

1

Lebensqualität

Hören wir das Wort „Manager“, so denken wir unwillkürlich an Maßanzüge, zwölfzylindrige Limousinen, krokodillederne Aktentaschen und glitzernde Vorstandsetagen. Wir denken an ein von Filmen und Managementmagazinen präsentiertes Image, an eine Sonderklasse von Mensch sozusagen. Damit jedoch sehen wir nur einen kleinen Ausschnitt des Gesamtbildes, denn nicht nur auf höchster administrativer Ebene findet Management statt, sondern überall im Leben. Bis hinunter zum untersten Arbeitsplatz managen Menschen ihre Jobs und nach Feierabend managen sie ihre Familien und ihre Vereine. Das ganze Leben will gemanagt sein. Glückt dieses Management, so entsteht mehr als nur finanzieller Reichtum. Es entsteht Lebensqualität. So gesehen, ist Lebensqualität ein Ausdruck von gekonntem Management. Mangelt es an Lebensqualität, so hat das Management versagt. Es liegt nie am Wetter oder an Gottes Fügung, sondern vielmehr an der Kompetenz des Managements.

Gutes Management schafft Lebensqualität.

Lebensqualität ist gegeben, wenn wir uns wohl und geborgen fühlen, uns angstfrei und sicher wissen und eine Zukunft erkennen, in die hinein wir uns entfalten möchten. Über diese grundlegende Vision von Geborgenheit und Entfaltung sind wir Menschen uns einig. Darüber hinaus hat jeder seine eigenen Wünsche und Sehnsüchte und strebt nach deren Verwirklichung. Jeder Mensch, solange er lebendig ist, hat Visionen und hofft auf deren Erfüllung. Ohne Visionen, ohne Träume, ist ein Mensch geistig tot.

In unseren Visionen und Idealen liegt die Antriebskraft für all unser Tun. Sie sind der Motor, die wahre und einzige Motivation. Wer Visionen vermitteln kann oder es versteht, vorhandene, aber vielleicht verdeckte Visionen und Idealvorstellungen zu erspüren, der vermag Menschen zu begeistern und zu führen.

Das Reservoir, von dem wir zehren

Für Betriebswirtschaft und Verwaltungskunde, für „Business Administration“ gibt es vorgeschriebene Studiengänge, für das Management hingegen nicht, wie sich beim Durchblättern der gängigen Managementliteratur leicht feststellen lässt. Die Themen Führung und Motivation werden als eine Kunst beschrieben, bei der es auf alle möglichen Tricks und Kniffe ankommt. Eine begreifbare, grundlegende Systematik scheint jedoch nicht gegeben zu sein. So wirkt es, als sei der konstruktive Umgang mit Menschen kaum erlernbar.

Tatsächlich sind Verwaltungskunde und Management zweierlei. In kaufmännischer Lehre, Betriebs- und Volkswirtschaft wird nach rein sachlichen Gesichtspunkten mit bewährten Formeln und Verfahrensweisen vorgegangen. Geschäftliche Abläufe werden berechnet, Kosten kalkuliert und Risiken auf der Grundlage mathematisch fundierter Wahrscheinlichkeitsmodelle eingeschätzt. Die Welt des Ökonomen wirkt beruhigend überschaubar und vorausberechenbar. Nicht ohne Grund bestimmen Betriebswirte, Kaufleute und Juristen das politische und wirtschaftliche Leben, denn von ihnen erhofft man sich eine nüchterne und analytische Beurteilung von Sachzusammenhängen. Beim Management von Menschen hingegen – Beispiel Politik! – hat man es mit psychischen Regungen zu tun statt mit standardisierten Prozessen, mit Vorurteilen und Emotionen statt mit Statistiken. Hieran scheitern Kaufmann und Verwaltungskundler häufig, denn für die Behandlung von Menschen wurden ihnen keinerlei Formeln und Verfahrensweisen an die Hand gegeben.

Was also stört bei der Verwaltung am meisten? Die Faktoren Mensch und Psyche. Menschen sind schwer einzuschätzen und vo-

rauszuberechnen. Sie haben Wünsche und Launen, Lust oder Frust, Laschheit oder Beharrlichkeit. Trotzdem muss man mit ihnen auskommen, mit ihnen Geschäfte machen, mit ihnen gemeinsam etwas produzieren. Er liebt und hasst, dieser Mensch, wird rot und blass, leidet an Krankheit, Alter und Tod, existiert in einer männlichen wie auch einer weiblichen Version, ist zu allem Überfluss ausgestattet mit einem unbändigen Sexualtrieb, alles Dinge, die ihn vom Arbeiten abhalten. Kurz, der Mensch ist unbequem. Mit einem ordentlichen Roboter wäre man besser bedient, meint der Betriebswirt.

