



FÜHRUNGS
STÄRKE

F O R S T E R



»
BEVOR ICH MIR
DIE FRAGE STELLE,
WIE ICH MENSCHEN
FÜHREN KANN,
SOLLTE ICH KLÄREN,
WARUM
ICH SIE FÜHREN WILL.

«

MANFRED FORSTER



2. AUFLAGE
DRESDEN
© 2017
»»→
FORSTER & MEISSNER

INHALT

VORWORT

8 Für wen dieses Buch geschrieben ist ...

TEIL I

Grundlagen und Philosophie der Führung

12	Das Fundament
15	Die Macht des Glaubens
17	Das Unbewusste
18	Das Glaubens-Dreieck
20	Nutzen für die Führungs-Praxis
21	Eine Frage des Vertrauens
22	Vertrauens-Bildung
23	Glaube und Wille
	Psychologisches Basiswissen
28	Eine »Innenansicht« des Führungsmenschen
28	Schematisches Modell der Transaktions-Analyse
30	Ableitung für die 3-Takt-Strategie der Führung
	Motivation
32	Die Kräfte der Veränderung
34	Zwei situationsabhängige Typen von Motivations-/ Führungsarbeit
	Psychologisches Basiswissen
36	Führungskräfte als Emotions-Manager Im Dialog mit der Motivations-Zentrale
37	Hausnummern der Motivation
38	Das Konzept der limbischen Kommunikation
39	Typen und Besonderheiten Spielregeln der Motivation
42	Praxiswissen für die Mitarbeiter-Motivation
43	Schritteplan »Führen & Motivieren« Annäherung und Vertrauen (Schritt 1)
44	Das Besondere (Schritt 2)
45	Imagination und Inszenierung (Schritt 3)
48	Der Persönlichkeitsfaktor (Schritt 4)
50	Zusammenfassung in §
52	Analoge Kommunikation
53	Imagination

55 Imaginations-Technik

	Psychologisches Basiswissen
56	Von der Ur-Suppe der Motivation zum schmackhaften Führungs-Menü
57	Das Bild vom »Vulkan«
57	Unter-irdisch – Unter-bewusst
58	Durchbruch und Formung
59	Wiederfindung und Wiedererkennung
60	Die C-O-Methode der Motivation und Führung
	Psychologisches Basiswissen
62	Wie unsere Psyche entsteht und was das für die Menschenführung bedeutet – Ein Exkurs in die moderne Neurobiologie
63	Die 5 Entwicklungsstufen der Psyche (nach Gerhard Roth)
66	Das 3D-Kompetenz-Modell

TEIL II

Die systemische Anleitung zum Führen

68	3 Leitkompetenzen der Führung
82	Operative Führung im 3er-Takt
83	Die Führungsstrategie auf dem Bierdeckel
	Psychologisches Basiswissen
84	Verwirrungen und Verführungen ... Eitelkeit – Selbstbetrug – Wahn

PRAXIS §

Paragrafen für den Alltag

89	Führung im 3er-Takt
100	Selbst-Führung

NACHWORT

102	Wertung des Autors
104	Die Übertragung in die Praxis

VORWORT

Das Buch ist die Skizze einer Philosophie der Menschenführung und deren »Gebrauchsanleitung« für den Führungsalltag.

Es ist kein Lehrbuch, es ist eine **Animation** zur Selbstgestaltung von Menschenführung.

Damit ist es ein Plädoyer für die Führungsstärke ... oder besser: des Mutes zur Stärke.

Denn es ist nicht mehr zu übersehen: Führungsstärke scheint in unserem Land ein Opfer kollektiver moralischer Kontrollbehörden von Mitarbeitern und anderen Führungskräften zu werden. Willensstarke und selbstbewusste Führungskräfte müssen oftmals unter der Vorwurfslast der autoritären Führung nieder knien.

Das wiederum ist mit einem historisch belasteten Begriff von Stärke zu erklären. Darin wird Stärke oft mit Gewalt, Macht und Unterdrückung identifiziert. Leicht vergisst man dabei jedoch, dass alle großen Entwicklungen der Menschheit in den Händen starker Persönlichkeiten lagen.

