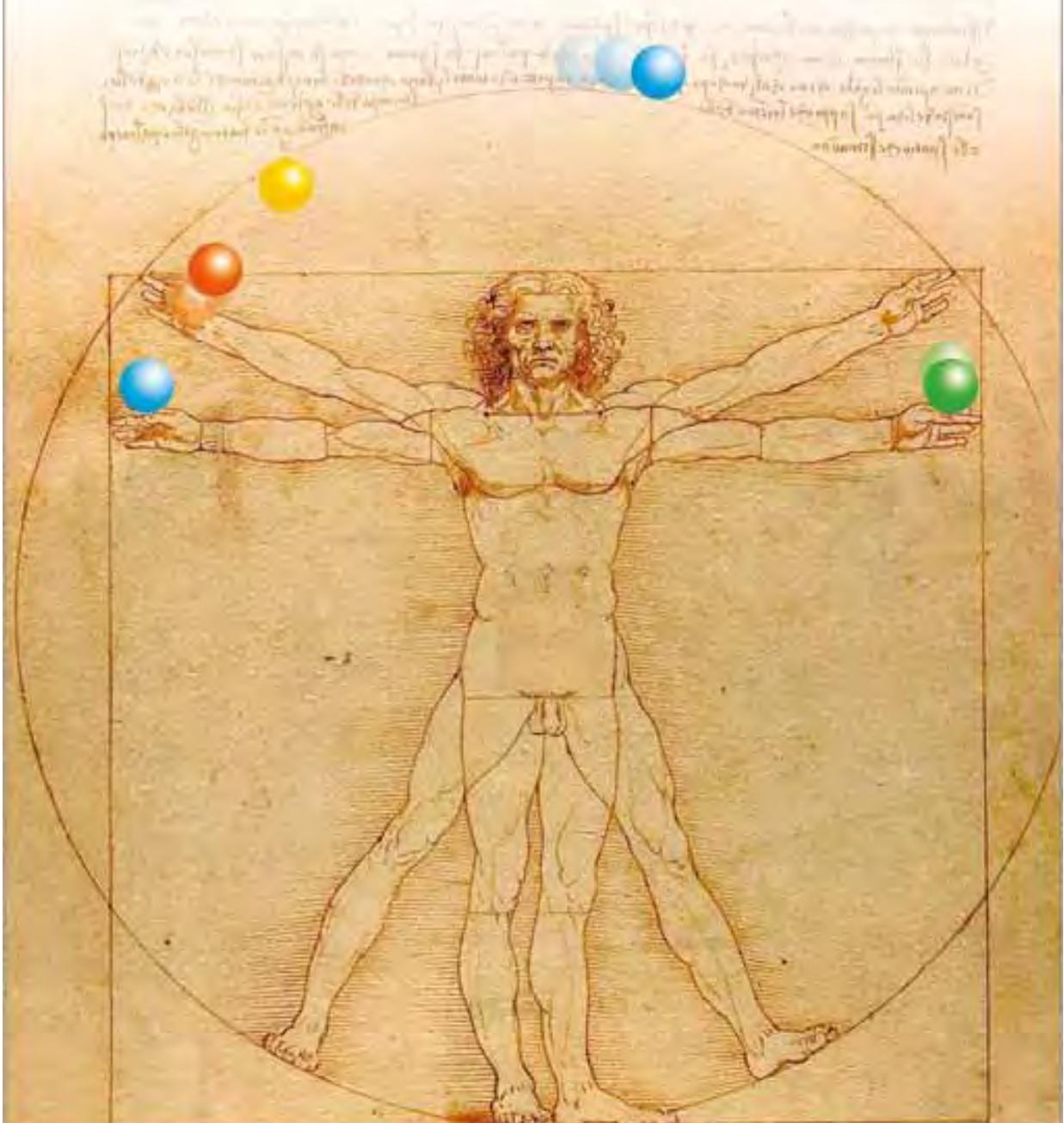


GERALD ZIEGLER

SIGNUM

INSPIRATION

Menschlichkeit im Unternehmen leben



Inhalt

Vorwort	11
1. Ausgetretene Pfade verlassen	13
1.1. Die Beule im Teppich, oder wie man altes Denken ablegt	13
1.2. Ein neues Welt- bzw. Menschenbild keimt am Horizont	18
1.3. Nächster Wirtschaftszyklus: wertorientierte Führung und ganzheitliche Gesundheit	24
1.4. Bewusstseinswandel an allen Ecken und Enden	25
1.5. Neuronale Forschung verändert das Management	29
2. Management by Inspiration®	38
2.1. Führung führt, Management organisiert und Leadership inspiriert	38
2.2. Spirit und Profit – der Schlüssel zum Erfolg	46
2.3. Management by Inspiration®	48
3. Sich den Spiegel vorhalten	52
3.1. Den eigenen Standort bestimmen	52
3.2. Sich selbst im Spiegel erkennen	60
3.3. Visionen und Träume leben	65
3.4. Im Tal der mentalen Modelle und Werte	68
3.5. Zeit für NICHTS nehmen	72