Doch wir wissen es alle: Menschen sind keine Roboter und werden auch nie welche sein. Trotz unserer angeblichen Unberechenbarkeit bringen wir es fertig, etwas zu leisten und gut miteinander auszukommen, selbst ohne die väterliche Anleitung von Verwaltung, Staat und Kirche. Wir haben es schon immer geschafft, uns einigermaßen vernünftig zu organisieren. Es scheint, als verfüge die Menschheit über ein naturgegebenes Reservoir von Intelligenz und Ethik. Tatsächlich zanken wir Menschen uns nicht ständig, sondern verstehen uns die meiste Zeit. Mit Selbstverständlichkeit suchen und finden wir friedliche Lösungen. Wieso? Weil wir alle an dieses kollektive Reservoir von Intelligenz und Ethik angeschlossen sind und es nutzen, der eine mehr, der andere weniger.

Obwohl die Menschheitsgeschichte das Gegenteil zu beweisen scheint, sucht der Mensch eher die Liebe als den Hass. Schließlich wird nicht andauernd und überall gleichzeitig Krieg geführt, sondern immer nur dort, wo ihn gerade jemand anzettelt. Niemand verlässt gerne freiwillig Tisch und Bett, um in den Krieg zu ziehen. Es braucht immer einen, der die Menschen dazu aufhetzt und das Ganze organisiert. Gutwilligkeit und Hilfsbereitschaft sind eher die Norm als die Ausnahme. Der gesunde Menschenverstand funktioniert auch ohne ein Universitätsdiplom in Psychologie.

Worauf beruht diese uns allen gemeinsame Intelligenz und Ethik? Darauf, dass wir mit Bewusstsein ausgestattete Wesen sind, die denken, fühlen und lieben können. Wir sind von Natur aus – sozusagen von der Bauart her – geistige Wesen. Wir verfügen über Vernunft, Verstand, Gefühl, Erinnerungs- und Vorstellungsvermögen, über einen Geist eben. Wir selbst sind es, die darüber verfügen

– und nicht etwa unsere Körper. Wen meinen wir denn, wenn wir „ich“ sagen? Unser Hirn oder uns selbst? Machen Sie ruhig einmal den Test dazu. Achten Sie beim nächsten Gespräch oder Telefonat einfach darauf, ob Ihr Gehirn mit dem Gehirn des Gesprächspartners spricht, oder ob Sie selbst als geistiges Wesen mit ihm oder ihr als geistigem Wesen in Verbindung stehen.

Manchen Leser mag dieses Experiment erstaunen. Doch bestätigen neuere Forschungen auf den Gebieten der Neurologie, Physik und Psychologie, was wir schon immer geahnt haben: Weder sind unsere Gedanken eine Ausgeburt unseres Gehirns noch unsere Gefühle ein Produkt unserer Hormondrüsen. Unser Wissen um Ethik und Ehre wird nicht von unseren Genen dominiert, sondern von uns selbst eingerichtet und aufrechterhalten. Wäre dem nicht so, wären wir tatsächlich nichts weiter als programmierte Bioroboter, so wären religiöses Streben, Juristerei und Strafvollzug unangebracht und sinnlos.*

Wenn wir im geistigen Sinn des Wortes miteinander kommunizieren, so nicht von Hirn zu Hirn, Konto zu Konto oder Computer zu Computer, sondern von Wesen zu Wesen. Diese Art der Kommunikation beschränkt sich nicht auf „reinen Informationsaustausch“, sondern berücksichtigt darüber hinaus die Dimensionen Gefühl, Liebe, Verantwortung und Intuition.

Mit diesem Gedanken sind wir unversehens im Bereich der Geistigkeit gelandet, der Spiritualität. Spiritualität hat nichts mit Fantasterei, religiöser Verzückung oder „Esoterik“ zu tun, sondern beruht ganz einfach darauf, dass man einen Unterschied zwischen Geist und Körper erlebt und anerkennt.

