leben. Durch ihr Vorbild haben sie andere Menschen, mit denen sie in Kontakt kamen, angeregt (inspiriert) sich selbst oder etwas verändern zu wollen. Ihre Denkweise und ihr Handeln trug zur Be- GEISTERUNG anderer bei. Inspiration heißt vom Geist erfüllt sein. Durch Inspiration entsteht eine eigene Dynamik- eine Eigenmotivation zu handeln und die Dinge zum Besseren zu bewegen. Wer sein Leben auf ein Ziel hin lebt, der erlebt wie seine Energie zu einer inspirierenden Erfahrung für sich selbst und für andere wird. Von Martin Luther King wissen wir, dass er nicht gesagt hat: „ich habe eine Strategie“, sondern rief: „ich habe einen Traum.“ Auch Mutter Theresa hatte kein Qualitätssicherungsprogramm- sie braucht keins. Wenn wir diese subtilen, aber bedeutsamen Nuancen im Führungs- und Beziehungsstil entschlüsseln, sehen wir, dass der Philosophie aller großen Führungspersönlichkeiten Inspiration zu Grunde lag.

*„Eine Führungskraft die nicht inspiriert, ist wie ein Fluss ohne Wasser“ (L.Secretan)*

Wieso verlassen sonst Menschen oft gut bezahlte Jobs, in denen sie „hoch-motiviert“ waren, für geringer bezahlte Positionen? Meist finden sie in ihnen Inspiration, Selbstverwirklichung und ein sinnerfülltes Leben. Es ist eine Realität unserer Zeit, dass Menschen in inspirierenden Unternehmen, für inspirierende Führungskräfte, in inspirierenden Industrien und Berufen arbeiten wollen und Dinge machen möchten, die Kunden, Lieferanten und sie selbst inspirieren.

### **Was macht Inspiration noch aus?**

Inspirierende Menschen besitzen ein inneres Wissen und eine außerordentliche Klarheit über

- » ihre Bestimmung, Aufgabe (wofür stehe ich) und Berufung (wie setze ich meine Talente ein)
- » wie sie diese voll in ihr Leben integrieren können
- » wissen, wie sie anderen dienen und das Beste in ihnen hervorbringen können
- » haben eine Gabe, selbst inspiriert zu sein

Die meisten inspirierenden Führungspersönlichkeiten leben zwei Werte: *Menschenfreundlichkeit*, die durch Respekt und Achtsamkeit geprägt ist und *Ehrlichkeit*.

Die Fähigkeit andere zu inspirieren, hängt demnach maßgeblich von dem eigenen Gespür für Bedeutung, Sinn und Erfüllung in seinem Leben ab sowie von der Begeisterung, die wir ausstrahlen und dem Vorbild das wir leben. Führungskräfte, die durch Inspiration führen wollen, zeichnen sich also durch eine gute Selbstführung und durch eine interaktive achtsame Beziehung zu anderen Menschen aus, die ihr Wachstum fördert. Diese Führungskräfte sind in ihren Handlungen und Entscheidungen berechenbar. Sie sorgen für größt mögliche Transparenz und bieten Mitarbeitern einen Blick über den Tellerrand. Sie wissen, dass ihre Mitarbeiter Management-Ziele und Entscheidungen sehr wohl verstehen und binden sie daher in Prozesse mit ein, um Produktivität, Produktqualität und Kundenzufriedenheit zu verbessern.

Inspirierenden Führungspersönlichkeiten lassen ihre Mitarbeiter *spüren*:

- » Ich nehme Anteil an deiner Person
- » Ich habe Mitgefühl für persönliche Belange
- » Menschen sind wichtiger als Zahlen
- » Ich sage dir was ich weiß und was ich sagen darf
- » Ich nehme deine Fähigkeiten wahr
- » Ich schätze deine Leistung wert

Inspirierenden Führungspersönlichkeiten *vermitteln*,

- » Ziele und Unternehmensstrategie
- » ehrliche Aussagen über die Sicherheit der Arbeitsplätze
- » wie sie mit ihrer Arbeit einen Teil zum Erfolg beitragen können
- » ein Interesse an Meinung der Mitarbeiter

Wenn Mitarbeiter davon überzeugt sind, dass ihre Führungskräfte diese Bedürfnisse wertschätzen und dass sie wirklich an ihrem persönlichen Wohlergehen interessiert sind, werden sie alles tun, um ihnen auf dem Weg zum Erfolg zu helfen.

Autorin: Susanne Scale