4. Menschen inspirieren statt motivieren	75
4.1. Prozess inspirierender Führung	75
4.2. Rechte Ziele setzen	77
4.3. Initiativen ergreifen	83
4.4. Richtige Entscheidungen treffen	83
4.5. Fördern und fordern	85
4.6. Perspektivisch zoomen zwischen Frosch- und Adlerperspektive	85
4.7. Kontrollieren und Evaluieren	88
4.8. Wirksame Führungsinstrumente einsetzen	89
4.9. Rollen im Führungsprozess	98
4.10. Von der Kommunikation zum Dialog	100
5. Team: Toll, ein Anderer macht's	106
5.1. Ein und Eins ergibt Drei – oder?	106
5.2. Die Unterschiedlichkeit in der Einheit von Teams	107
5.3. Coopetition – die Win-Win-Beziehungen in einem Team	110
5.4. Sitzungen – die beliebteste Art, Ressourcen zu vergeuden	114
6. Unternehmen sind soziale Gebilde	119
6.1. Die Kraft der Visionen	119
6.2. Ein klares Profil hinterlässt Spuren	127
6.3. Management sozialer Systeme	130
6.4. Lebensfähige Organisationen statt beengender Strukturen	135
6.5. Inspirierende Unternehmensräume gestalten	140
6.6. Geschichten, die der Alltag erzählt	142

7. Bewusstsein und Intelligenzen bestimmen die Realität	151
7.1. Realität ist für jeden etwas anderes	151
7.2. Bewusstseinssebenen formen und beeinflussen uns	152
7.3. Die unterschiedlichen Bewusstseinssebenen und ihre Ausprägungen	153
7.4. Alle menschlichen Intelligenzen im Einsatz	162
8. Werte leben	167
8.1. Werte in einem Managementbuch	167
8.2. Eisberg der Werte – von Tugenden zum Verhalten	168
8.3. Werte für ein inspirierendes Management	171
9. Beispiele aus der Praxis	187
9.1. SCHURTER Electronic Components Schweiz – Mit Business Excellence zum überdurchschnittlichen Unternehmenserfolg	187
9.2. Ganzheitliche Händlerentwicklung am Beispiel AMAG Schweiz	197
9.3. Sonnentor Kräuterhandel Österreich – Auf der Sonnenseite des Wirtschaftserfolges	204
9.4. Marionnaud Parfümerie Österreich – Mitarbeiter als wichtigster Erfolgsfaktor	213
9.5. Menschlichkeit bei Microsoft Österreich	222
Abschluss und Dank	229
Literaturverzeichnis	233

Vorwort

*I have a dream ...
und eine Mauer, die fällt ...*

Wer hätte das gedacht?

46 Jahre nach der legendären Rede von Martin Luther King wurde ein Afroamerikaner, Barack Obama, Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika.

20 Jahre ist es her, seit die Berliner Mauer gefallen ist.

Nun ist es an der Zeit, dass wir neue Träume realisieren und weitere Mauern niederreißen.

Ich habe den Traum einer Arbeits- und Wirtschaftswelt, in der es keine Mauern zwischen Sozialem, Ökologie und Ökonomie gibt. Das heißt, dass Sinn- und Werteorientierung, Menschlichkeit, die schonende Nutzung unserer Ressourcen und nachhaltiger, unternehmerischer Gewinn gleichberechtigte und ausgewogene Partner sind.

Ich bin überzeugt, das gelingt, wenn wir die Menschen in den Mittelpunkt stellen und sie inspirieren.

Inspiration bedeutet für mich, die Menschen im Innersten ihres Wesens zu erreichen – bei den Emotionen, den Intelligenzen, den Gefühlen, den Werten, den Sinnen. Man kann auch sagen: ihre Seele berühren.

Inspiration bringt mehr »Gewinn«: den Menschen – beruflich und privat, der Gesellschaft und dem Staat, der Natur und nicht zuletzt den Kapitalgebern bzw. Eigentümern (Shareholder) der Unternehmen.

Dazu müssen wir allerdings einige Mauern niederreißen, die in unserem Denken entstehen. Das ist zwar nicht immer leicht, aber wirksam.

Dafür benötigt man Vorreiter – Menschen, die Mut und etwas Abenteuergeist besitzen, gewohnte Wege zu verlassen und neue Spuren zu legen.

Leonardo da Vinci, dessen Zeichnung »Der vitruvianische Mensch – Proportionsstudie nach Vitruv« unseren Umschlag ziert, war

einer der größten Vordenker und ein extrem vielseitiges Genie. Man nimmt heute an, dass er mit dem vitruvianischen Mensch nicht allein die Proportionen des menschlichen Körpers, sondern diese auch im Verhältnis zur Bewegung darstellen wollte.

Für mich symbolisiert dieses Bild auch, dass der Mensch das Maß aller Dinge ist. Es liegt an unserer Betrachtungsweise, mit welchen Augen wir die Menschen ansehen und in welchem Umfeld – Kreis oder Quadrat – sie stehen.

Die Grenzen zwischen Beruf, Freizeit und Familie werden immer durchlässiger. Daher können Sie die Inhalte als Manager, Führungskraft, Mitarbeiter oder einfach, weil es Sie persönlich interessiert, lesen und anwenden.