Mut zur Stärke haben auch die Mitarbeiter zu zeigen: man muss es dem Führenden zumuten können, die Geschicke im Sinne Aller in die Hand zu nehmen. Mut zeigt sich als eine starke Säule des Vertrauens.

Die Darstellungsform des Buches ist weitgehend **aphoristisch**. Die Verknüpfung der einzelnen Aussagen bildet schließlich das System. (3-Takt-Strategie)

Die Form des Aphorismus bietet einerseits viel Raum zur individuellen Interpretation und drängt andererseits zu klarer Logik.

Die Gedankenführung ist **kritisch-inspirativ** mit einem gewissen kontroversen Charme.

Stil und Ausdruck sprechen »analog« ... analog zu einer lebendigen Wirklichkeit ... bildhaft, temperiert, farbenreich und natürlich, ohne den eitlen Lack perfekter Selbstgefälligkeit.

Der Mut ist die
seelische Muttermilch
des Menschenführers.

FÜR WEN DIESES BUCH GESCHRIEBEN IST ...

für Menschen mit einem ausgeprägten Führungswillen und dem daraus folgenden Mut zur Menschenführung. Diese Menschen hinterfragen und fordern sich selbst und ihre Umwelt.

Stärke zeigt diese Gruppe von begnadeten Menschenführern vor allem darin, dass sie sich keinen fremden Maßstäben und Manipulationen unterwerfen, sondern Maßstäbe selber setzen und durchsetzen. Dieser individuelle Bauplan von Führung verlangt Mut! Wahrscheinlich ist Mut der Anfang von Allem:

Der Mut, sich in das Unternehmen »Zukunft/ Risiko« zu stürzen, ohne Fangnetz und Versicherung.

Der Mut, auf andere Menschen zu zugehen und sich ihnen zu öffnen.

Der Mut, und das ist wohl das Schwerste, sich seine eigenen, oft scheinbaren Defizite, einzugestehen und zudem noch vor Anderen offenzulegen.

Der Mut zum Mut wäre hier angeraten. In der realen Kommunikation schmelzen Selbstblockaden leicht dahin.

Fehlt dieser Mut, aus welchen Gründen auch immer, regieren Ängste das Verhalten. Ängste wiederum will man gern verbergen, denn sie sind die Fenster zu Schwächen, die keiner sehen soll. Es scheint wie ein Teufelskreis. Je tiefer man in dieses Manövrieren des Verbergens und Manipulierens hinein gerät, desto »sonderbarer«, oder besser neurotischer, wird das Verhalten. Schlimm ist, dass eine so strukturierte Führungskraft nicht allein sich selbst manipuliert und blockiert, sondern sie überträgt diesen psychologischen Flickenteppich auf Mitarbeiter, Kollegen und Kunden. Das Dilemma an einem solchen Führungsverhalten ist, dass es von der Person selbst gar nicht wahr genommen wird oder von einer gigantischen Angstblase eingeschlossen ist. Die Folge ist, dass diese sich selbst im Wege stehenden Führungskräfte natürlich auch Angst vor der Enthüllung ihrer Probleme haben. Natürlich ahnen sie nicht, dass ein vertrauensvolles Sich-Öffnen in einer vertrauensvollen Gemeinschaft nicht nur die per-

Die – mitunter unbegründete – Angst vor der Bloßstellung vor Anderen macht manchmal aus erwachsenen Menschen einen neurotischen Flickenteppich.

sönliche Authentizität festigt, sondern auch die Brücke zu den Anderen stärkt. Vertrauen heißt hier das Zauberwort. Doch auch dazu bedarf es des Mutes!

Die vorliegende Schrift richtet sich sowohl an den selbstbewussten, geradlinigen und erfahrenen Führenden als auch an den suchenden und fragenden Mutschöpfenden. Beide begegnen keinen guten Ratschlägen, sondern einem Konzept des starken, charismatischen und visionären Menschenführers. Es geht dabei vor allem um die Belebung und Stärkung des Führungswillens.

Ein wesentlicher Punkt in der Konzeption heißt »Motivation«. Leider ist dieses Thema in der Fachliteratur oftmals bis zur Unkenntlichkeit und Unbrauchbarkeit geschliffen worden. Die Folge ist, dass in der unternehmerischen Praxis mit Floskeln jongliert wird, die jeder kennt und weiter reicht.