Ein spirituell ausgerichtetes Management würde den Menschen als geistiges Wesen ansprechen statt lediglich als betriebswirtschaftlichen Faktor. Es würde eine Form von Lebensqualität herstellen wollen, die sich vielleicht nicht in Zahlen ausdrücken lässt, dafür aber zu erspüren ist: als Glücklichein, als Offenheit für die Zukunft, als Vorfreude auf das Leben als Spiel, als geistiges Heimatgefühl. Dies sollte zutiefst die Vision eines guten Managements sein.

* Fritjof Capra: The Tao of Physics, Wildwood House 1975 / Rupert Sheldrake: The Presence of The Past, Fontana 1989 / Brian L. Lancaster: Approaches to Consciousness, Palgrave MacMillan 2004.

Jeder ein Manager seines Lebens

Den Begriffen „Management“ und „Manager“ gibt man in ihren Herkunftsländern eine weit nüchternere Bedeutung als im deutschen Sprachraum. Dort, in England und den USA, heißt „to manage“ nichts weiter als „etwas durchführen, etwas zustande bringen“. Ein Manager ist ein „Zustandbringer“.

Beispiele: „Susan managed her household“, Susanne besorgte den Haushalt. „Tom manages a corner shop“, Thomas führt einen Zeitungskiosk. „I managed to climb the tree“, ich schaffte es, den Baum zu erklettern. „Rosie managed to get home before the rain“, Rosi brachte es fertig, noch vor dem Regen nach Hause zu kommen. Zweifellos alles begnadete Manager.

Ein Manager ist jemand, der es versteht,
Ideen in die Tat umzusetzen.

Ein Manager sorgt dafür, dass die Arbeit getan wird. Entweder indem er sie selbst tut oder indem er andere dazu anleitet. Wer eine Idee hat und sie nicht in die Tat umsetzen kann, ist kein Manager. Zumindest kein guter.

Wäre dann jeder Arbeiter ein Manager? Jeder Angestellte? Jede Hausfrau? Wenn sie Ideen selbstständig in die Tat umzusetzen vermögen, dann ja. Wenn sie nur auf Anweisungen hin reagieren, dann nicht.

Auf zwei Dinge kommt es hier an: Erstens, dass einer Ideen hat. Zweitens, dass er bereit ist, für deren Umsetzung Verantwortung zu übernehmen. Ist beides der Fall, so haben wir es mit einem echten Manager zu tun.

Ein guter Manager, ob Vater, Mutter, Vereinsvorsitzender oder Unternehmensleiter, fühlt sich den Zielen, Idealen und Plänen seiner Gruppe verpflichtet. Er begreift sich als Diener der Sache und Diener der Gruppe. Er setzt Freundlichkeit ein, um Mitspieler zu motivieren. Er setzt Kompetenz ein, um Lösungen zu finden. Er gibt

nie auf. Es liegt in seiner Verantwortung, die Ausgangsidee zu einem guten Endresultat zu bringen, und das weiß er. Es liegt an allen, aber vor allem liegt es an ihm. Wenn er den Kopf hängen lässt, lassen alle den Kopf hängen, und dann ist das Spiel vorbei. Also lässt er den Kopf nicht hängen. Egal, wie es in ihm aussehen mag, er bewahrt Haltung.

Ein guter Manager verbindet Kompetenz
mit emotionalem Verständnis.

Kompetenz bedeutet:

- Sachkenntnis besitzen. Nicht nur Bücher gelesen haben, sondern über ausgereifte praktische Erfahrung verfügen.
- Verantwortung übernehmen für die Konsequenzen einer Entscheidung. Nicht nur in Worten, sondern auch in Taten, bis hin zur Wiedergutmachung.
- Kontrollfähigkeit demonstrieren, d. h. Aktionsabläufe bewusst und ursächlich beginnen, durchführen und sie erfolgreich beenden.

Emotionales Verständnis bedeutet:

- Zuhören können, immer ein offenes Ohr haben. Ein guter Manager hat nie „keine Zeit“ für seine Leute.
- Begreifen, in welcher Klemme ein Gesprächspartner steckt. Dessen Schwierigkeiten von seinem Standpunkt aus verstehen. Nicht verfrüht mit guten Ratschlägen daherkommen.
- Die emotionale Lage des Gesprächspartners respektieren. Dessen Gefühle nicht abwürgen oder verniedlichen, sondern angemessen auf sie eingehen.