Vermutlich gehören Sie, lieber Leser, auch zu den Vorreitern einer neuen Denkrichtung.

Es gibt bereits viele Denkansätze, die in die Richtung Inspiration gehen. Ich habe in diesem Buch die unterschiedlichsten Gedanken zusammengefasst und mit meinen Erfahrungen angereichert. Einige Firmenbeispiele sollen anregen, das eine oder andere anzuwenden.

Dazwischen gibt es immer wieder Fragen zur Selbstreflexion. Die Veränderung beginnt immer bei mir selber! Nicht bei meinem Partner, meinen Kindern, den Kollegen oder den Mitarbeitern.

Ich wünsche mir, dass mir das mit diesem Buch gelungen ist und ich Sie inspirieren konnte!

Danke, dass Sie es lesen!



Salzburg, im August 2009

2. Management by Inspiration®

Eine echte Gemeinschaft beginnt in den Herzen
der Menschen.

MALIDONE SOMÉ

2.1. Führung führt, Management organisiert und Leadership inspiriert

In der Praxis und Literatur werden die Begriffe Führung, Management sowie Leadership unterschiedlich verwendet und interpretiert. Da jeder – auch Sie als Leser und ich als Autor – unterschiedliche Vorstellungen davon haben, vorweg eine Klärung:

Führung führt

Führung ist der personale Ansatz: demnach bedeutet Führung, Menschen, die an einer Aufgabe beteiligt sind, zu einem Ziel zu leiten, eben zu führen.

Führung bedingt, dass mindestens zwei Personen betroffen sind und dass es eine Aufgabenstellung und ein Ziel gibt. Führung ist primär ein interaktiver Prozess, ein Beziehungsprozess, zwischen Menschen. Im herkömmlichen Denken ist es klar: der Vorgesetzte führt den Mitarbeiter. Doch ist es wirklich so?



Ist es nicht ein sich gegenseitig bedingender Prozess? Beide Personen stehen in Verbindung zueinander, in Resonanz. Es gibt einen Grund, warum die Führungskraft auf diesen Mitarbeiter, mit dieser Aufgabe herantritt. Daher ist der Mitarbeiter ja in dem Führungsprozess genauso beteiligt wie die Führungskraft.

Führung kann man am ehesten mit einem Dirigent und Orchester vergleichen. Er versucht durch Zeichen die Interaktion zwischen den Musikern bestmöglich herzustellen. Jeder einzelne Musiker spielt eigenverantwortlich sein Instrument, kann aber die optimale Leistung nur in Einklang mit allen anderen herstellen. Der Dirigent mischt virtuell die Töne zu einem Gesamtkunstwerk zusammen.

Man kann auch sagen, Führung ist ein unsichtbares Phänomen, das durch die beteiligten Menschen im Prozess entsteht.

Soweit, so gut, in der Theorie: Was aber, wenn die geführten Menschen nicht wollen? Wenn sie nicht mehr wollen, gibt man ihnen einfach neuen Treibstoff = mehr Geld oder andere Anreize – und die »Maschine« läuft wieder. Das war das Menschenbild, das vielen Führungstheorien zugrunde lag. Führungskräfte bekommen gute Ratschläge und Lösungen, wie ein »Instant-Backpulver«, z. B.: »60 Impulse, damit Führung leichter wird«.

Eine immer noch weit verbreitete Vorstellung!

Kürzlich bekam ich eine E-Mail von einer Pflegedirektorin eines großen Krankenhauses – verantwortlich für rund 600 Menschen – mit den Aussagen: »Führungskräfte ... zu Coaches auszubilden ... steht in einem gewissen Widerspruch zu dem, was von ihnen erwartet wird, nämlich Weisungen zu erteilen, sowie Kontrolle und Beurteilung. Privates und Persönliches ... schafft eher Probleme am Arbeitsplatz«.

Die Personalentwicklung dieses Krankenhauses bemüht sich seit langem um eine wertschätzende und offene Führungskultur – da gibt es noch viel zu tun.

Führung hat eine **sichtbare Komponente**, das Verhalten, und eine **unsichtbare**, wie Glaubenssätze, Einstellungen und Werte. Das Unsichtbare ist entscheidend, es steuert die Wahrnehmung und damit auch das Verhalten. Das Verhalten löst eine Reaktion beim Gegenüber aus. Diese Reaktion wird ihrerseits durch die unsichtbaren Haltungen und Wahrnehmungen gesteuert.

Das Ziel von Führung kann nicht sein, aus den Menschen möglichst viel herauszuholen, sie wie Zitronen auszupressen. Führung sollte vielmehr die Potenziale der Menschen erkennen, fördern und sie entsprechend einsetzen.

Mit einem sportlich-athletischen Menschen beispielsweise sind andere Gipfel zu erreichen als mit einem untrainierten Menschen.

Führung bedeutet auch, Menschen zu dienen, was allerdings nicht Unterwürfigkeit bedeutet. Menschen wollen angeregt werden, etwas Großes bzw. Sinnvolles in ihrem Leben zu erreichen – eben inspiriert zu werden.