Doch Floskeln unterhalten nur, sie nähren nicht. Oftmals treten Führungskräfte mit wunderbar verzierten Erwartungs- oder Drohungsmatrizen vor die Belegschaft (Power-Point-Akrobatik) und wissen vorab schon, wie »tiefenwirksam« diese Predigten sein werden. Genau betrachtet liegt der (Miss-) Fall klar auf der Hand: man geht weitgehend linear-denkend, schematisch und blutleer an die Praxis der Motivation heran. Doch diese Kompetenz erfordert ein hohes Maß an persönlicher Begeisterung und Überzeugung der Führungskraft ... ein Schub von Emotion in Richtung Mitarbeiter. Kurz: das authentische Vorbild! Hier erkennt man die schmale Besetzung der wirklich beseelten Motivatoren in der Praxis.

Im Vorliegenden wird der Versuch unternommen, sowohl vernetzt wie auch tiefgründig das Phänomen »Motivation« aufzubereiten. Die Praktikabilität steht im Vordergrund.

Die Gretchenfrage aller **Persönlichkeitsentwicklung**: Auf die Frage hin, ob Führung und Motivation überhaupt erlernbar sind, sei mit einem wohl begründeten »Ja« geantwortet. Die Beweise hierfür liefert vor allem die moderne Neuro-Biologie ... mit dem fundamentalen Hinweis: Jede Form des sozialen Lernens bedarf einer entsprechenden Strukturentwicklung im Gehirn. Da diese im Erwachsenenalter quasi abgeschlossen ist, muss es eine Art »Sonderweg« der neuronalen Strukturierung geben ... und der heißt: Bindungs-Aktivität.

Allein eine echte und tiefe Bindung zu anderen Men-

Der eitlen Dame »Motivation« unter die Kleider geschaut

schen ermöglicht dieses strukturelle soziale Lernen ... auch in fortgeschrittenem Alter.

Zur Authentizität der in diesem Buch dargestellten Formulierungen, Behauptungen, Zitate und konzeptionellen Darstellungen:

Das Gesamtkonzept ist weitgehend aus eigenen Erfahrungen, Befragungen, Hypothesen, Schlussfolgerungen und konzeptionellen Ansätzen innerhalb meiner Berufspraxis (Kommunikations-Trainer/ Coach) hervorgegangen.

Die wesentliche Quelle von Inhalten, Fragestellungen und Anregungen war die große Vielzahl von Begegnungen und Gesprächen mit Mitarbeitern und Führungskräften aus großteils mittelständischen Unternehmen bzw. mittleren Leitungsstrukturen. Alles Wissen aus dieser lebendigen Welt der Wertschöpfung hatte das Aroma von Wahrhaftigkeit. Ich traf auf Menschen und nicht auf Statistiken.

Die Verbindung einer eigenen Fassung von Führungsphilosophie, konzeptioneller Pragmatik und unkonventionellen Sichten und Ansichten soll das Ganze lebendig, kurzweilig und anregend machen.

Es besteht weder ein Anspruch auf systematische Vollendung noch auf eine brave Anpassung an die üblichen Lehrmeinungen.

Der Leser soll sich in diesem Buch als Führungskraft finden und ein Stück erfinden.

Er soll erfahren, wie wichtig er selbst ist und wie wichtig es ist, stark zu sein.

Führungsstärke heißt auch: Es ist eine Lust, zu führen.

Diese wunderbare Triebkraft hält den Menschen und den Geschäftsmann lustvoll zusammen.

TEIL I

GRUNDLAGEN UND PHILOSOPHIE DER FÜHRUNG

WAS IST FÜHRUNG?

DAS FUNDAMENT

Führung ist ein grundlegendes und universelles Ordnungsprinzip.

Führung steht infolge als Synonym für Menschenführung.

Führung ist das entscheidende und grundlegende Ordnungsprinzip jeder sozialen Organisation.

Schwache oder fehlende Führung bedeuten demnach Verfall der sozialen Struktur bzw. im Extremfall Anarchie.