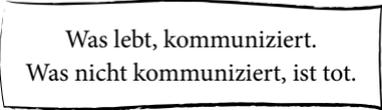
3

Kommunikation

Lebensquell Aufmerksamkeit

Wir kommunizieren ständig. Warum also noch Worte darüber verlieren? Weil Kommunikation die Grundlage von Leben ist und weil Kommunikationsqualität und Lebensqualität sehr viel miteinander zu tun haben.

Lebendig sein bedeutet: in Kommunikation sein, in Verbindung stehen. Es bedeutet Mitteilungen aufnehmen, Mitteilungen verarbeiten, Mitteilungen geben. Das trifft überall gleichermaßen zu, ob privat, gesellschaftlich oder geschäftlich, ob unter Menschen, Tieren oder Pflanzen.



Was lebt, kommuniziert.
Was nicht kommuniziert, ist tot.

Vom lateinischen „communicare“ abgeleitet, bedeutet „kommunizieren“ nicht etwa „sprechen“, sondern „etwas gemeinsam machen, etwas teilen, etwas mitteilen“. Kommunikation lässt sich somit nicht aufs Hören, Sprechen oder Lesen von Wörtern einschränken. Auch die anderen Sinne spielen ihre Rolle. Tiere und Pflanzen zum Beispiel kommunizieren über Farben und Duftstoffe. Wir übrigens auch, jedenfalls wenn wir verliebt sind oder jemanden verliebt machen wollen. Die gesamte Mode- und Parfümindustrie lebt davon.

Die subtilste Form von Kommunikation besteht darin, dass man einander Aufmerksamkeit schenkt. Allein schon dadurch, dass

wir einander wortlos anschauen und uns gegenseitig wahrnehmen, teilen wir einander auf nonverbale Weise etwas mit. Es lässt sich überhaupt nicht vermeiden. Ähnliches lässt sich bei Pflanzen und Tieren beobachten.*

Sobald man etwas wahrnimmt, steht man in Kommunikation damit, etwa beim Betrachten eines Gemäldes, Hören eines Musikstückes oder Erschnuppern eines guten Essens. Wahrnehmen bedeutet Kontakt aufnehmen. Schon allein beim Wahrnehmen eines Menschen spürt man dessen Angespanntheit oder Entspannungtheit, dessen Stimmungslage, dessen Grad an Wachheit und Aufmerksamkeit. Noch ist kein Wort gefallen und schon weiß man sehr viel über die Befindlichkeit seines Kommunikationspartners.

Kommunizieren bedeutet, etwas oder jemanden in den eigenen Wahrnehmungsraum einbeziehen, einen geistigen Raum miteinander teilen. Dazu bedarf es der Aufmerksamkeit. Nur das, worauf ich meine Aufmerksamkeit richte, nehme ich wahr. Nur dorthin erstreckt sich meine Kommunikationslinie. Nur das registriere ich, lerne ich, behalte ich.

Mit den Augen hat das überhaupt nichts zu tun. Beispiel: Die Buchseite anstarren, die man vor Augen hat, und sich gleichzeitig irgendwo hinträumen. Jeder kennt das. Trotz offener Augen mit Blick auf das Buch wird nichts wahrgenommen, jedenfalls nicht das Buch.

Kommunizieren im feinsten Sinn heißt:
seine Aufmerksamkeit bewusst auf etwas richten.

Der Grad meiner Aufmerksamkeit, meine Konzentration also, ist entscheidend für die Intensität meiner Auseinandersetzung mit der Umwelt.

Was ich nicht wahrgenommen habe, das ist für mich nie dagewesen. Deswegen kann ich mich hinterher auch nicht daran erinnern.

Aufmerksamkeit ist lebensspendend

Richtet man seine Aufmerksamkeit auf eine Person, so misst man ihr allein schon durch diesen Akt Bedeutung zu. Es entsteht eine Beziehung. Durch Aufmerksamkeit erhebt man eine Person zum Beziehungspartner. Dadurch wächst sie und wird größer. Nicht nur auf Personen trifft das zu, sondern auch auf Tiere, Pflanzen, Dinge, Tätigkeiten oder Sachverhalte.