Führung hat mit Hierarchie im eigentlichen Sinne nichts zu tun. Vielmehr ist Führen eine permanente Aufgabe und endet prinzipiell nie. Die Filialleiterin einer Zwei-Personen-Filiale ist eine vollwertige Führungskraft, genauso wie ein Teamleiter in einem Produktionsbetrieb mit 16 Mitarbeitern, in zwei Schichten oder einer Bereichsleiterin mit insgesamt 60 Mitarbeitern. Führungsaufgaben sind heute zum Alltag geworden und keine Ausnahmeerscheinung für einige wenige.

Führen ist ein Beruf wie viele andere und sollte entsprechend erlernt werden. Immer noch wird Führung als eine Art Belohnung eingesetzt, oder es herrscht die Prämisse vor, die beste Fachkraft sei auch die beste Führungskraft. Der Koch mit der längsten Betriebszugehörigkeit wird Chefkoch, der Mediziner mit der besten wissenschaftlichen Reputation wird Klinikvorstand oder die Mitarbeiterin mit den höchsten Umsätzen wird Filialleiterin.

In Wahrheit sind das alles keine Voraussetzungen für eine gute Führungskraft. Das Phänomen ist als **Peter-Prinzip** bekannt: Mitarbeiter werden solange für gute Arbeit in Führungspositionen befördert, bis sie schließlich zur Stufe ihrer Inkompetenz aufgestie-

gen sind¹⁷. Damit haben Unternehmen zwei Probleme: eine inkompetente Führungskraft zuviel und einen Fachmann, der als Experte wertvolle Arbeit leisten könnte, zuwenig.

Der Chef muss nicht der beste Fachmann sein!

Eine Lösung kann nur in zwei Karrierewegen liegen: eine Fachkarriere für alle, die fachliche Topleistungen bringen, und eine Führungskarriere für alle, die ein großes Interesse an Menschen und deren Entwicklung haben. Es gibt immer mehr Fälle, bei denen Leitungsfunktionen primär nach den Führungsqualitäten und weniger nach den Fachqualitäten eingesetzt werden. Ein leuchtendes Beispiel ist für mich **Josef Oberneder**, der als Leiter der Musikschule Linz seine Aufgabe außerordentlich erfolgreich macht. Er spielt nicht Violine, ist kein Trommler oder Pianist. Im Gegenteil, seine fachlichen Qualitäten liegen nicht in der Beherrschung eines Musikinstrumentes, sondern in der Führung und im Management der gesamten Musikschule.

Management organisiert und gestaltet

Führung agiert nicht im unternehmensleeren Raum. Daher ist alles, was bisher gesagt wurde, immer im unternehmerischen Zusammenhang zu stellen. Das gilt für Profit- wie auch für Non-Profit-Unternehmen.

Management ist, vereinfacht ausgedrückt, das Organisieren eines Teams oder Unternehmens. Damit ist Management eine multidimensionale Funktion und lässt sich nicht auf einzelne Facetten der Führung reduzieren.

Fredmund Malik vom Malik Management Zentrum St. Gallen hat es treffend formuliert: »*Management ist die Transformation von Ressourcen in Nutzen*«. ¹⁸

Damit rückt Malik den Aspekt der Ressourcen in den Mittelpunkt. Ressourcen sind Rohstoffe, Materialien und Maschinen, vor allem

¹⁷ Das Peter-Prinzip oder die Hierarchie der Unfähigen, Peter, L. u. Hull R., 2001 Hamburg

¹⁸ Management – Das A und O des Handwerks, Fredmund Malik, 2005

aber die Menschen, die an der Leistungserstellung beteiligt sind. Wenn die Menschen am Abend nach Hause gehen, stehen die teuersten Maschinen still, werden die hochwertigsten Produkte nicht mehr verkauft, können die modernsten Operationssäle keinen Patienten mehr helfen – es kann ohne Menschen kein Nutzen geschaffen werden.

Hans Ulrich, der Mitbegründer des St. Galler Management-Modells (1972), hat *Management als die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von komplexen, produktiven sozialen Systemen* verstanden.¹⁹

In der Arbeitssituation stehen die Anforderungen an die Menschen immer im direkten Zusammenhang mit den unternehmerischen Herausforderungen und Zielen. Die Gestaltung der Organisation sollte den unternehmerischen Ansprüchen dienen, aber auch den menschlichen Bedürfnissen entsprechen.

Der legendäre Vorstand der Deutschen Bank, Alfred Herrhausen, beschrieb die Aufgabe eines Managers wie folgt: *»Ein Manager muss Atmosphäre schaffen können. Eine Atmosphäre, die der Kreativität der Mitarbeiter förderlich ist, innerhalb dieser ein gemeinsamer Erfolg angestrebt wird und in der der Ernst des beruflichen Lebens Spaß macht.«*

Lesen Sie diesen Satz noch einmal! Darin steckt soviel Wahrheit, die wir heute oftmals vermissen.

Diese untrennbaren Zusammenhänge zwischen dem Individuum Mensch und dem sozialen Gebilde Unternehmen werden, aus meiner Sicht, heute zuwenig berücksichtigt.