Führung ist Vorgabe, Kommunikation, Verstärkung und Durchsetzung bestimmter Werte des Zusammenlebens.

Diese scheinbar autokratisch anmutende Feststellung beinhaltet eines der wichtigsten und grundlegendsten Gesetze der Erhaltung jeder höheren Ordnung. (Systemtheorie)

Der Führende hat im Zuge der Erhaltung der Zusammenarbeit der Mitarbeiter eine »Leitordnung« durchzusetzen, deren Leitprinzip er selbst ist. (Vorbild)

Das in der Führung zu erreichende Ziel besteht zunächst im »Einfangen« und Lenken der wertebedingten Emotionen und Interessen der Mitarbeiter.

Dem Führenden muss es gelingen, eine gemeinsame »Hausordnung der Werte«, den Sinn, aufzustellen und durchzusetzen.

Der Führungsprozess schafft eine natürliche Rangordnung zwischen den Menschen. Die effektivste Durchsetzung der Rangordnung erfolgt über Führungsfähigkeiten und -erfolge und nicht über demonstratives Machtgehabe.

Mitarbeiter folgen ihren Führenden, weil sie glauben, dass ihre Erwartungen **sicher** durch jene Führende erfüllt werden.

Sicher heißt: durch seine Stärke-Wirkung (Autorität) garantiert der Führende für die Durchsetzung der Erwartungen seiner Mitarbeiter.

Sicherheit ist die allgemeinste Erwartung des Mitarbeiters von seinem Führenden. Dafür übergibt ihm die Mitarbeiterschaft in einer Art Tauschgeschäft Befugnisse und Entscheidungsgewalt.

Wenn Führen ohnehin durch eine gewisse Stärkewirkung charakterisiert ist (umgekehrt folgen Menschen keiner Schwäche ... zumindest nicht auf Dauer), so ist der Begriff »Führungs-Stärke« eine Tautologie (Begriffs-Dopplung).

Wenn eine Führungseigenschaft als besonders und grundlegend benannt werden muss, dann ist das der Mut. Mut ist eine Art »General-Kompetenz«, ohne welche Führung nicht möglich ist.

Die eigentlichen Wirkfaktoren des Führenden sind keine pauschalen Phrasen, sondern ein Spektrum von Kompetenzen, Fähigkeiten, Talenten und Besonderheiten, die hier in diesem Buch mit den Begriffen »Leitkompetenzen« oder »Operatoren« zusammengefasst werden.

Die Führungs-Operatoren/ Leitkompetenzen werden von den Basiserwartungen der Menschen abgeleitet:

a. Existenz-Sicherung

b. Zukunfts-Sicherung

Besonderes Augenmerk sollte der Führende bei der Gestaltung eines sozialen Sicherheitsmilieus auf Verhaltensweisen legen, die offensichtlich durch Angst oder Verängstigung geprägt sind.

Das grundlegende Sicherheitsbedürfnis des Menschen entspringt aus der Erfahrung einer unsicheren, veränderlichen Welt und demnach einem Gefühl der Existenzgefährdung. Ebenso erwächst das Bedürfnis der

Zukunfts-Sicherung aus einer Angst vor Ungewissheit. Der Angst vor Ungewissheit begegnen die Menschen oftmals mit dem Glauben. Der Glaube kann Ängste betäuben und Kräfte mobilisieren. Deshalb ist er ein wesentlicher psychologischer Träger von Motivation und Führung ... und der Religion selbstverständlich auch.

Angst stellt in dieser Sichtweise nicht nur ein Ungemach dar, sondern ein Initial zur Handlung.

Sicherheitsgefühle sind bei der Gestaltung des gemeinsamen Lebens eine Art Grundbaustein des Fortbestandes. Demzufolge muss in der Menschenführung den Gefühlen der Sicherheit unbedingt Rechnung getragen werden.

Menschenführung ist Gewährleistung der Existenzsicherung Aller. Versagt die Führung hier, hat sie ihre Berechtigung verloren.

Es ergeben sich drei Gruppen von Leitkompetenzen/ Operatoren:

1. Zuwendung & Vertrauen

... sozial-kommunikative Basiskompetenzen

2. Orientierung & Motivation

... Zukunfts- und Entwicklungskompetenzen

3. Stärke & Autorität

... Entscheidungs- und Verantwortungskompetenzen

Der Begriff »Führung« bezeichnet demnach Handlungs- und Kompetenzstärke.