Verströmt man seine Aufmerksamkeit in die Dinge, so blähen sich ihre Dimensionen auf. Das Gute wird besser, das Böse schlimmer, das Banale sensationell. Gleiches gilt für die Emotionen: Ob Freude oder Leid, beides wird umso größer, je mehr Aufmerksamkeit man hineinpumpt. Auch das Umgekehrte ist wahr: Entzieht man einem Beziehungspartner oder Sachverhalt Aufmerksamkeit, so erklärt man ihn damit für bedeutungslos. Ignorieren bewirkt Schrumpfen und Absterben. Keine Aufmerksamkeit schenken bedeutet so viel wie „nicht in Übereinstimmung sein“. Und genauso, wie Realitäten durch Übereinkünfte erschaffen werden, zerfallen sie auch wieder, wenn man ihnen seine Aufmerksamkeit, und damit die Übereinkunft, entzieht. Nimmt man sie nicht wichtig, so verschwinden sie von der Bildfläche. Regt man sich über sie auf, so nehmen sie übermächtige Dimensionen an.

Das Strömen von liebevoller Aufmerksamkeit ähnelt dem Strömen von Wasser oder Geld. Liebevolle Aufmerksamkeit wirkt gewissermaßen wie die Gießkanne eines Gärtners auf die Pflanzen oder das Investment eines Konsortiums auf ein wirtschaftlich unterentwickeltes Gebiet. Ströme von Aufmerksamkeit, Wasser oder Geld haben eine belebende Wirkung auf das Zielgebiet. Versiegt der Strom, so verdorrt der betreffende Bereich.

Aufmerksamkeit bewirkt Wachstum.
Unaufmerksamkeit bewirkt Schrumpfung.

* Peter Tompkins, Christopher Bird: The Secret Life of Plants, 1973.

Verständnis – unser größter Wunsch

Eine geglückte Kommunikation hat folgenden Ablauf: Man denkt sich etwas aus und teilt es seinem Gesprächspartner mit. Dieser versteht, was gemeint ist, und beide sind zufrieden. Der Kommunikationsakt hatte ein Ergebnis. Es kam etwas dabei heraus. Verständnis wurde erzielt.

So einfach das vom Prinzip her ist, so schwierig erweist es sich in der Praxis. Bekanntlich ist schlechte Kommunikation bedeutend häufiger anzutreffen als gute. Es kommt immer wieder zu den gleichen Fehlern. Der eine redet, der andere hört nicht zu. Oder er hört zu und unterbricht dauernd. Oder er versteht nichts, obwohl er zuhört. Oder er versteht etwas, gibt aber keine Verständnissignale.

Solche Kommunikationsakte haben keine Ergebnisse, mit denen man zufrieden sein kann, denn sie belassen den Sprecher in einem Zustand mehr oder minder großer Verzweiflung. Er wird seine Botschaft nicht los, er findet kein Verständnis.

Unvermeidbar hat Kommunikation immer irgendein Ergebnis, entweder ein zufriedenstellendes oder ein frustrierendes. Insofern gleicht der Kommunikationsablauf dem Aktionsablauf. Beide beruhen auf der Triade Start-Durchführung-Stopp. Beide bedürfen der Kontrolle und der Führung. Man „lenkt“ oder „richtet“ seine Aufmerksamkeit. Man „führt“ ein Gespräch. Kommunikation bedeutet Führung. Ihr Ergebnis ist Verständnis oder auch nicht, je nachdem, wie gut die Führung war. Um zu verstehen, wie dieses „Endergebnis“ namens Verständnis erzielt wird, werden wir den Kommunikationsablauf nun im Einzelnen untersuchen.

Der Kommunikationsablauf vom Standpunkt des Senders her

Zu einem Kommunikationsablauf gehört neben Sender und Empfänger noch vieles andere. Der Sender hat einen Gedanken und möchte diesen einem Empfänger mitteilen. Der Gedanke ist die Botschaft des Senders, der Kern dessen, was er mitteilen will, die reine, abstrakte Information.

Frustration

Stufen der Frustration

Erweisen sich Hindernisse als unüberwindbar, sind Freiheiten zu gering und werden Ziele nicht erreicht, so läuft man Gefahr, in eine „Abwärtsspirale der Frustration“ hineingezogen zu werden. Man gewinnt den Eindruck, der Vision nicht näher zu kommen, egal wie sehr man sich anstrengt.