Als Begleiter von Entwicklungsprozessen werde ich oft geholt, um entweder Führungsinstrumente bzw. Führungsgrundsätze einzuführen oder um Organisationsstrukturen zu entwerfen. Beides kann man aber nicht voneinander trennen. Hier ist eine Veränderung unseres Ansatzes nötig – nicht entweder–oder sondern sowohl–als auch.

Anzustreben ist die Perspektive Unternehmen **und** die Perspektive Führung, also Organisation/Struktur **und** Mensch.

¹⁹ Management – Das A und O des Handwerks, Fredmund Malik, 2005

Unternehmen oder Organisationen sind lebende, soziale Systeme, die für eine Aufgabe gebildet wurden und im Kern aus Interaktion bestehen. Das gleiche gilt für kleinere Teams oder Abteilungen, aber auch für die Familie. Sie funktionieren nicht wie triviale Maschinen, die eine eindeutige plan- und steuerbare Funktionslogik und einen kausalen Input- Output-Zusammenhang haben.

Seit Peter Senge (1996) das systemische Denken als die fünfte Disziplin des Managements bekanntgemacht hat, hätte dies in der Managementpraxis auch Einzug halten können. Leider trifft man immer noch häufig auf die Gedankenwelt von Taylor, der meinte, wenn man die Einheiten nur klein genug machte, könne man diese effizient beherrschen.

Gerade Manager in oberen Führungs- und Verantwortungsebenen sollten sich der »Unsteuerbarkeit« von großen Unternehmen bewusst sein. Ein Vorstand eines großen Unternehmens drückte es so treffend aus: *»Ich sitze auf einem Elefanten und gebe eine Anweisung. Danach kann ich nur hoffen, dass diese bei der großen Zehe genauso ankommt, wie ich es gemeint habe.«*

Leadership inspiriert

Unternehmen werden leider oft von »Verwaltern« geführt, denen wichtig ist, dass es klare Verantwortungen, eine funktionelle Aufgabenteilung und ein gutes Controlling gibt. Das ist grundsätzlich gut und vielfach auch notwendig. Unternehmen, die von solchen Menschen geführt werden, erkennt man schnell: Es gibt unzählige Vorschriften, regalfüllende Handbücher und Regeln; sie kontrollieren jede kleinste Zeitaufzeichnung. Hier sind selbst die Ausgabe und der Verbrauch der Bleistifte genau geregelt. Das sind jene Unternehmer, die eigentlich »Unterlasser« heißen müssten.

Das Ergebnis daraus ist ein Denken in Mangel, Problemen, Schwierigkeiten und Begründungen, warum etwas nicht geht. Heraus kommt eine Mittelmäßigkeit in allen Bereichen: »Es ist ja so schwer gute Arbeitskräfte zu finden, der Markt wird immer enger,

die Kunden immer lästiger, die Konkurrenz immer bedeutender, usw.«

Es gibt aber auch andere Unternehmer und Manager: Innovatoren, Visionäre, Vordenker, die Menschen begeistern und inspirieren, die sich etwas trauen und neue Wege gehen. Diese Leader stehen an der Spitze von Unternehmen, die auch in den nächsten Jahren fortschrittlich und erfolgreich sein werden.

Diese Unternehmen haben etwas, was ich »Spirit« nenne.

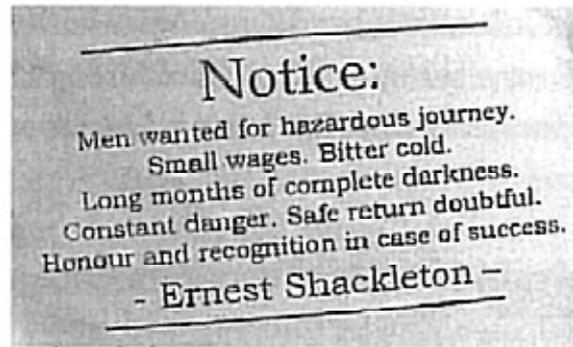
In diesen Unternehmen spürt man eine Lebendigkeit und Vitalität, eine Seele und gelebte ethisch-moralische Grundsätze und Werte.

Herr Kohler, Geschäftsführer der Firma PACK 2000 in Landshut/D, bezeichnet beispielsweise seine Firma als einen fruchtbaren Boden, der den Menschen bei ihrer Entwicklung dient. Er hat ein Handbuch der Menschlichkeit herausgegeben, das Orientierung im menschlichen Arbeitsumfeld gibt. Die Stärken und Begabungen der Mitarbeiter sind transparent und visualisiert und es gibt viele Orte der Inspiration.

Mein neuer Ansatz dazu heißt **Leadership durch Inspiration**. Dies steht für eine neue Art zukunftsorientierter Führung und Management.

Für eine Revolution im Denken und eine Evolution im Handeln: Menschen mit allen Intelligenzen anzusprechen (rational, emotional, spirituell, physisch), die sich in vitalen und beseelten Unternehmen entwickeln können.