Führung bedeutet also: optimale Anwendung der Leitkompetenzen ... situations- bezogen, angemessen, souverän, ehrlich und lernend.

Macht ist der Ausdruck einer Verwirklichungs-Potenz der eigenen Entscheidungen, ein Durchsetzungspotenzial auch gegen die Gegner der Wertegemeinschaft.

Führung sollte immer machtvoll sein!

Kein Mensch wünscht sich einen Führenden, der machtlos ist. Führungs-Ohnmacht bedeutet Führungsauflösung.

ÄNGSTE sind Spuren im Schnee unserer Psyche. Folgt man ihnen, so findet man die Kältezonen auf der seelischen Landkarte des Menschen. Genau hier beginnt das ganze Verständnis von Charakteren, die man gewinnen muss, um der Führende Aller zu sein.

SICHERHEIT ist Teil eines psychologischen »Kuhhandels«: die Menschen geben dem Führenden die Entscheidungs-Hoheit und fordern als Gegenleistung Schutz und Sicherheit.

MACHT ist das Durchsetzungspotenzial der Führung. Ohne die geeigneten Machtmittel und deren angemessenen Einsatz ist jede Führung hilflos und sinnlos.

Die Festigung gesunder Machtstrukturen ist demnach im Interesse Aller.

Die Vermeidung von Machtmissbrauch, z.B. Gewalt und Unterdrückung, steht in der großen gemeinsamen Verantwortung des Führenden und den Mitarbeitern.

Machtmissbrauch deutet in der Regel auf schwache Führungspersönlichkeiten hin. Dem offensichtlichen Dominanz-/ Herrschaftstrieb steht ein Defizit der anderen zwei Führungs-Operatoren entgegen. Insbesondere ist die sozial-kommunikative Kompetenz deutlich unterentwickelt.

DIE MACHT DES GLAUBENS

Die säkulare (nicht-religiöse) Betrachtung eines Schlüsselfaktors

Die psychologische Erschließung des Glaubensprozesses führt in die »Kernzone« der Menschenführung. Durch die weithin religiöse Belegung des Glaubensphänomens verliert man den rationalen Kern dieses enormen Impulses der menschlichen Handlung aus den Augen.

Das Verständnis von Glaube ist geprägt durch religiöse Vorstellungen.

Die Religionen nutzen den **psychologischen** Glaubensprozess für sich, indem sie ihm eine »Adresse« (Gott, Götter) geben.

Glaube ist jedoch deutlich breiter und tiefer, als dass er sich allein auf Religionen beziehen ließe. Man spricht vom sogenannten säkularen Glaubensverständnis.

Das psychologische Glaubensgeschehen erklärt sich aus der frühkindlichen Entwicklung der Psyche. Es existiert schon vor der bewussten Nutzung durch die Religionen.

Das Kleinstkind signalisiert beispielsweise seinen Hunger, seine Erwartung an Nahrung, mit entsprechenden Lauten. Normalerweise reagiert die Mutter auf dieses Signal mit dem Stillen. Zwischen Erwartung und Erfüllung scheint sich für das Kind eine Art selbstverständliche Regel abzuzeichnen.

Dem Kleinstkind prägt sich dieser regelmäßige Erwartungs-Belohnungs-Ablauf als eine Art Muster ein. Dieses Muster wird unzählige Male erfolgreich bestätigt und gefestigt.

Es sagt dem Kind quasi: »Mein Begehren wird automatisch zu einem Erfolg führen.«

Hinter dem »automatisch« steht allerdings das Wichtigste innerhalb dieses Zyklus:

der Garant der Realisierung der Belohnung und zugleich die »magische« Sicherheit ist die Mutter als schützende und nährende Autorität.

Das Kind lernt innerhalb des sich wiederholenden Zyklus von Erwartung und Belohnung, abgeschirmt durch die spürbare Kraft der Mutter, das fundamentalste Prinzip aller Sozialisation: **Vertrauen**.