Frustration ist das Erleben der Vergeblichkeit des Tuns. Frustration baut sich zumeist stufenweise auf, über längere Zeit verteilt. So sinkt man allmählich vom höchsten Antriebsniveau Stufe um Stufe zum niedrigsten hinab, von der Jubelstimmung bis hinunter in den Keller emotionaler Schwärze. Frustration und Emotion verlaufen naturgemäß parallel.

- **Siegesgewissheit**

Zu Beginn eines Spiels verspürt man Mut und Kraft. Man hat ein Ziel und weiß glasklar: „Wir schaffen das!“ – Höchstes Antriebsniveau. Emotion: Begeisterung.

- **Eifrige Strebsamkeit**

Die ersten Hindernisse haben sich eingestellt, man arbeitet an deren Überwindung. Die anfängliche Begeisterung ist etwas abgekühlt. Was bleibt, ist Strebsamkeit im Vertrauen auf baldigen Erfolg. „Es dauert halt seine Zeit, aber wir schaffen das schon.“ – Hohes Antriebsniveau, langer Atem, gutes Arbeitsklima. Emotion: Interesse, Wohlwollen, Zufriedenheit.

- **Verbissene Bemühtheit**

Ständig stößt man auf neue Hindernisse. Sie halten einen unerwartet lange auf. Der erhsehnte Erfolg will sich nicht einstellen. Nun will man es zwingen. Also ran: „Das muss doch zu schaffen sein!“ Das Spiel wirkt angestrengt und verkrampft. Man hört Flüche. – Gestörtes Antriebsniveau, gestresstes Arbeitsklima. Emotion: Angeödetheit, Genervtheit, Gereiztheit, Wutanfälle, Ärger.

- **Zaghafteigkeit, Zweifel**

Die Hindernisse wirken unüberwindlich, Enttäuschung macht sich breit. Man beginnt an der Erreichbarkeit des Wunschtraumes zu zweifeln, an der eigenen Kraft, am Zeitrahmen. „Ob wir das wohl schaffen?“, ist die bange Frage. Stimmung und Leistungsvermögen sind deutlich gedrosselt. – Eingeschränktes Antriebsniveau. Emotion: Sorge, Ängstlichkeit, Furcht.

- **Resignation**

Weil man jetzt nur noch mit halber Kraft fährt, kommt man erst recht nicht voran. Die Hindernisse bleiben bestehen und wirken höher als je zuvor. Das ganze Unterfangen erscheint aussichtslos, das Ziel unerreichbar. „Das schaffen wir nie!“, sagt man jetzt. Es fließen Tränen des Verlustes und der Verzweiflung. – Keinerlei Antrieb mehr. Emotion: Traurigkeit, Hoffnungslosigkeit.

- **Selbstverleugnung**

Ganz zuletzt, noch eine weitere Stufe tiefer, ist man das ganze Spiel so leid, dass man am liebsten überhaupt nichts mehr davon hören mag. Man leugnet, je dabei gewesen zu sein und beschimpft andere als Spinner, die sich noch damit befassen. Totale Abkehr vom ursprünglichen Ziel, Verleugnen der Vision und des bisherigen Einsatzes dafür: „Wir? Nein. Da waren wir nie dabei. Ja sicher, wir haben mal kurz in die Richtung gedacht, aber mehr auch nicht. War ja von vornherein klar, dass das nicht zu schaffen ist.“ Der Tiefpunkt der Frustration ist erreicht. – Emotion: Apathie.

Unbewältigte Frustration hält ewig

Nicht nur für die Dauer des eigentlichen Frustrationserlebnisses spürt man die seelische Belastung, sondern noch für lange Zeit danach. Selbst nachdem sich der Schmerz gelegt hat, bleibt die Frustrationsstufe bestehen, auf der man gelandet ist, auch wenn es nach außen hin vielleicht nicht so aussehen mag. Nach außen hin wirkt der Betreffende vielleicht ganz entspannt, jedoch nur solange man ihn nicht auf gewisse Themen anspricht. Denn dann geht ihm der Hut hoch! Oder er bricht in Tränen aus. Je nachdem.