Es geht gewissermaßen um eine Transformation des extrinsischen zu einem intrinsischen Ansatz. Im alten Weltbild ging man von der Annahme aus, dass man Mitarbeiter primär durch Geld, Beförderung, Weiterbildung etc. motivieren kann. Das neue Weltbild hingegen fördert ein Denken, dass Menschen von sich aus, im eigenen Interesse, handeln.



Beispiel Ernest Shackleton

Der Polarfahrer Ernest Shackleton war 1914²⁰ schon ein inspirierender Manager.

Wie hat er es geschafft, Leute für eine gewagte Reise mit geringem Lohn, bitterer Kälte, vielen Monaten in absoluter Dunkelheit, konstanter Gefahr und unsicherer Rückkehr zu gewinnen?

Noch dazu, wo Ehre und Anerkennung nur im Erfolgsfall versprochen wurden!

Zu seinen herausragenden Stärken gehörte es, Menschen zu inspirieren und dabei selbst bescheiden zu bleiben.

Führungskräfte lassen dabei ihr traditionelles Denken in Vorgesetzte und Mitarbeiter hinter sich. Die Mitarbeiter werden zu eigenverantwortlichen Mitunternehmern, die ihre Fähigkeiten und Talente in die Unternehmen engagiert einbringen.

Eine interessante Definition von Anselm Grün passt an dieser Stelle: *»Führen heißt, Verantwortung für die Gesellschaft zu übernehmen und Leben wecken. Wenn jeder Einzelne Leben hat, dann tut das auch der Firma gut.«*²¹

Anselm Grün, der bekannte Pater und Cellerar der Benediktinerabtei Münsterschwarzach in Deutschland, sieht die Verantwortung für das Leben und die Gesellschaft als zentrale Aufgabe von Führung bzw. Management. Eine Verantwortung, die den Menschen im Unternehmen, aber auch die Menschen außerhalb einbezieht: Familien, Kommunen oder Staat. Das wird heutzutage gerne übersehen!

²⁰ Manager müssen Mut machen, Peter B. Baumgartner, Rainer Hornbostel, 2007 Wien

²¹ Menschen führen Leben wecken, Anselm Grün, 2001

Petra Jenner, die Geschäftsführerin von Microsoft Österreich, sagt dazu: »*Mein Mantra ist die Menschlichkeit*«. Mehr dazu siehe Kapitel 9.5 – *Menschlichkeit bei Microsoft Österreich*.

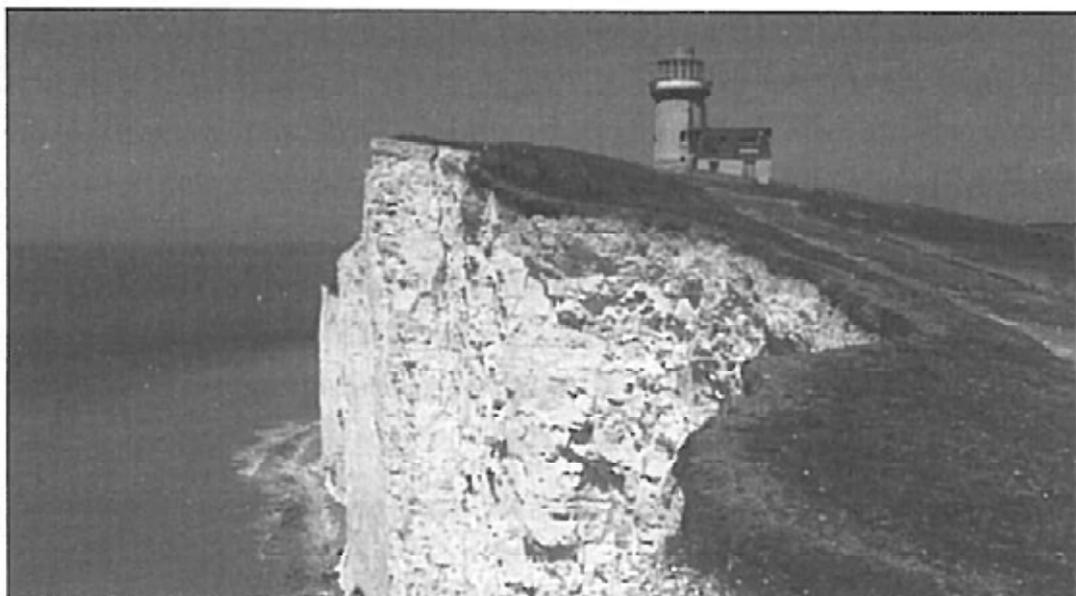
2.2. Spirit und Profit – der Schlüssel zum Erfolg

Die Eindimensionalität des rationalen, faktischen Handelns hat ausgedient. In Zukunft sind andere Qualitäten gefragt, die unser Herz und unsere Seele erreichen. Traditionell unterscheidet man zwischen Hardfacts und Softfacts. Hardliner nehmen für sich gerne in Anspruch, das einzige, was zähle, seien die Ergebnisse, und die primär auf quantitativer Ebene. Alles, was die Menschlichkeit und Emotionalität betrifft wird oft als Softfacts abgetan. Fälschlicherweise nimmt man bei den weicheren Faktoren meist an, dass dies die unwichtigere Sache sei.

Was ist hart und was weich?

Beispiel Wasser und Luft: Wasser ist scheinbar weicher als Stein, aber es formt die Küstenlandschaft unübersehbar.

Durch die Luft gehen wir scheinbar mühelos, trotzdem fliegen tonnenschwere Flugzeuge.



Es geht nicht um entweder Menschlichkeit oder betriebswirtschaftlichen Erfolg. Vielmehr geht es um die Integration von beidem. In den letzten Jahren wurde Management oft von der falschen Seite angegangen – zuerst Produktivität erhöhen und Gewinne steigern, und dann kommen die Menschen.

Von einer bekannten Schweizer Managementberatung gibt es den Ausspruch *»Bei Veränderungen müssen zuerst die Unternehmensstrategie stehen, die Organisation und die Ziele geklärt sein, dann können sich die Psychologen um die Mitarbeiter kümmern«*.

Ich hoffe, dass diese Vorgehensweise nicht weiter Bestand hat.

Das Wort Erfolg sagt es – »er folgt«. Daher muss etwas davor kommen, nämlich der Sinn im Unternehmen.

Der Gründer der Drogeriemarktkette dm, Götz Werner, sagte dazu: *»Gewinn ist nie das Ziel eines Unternehmens, sondern seine Bedingung. Den brauchen wir wie Sauerstoff zum Atmen²².«*

Was daraus folgt ist: Spirit und Profit ergänzen sich!

Ich habe das im Logo der alle zwei Jahre stattfindenden Salzburger Management-Impulse von meiner Kollegin Sabine Lehner so darstellen lassen:



Das Logo der Salzburger Management-Impulse verdeutlicht die Synergie

© impulswerkstatt

Führungspersönlichkeiten, die zukünftig eine humane Arbeitswelt gestalten werden, erreichen durch Inspiration Mitarbeiterorientierung und Ergebnisorientierung.

Der neue Denkhorizont dazu: *»Menschen wollen ihre wahre Berufung leben und eine für die Gesellschaft »sinn-volle« Tätigkeit ausüben.«*

²² Spuren statt Staub, A. Förster, P. Kreuz, 2008 Berlin

Freudig kann ich feststellen, dass immer mehr Unternehmen beginnen, diese Qualitäten in den Alltag zu integrieren. Im Kapitel 9 – *Beispiele aus der Praxis* sind einige Fallbeispiele dazu beschrieben.

Was haben diese Unternehmen gemeinsam? Es ist die Erkenntnis, dass letztlich immer die Menschen und das, was zwischen den Menschen passiert, die unternehmerische Leistung ausmachen – egal ob in einer Fabrik für elektronische Bauteile, in einem Krankenhaus, in einem Hotel oder im Handel.

Alles Unternehmen, die Spuren in der Weite der Wirtschaft hinterlassen und nicht nur Staub aufwirbeln.

Ich bin überzeugt, dass Spiritualität und Sinn längst keine »Eso-Kinder« mehr sind, sie sind die eigentlichen Energietreiber für Menschen.

Menschlichkeit ist nicht Caritas

Menschlichkeit darf nicht verwechselt werden mit Helfersyndrom, Seelsorge, Caritas, Masochismus oder Ähnlichem. Es heißt auch nicht »wir haben uns alle lieb«! Sie soll als eine positive, wertschätzende Einstellung und Haltung anderen Menschen gegenüber gesehen werden und kann durchaus fordernd sein.

Menschlichkeit ist gekennzeichnet durch Achtsamkeit, Wertschätzung, Einfühlungsvermögen, Respekt, Glaubwürdigkeit und Würde, aber auch von Leistungsorientierung und Bereitschaft für Engagement.

2.3. Management by Inspiration®

Wenn wir den Menschen so sehen, wie er ist,
machen wir ihn schlechter.

Wenn wir ihn sehen, wie er sein sollte,
machen wir aus ihm das, was er werden kann.

JOHANN WOLFGANG V. GOETHE

Manager, die als Leader agieren und inspirieren, erreichen die Menschen auf einer anderen Ebene.

Inspiration – Menschen erreichen und entfalten

Inspiration kommt vom lateinischen »*inspiratio*« = Beseelung, Einhauchen von »*spiritus*« = Leben, Seele, Geist. Meine Definition ist demnach: »mit Leben füllen, Geist einhauchen, beleben, alle Sinne und Intelligenzen der Menschen ansprechen«.

Inspiration heißt für mich auch, die Bedeutung des Verstandes zu relativieren und andere Ebenen der Wahrnehmung verstärkt einzuschalten.

Gängige Motivationsstrategien sind immer von außen auf andere Menschen gerichtet. Man »liefert« jemandem ein Motiv, damit sich dieser bewegt oder anders verhält. Wenn ein Mitarbeiter sich in einer gewünschten Art verhält, gibt es eine Belohnung: monetär oder durch Aufmerksamkeit, wie Lob und Anerkennung oder vielleicht sogar Beförderung – das ist die extrinsische Motivation. Da wurde man in den letzten Jahren sehr kreativ, von Anstecknadeln über Motivations-Seminare und Champion-Auszeichnungen bis hin zu Incentive-Reisen rund um die Welt.