Jede Frustrationsstufe kann zu einer Lebensplattform werden, auf der man sich unter Umständen jahre- oder jahrzehntlang einrichtet. Man glaubt nun fest und ohne jeden Zweifel daran, dass man es nicht schafft. Man hat akzeptiert, dass die äußeren Widerstände unüberwindlich sind. Man hat eine Lektion gelernt, die, in dumpfem Tonfall geäußert, etwa so klingt: „Ich schaffe das eh nicht“, „ich bin für alles zu dumm“, „egal was ich anpacke, es geht sowieso daneben“, „aus mir wird halt nichts“.*

In leichtere Töne gekleidet klingen solche Lektionen wie profunde Lebensweisheiten: „Man darf sich halt nicht übernehmen“, „bloß nicht zu viel wollen!“, „zu hoch hinaus, das tut nicht gut“, „immer schön brav“. Und so weiter.

Wer solche Weisheiten von sich gibt, hat die äußeren Widerstände nach innen geholt. Er hat sie zu inneren Widerständen gemacht. Die inneren Widerstände aber sind die schlimmeren.

Nur die Grenzen, die wir uns selbst gesetzt haben,
vermögen uns wirklich aufzuhalten.

Wer emotional im Sumpf gelandet ist, der kauert nur noch in seiner eigenen düsteren Welt. Die reale Umgebung existiert für ihn nur noch in geringem Maße. Seine Wahrnehmung ist durch graue Filter reduziert. Selbst wenn er ordnungsgemäß jeden Morgen um neun ins Büro käme und um fünf wieder ginge, körperlich also anwesend wäre, nähme er geistig nicht mehr am Spiel teil. Er wäre zu einer zerbrochenen Spielfigur geworden.

Wie holt man einen Mitspieler aus solcher Frustration wieder heraus? Indem man ihm dazu verhilft, seine selbst gesetzten inneren Grenzen zu erkennen und zu überschreiten. Indem man ihm seinen Glauben an sich selbst wiedergibt und ihn anschließend wieder ins Spiel einbezieht. Kurz, indem man ihn „motiviert“.

* Mehr zum Entstehen und Auflösen von Negativprogrammen siehe Rolf-Ulrich Kramer, „MindWalking“, 2008.

Motivation

Motivation kommt von innen

Das lateinische Wort „movere“ bedeutet „bewegen, antreiben, in Gang setzen“. Hiervon leiten sich die Worte „Motor“ und „Motiv“ ab. Ein Motor ist ein „Beweger“, ein Motiv ein „Beweggrund“.

Wer unmotiviert ist, der mag nicht mehr. Er hat keinen Beweggrund mehr. Den hat er aus lauter Frustration vergessen und verdrängt. An diesen Beweggrund aber muss man ihn erinnern, wenn man das Spiel mit ihm weiterführen will. Wie packt man das an? Indem man ihm dabei hilft, seine verschüttete Vision wieder freizuschaukeln. Wörtlich genommen, bedeutet „jemanden motivieren“ so viel wie „jemanden in Bewegung versetzen, ihn antreiben“. Kann man denn Menschen antreiben? Ja, aber nur mit Gewalt. Denn der echte Antrieb, der kommt von innen. Nur sich selbst können Menschen nachhaltig antreiben. Denn nur sie selbst wissen, wo sie hinwollen. Will man sie in Richtung künstlich aufgepfropfter Ziele bewegen, so geht das nur mithilfe von Druck oder dadurch, dass man ihnen etwas vorgaukelt, sie also belügt. Wie gut das funktioniert, werden wir im Kapitel über PR noch sehen.

Freiwillig gehen Menschen nur dahin, wo sie von sich aus hin möchten. Nur dorthin verspüren sie einen inneren, echten Antrieb. Nur in diese Richtung bringen sie Energien auf, entfalten sie Kräfte. Und dieser Kräfte muss sich ein Management bedienen, so es gewaltfrei führen will. Nicht gegen die Menschen führen, sondern mit den Menschen, das wäre das Erfolgsrezept.

Dass ein Mensch einen anderen motivieren können sollte, ist ein Unding. Allenfalls an ihre ureigenen Beweggründe kann ein Spielführer seine Mitspieler erinnern, so er es ehrlich meint, an die Gründe also, deretwegen sie sich ursprünglich dem Spiel zugesellt haben. Und diese liegen in ihnen selbst: als Visionen, Idealvorstellungen, Wunschträume. Sie sind bereits da. Man muss sie nur ausgraben. Der eine kann sie nicht in den andern „hineinmotivieren“.

Weder darf Motivieren zur PR-Kosmetik verkommen noch