Motivation steht daher häufig mit Angst in direkter Verbindung: etwas nicht zu erreichen, nicht zu bekommen, zu versagen, Prestige und Ansehen zu verlieren.

Ähnlich gehen wir mit Kindern um: »Wenn Du brav bist, dann bekommst Du ein Eis.«

Über Emotionen die Seele ansprechen

Inspiration hingegen spricht den Menschen an, das Innerste des Menschen, das Herz und die Seele. Aus der wissenschaftlichen Gehirnforschung wissen wir, dass Menschlichkeit, Zuneigung, Achtsamkeit und Anerkennung die größten Motivationsfaktoren sind.

Inspiration entsteht aus Liebe zu den Menschen!

Es ist ein Grundbedürfnis des menschlichen Geistes, inspiriert zu sein und andere zu inspirieren. Dies entsteht durch eine seelenvolle Beziehung zwischen Menschen.

Am besten erreichen wir das über die Emotionen. Sie sind der

Schlüssel zur Seele. Immer dann, wenn Menschen neben den rationalen Gedanken auch ihre Intuition und Emotion zulassen, agieren sie ganzheitlich und erreichen damit als Leader die Menschen. Lance Secretan sagt: »*Inspiration ist der Sauerstoff der Seele*²³«.

Inspiration ist Sinnstiftung

Inspiration heißt für mich auch, den Sinn einer Aufgabe im Beruf und letztendlich im Leben zu erkennen.

Der bekannte österreichische Psychotherapeut und Begründer der Logotherapie und Existenzanalyse Viktor Frankl fand heraus, dass der Sinn die menschliche Primärmotivation ist. Sinn ist die Frage nach dem »wozu« im Leben. Diese Primärmotivation lässt sich weder auf andere Bedürfnisse zurückführen, noch von diesen herleiten.

Inspiration ist Stärkung der Eigenverantwortung

Beispiel Entwicklungshilfe und Kindererziehung

Wie im Kapitel 1.4 – *Bewusstseinswandel an allen Ecken und Enden* dargestellt, hat der Gründer der Kleinkreditbank und Friedensnobelpreisträger Muhamad Yunus die Entwicklungshilfe völlig verändert. Der alte Ansatz war, arme Menschen mit Nahrung, Medikamenten, Kleidung und Geld zu versorgen. Das ist gut, um das drängendste Leid zu lindern. Dauerhaft macht es diese Menschen aber zu Abhängigen. Sie verlieren jegliche Initiative und den Mut, ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen.

Muhamad Yunus sorgte mit den Kleinkrediten dafür, dass sich die Menschen eine Existenz aufbauen können. Sie lernen dabei, eigenverantwortlich zu handeln und können ihre Fähigkeiten und Talente einsetzen. Das wirkt nachhaltiger und ist wesentlich wirkungsvoller.

²³ Inspirieren statt motivieren, Lance Secretan, 2006 Bielefeld

Ähnlich verhält es sich mit der Kindererziehung. Wenn man die Kinder dauernd an der Hand hält und ihnen sagt, was sie tun und nicht tun sollen, werden sie nie zu selbstständigen Persönlichkeiten. Eltern werden nicht mehr sagen, was die Kinder genau zu tun haben. Sie werden vielmehr die Eckpfeiler einer guten Erziehung konsequent abstecken. Darin können sich die Kinder ihrem Alter entsprechend entfalten.

Die Schule sollte auf die Entwicklung aller Intelligenzen (rational, emotional, physisch und spirituell) ausgerichtet sein.

Ich glaube daher, Menschen sollten mehr zu eigenverantwortlichen »Unternehmern ihrer eigenen Potenziale und Talente« werden – zu Entrepreneuren des eigenen Lebens.

Das bedeutet für mich, dass sich Menschen aus ihrer Opferrolle lösen und das eigene Schicksal aktiv in die Hand nehmen – ob im Beruf oder Privatleben.

Leichter ist es allerdings, sich über die »schrecklichen Umstände« zu beklagen, die furchtbare Chefin, den unordentlichen Kollegen oder den schlecht gelaunten Partner.

Echte Leader sind nicht mehr »Besserwisser« für die Mitarbeiter, sondern »Entwicklungshelfer« für die Fähigkeiten und Talente der Menschen. Damit stärken sie die Mitarbeiter in ihrer Eigenverantwortung.

Dazu müssen vorhandene Führungsinstrumente wie Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche nicht über Bord geworfen werden. Es bedarf einer Adaption und der richtigen Anwendung, siehe dazu Kapitel 4 – *Menschen inspirieren statt motivieren*.

Das klingt relativ simpel, ist es aber nicht, denn es geht um eine Veränderung der inneren Einstellung und Haltung. Dies erfordert eine intensive und selbstkritische Auseinandersetzung mit mir selbst – mir den Spiegel vorzuhalten.

Wenn unser innerster Ansatz und unsere Einstellung ist, dass sich Menschen »ent-falten« und wachsen, dann entsteht eine neue Energie und Leidenschaft. Etwas, das Reife, Wachstum und innere Fülle bringt.