Mit der Geburt des Ur-Vertrauens, erzeugt von der Mutter, wird der Glaube funktional »mit-geboren«.

Die **vertrauensvolle Autorität**, in diesem Fall die Mutter, wirkt vergleichsweise wie eine Gravitationskraft, die man nicht unmittelbar wahr nimmt, deren Wirkung jedoch wie selbstverständlich akzeptiert und genutzt wird.

Für das Kind ist die Erwartungs-Belohnungs-Schleife durch das unbewusste Vertrauen zur Mutter abgesichert. Es glaubt an den Erfolg, ohne daran denken zu müssen.

Die Mutter ist der Prototyp der vertrauensvollen Autorität und damit das Grundmuster aller im Leben folgenden Glaubenskonstellationen.

Die frühkindlichen Verhaltensmuster entstehen im Zustand nicht-rationaler Gegebenheiten, also im Unbewussten. Hier sind Verhaltensmuster besonders tief und effektiv, sie sind im Unbewussten fest verankert und wirken ein Leben lang unbewusst in uns weiter.

Aus diesem Verhaltensmuster heraus überwindet das Kind/ der Mensch die ungewisse Zone des Risikos (Misserfolgsmöglichkeit) mit dem unbewussten »Sprung« über das Risiko hinweg.

Diese **Dynamik des Sprungs** im Gravitationsfeld einer vertrauensvollen Autorität ist das Ur-Modell des Glaubens und damit aller Motivation.

Ohne vertrauensvolle
Autorität gibt es keine
Motivation und keine
Menschenführung!

So gesehen ist dieser Glaube psychologisch eine Art **»Selbsterfüllende Prophezeiung«**.

Die selbst produzierte unbewusste Zuversicht in den Erfolg hat denselben schon spürbar in der Tasche. Ein Motivations-Aggregat par excellence!

Ohne eine vertrauensvolle Autorität (gespeichert im Unbewussten) hätte dieser Sprung, diese Prophezeiung jedoch weder Kraft noch Orientierung.

In der frühen Kindheit geprägt, bleibt uns dieser Motivationsmechanismus ein Leben lang unbewusst erhalten.

Führen ist die sensible Meisterschaft, diesen Glaubenszyklus beim Mitarbeiter frei zu legen und zu stimulieren.

Glaubensaufbau: der regelmäßige Kausal-Ablauf zwischen Erwartung und erfolgreicher Belohnung verfestigt sich zu einer unbewussten »Zuversicht«, dass, wenn die Erwartung da ist, sich die Belohnung also selbstverständlich einstellen wird.

DAS UNBEWUSSTE

Mysterium und Tatsache

**»Die Nacht, das ist der Bauch des Lebens.«
(Goldener Schwan, M. Forster, 2010)**

Aufs Unbewusste kann man alles schieben und alles abschieben. Es ist nämlich groß genug: Hirnforscher sprechen von ca. 95–99% unserer gesamten psychischen Kapazität, die das Unbewusste einnimmt. Wo bleibt dann aber der »Stolz« des Intelligenz-gestylten Menschen? Wo bzw. was sind Vernunft, Rationalität oder Geist?

Verschwindend wenig im Gesamtkonzert des Hirnorchesters. Aber doch laut genug, um sich lauthals zur Krone der Schöpfung auszurufen.

Das Unbewusste ist ein komplexes Superphänomen, welches von einem Bündel Hirnkompetenzen gebildet wird. (Limbisches System, Stammhirn, Thalamus, Amygdala u.v.m.)

Alle Lebens- und Überlebensfunktionen liegen in der »Hand« dieser Hauptzentrale. Ein hocheffizientes Bewertungs- und Steuersystem regelt in Bruchteilen von

Sekunden, was zu entscheiden, zu tun und zu lassen ist.

Seine **»Sprache« ist weitgehend analog:**

Sinnlich-konkret ... Farben, Gerüche, Töne, Gefühle ... *und all das in Bildern.*

Das Unbewusste übernimmt auch die Mehrzahl bewusster Entscheidungen und Wertungen, ohne dass der wache Mensch es überhaupt registriert.

Kurz: das Unbewusste ist die unsichtbare Supermacht im Menschen und der Hausherr im Hirn.

Das Bewusstsein hat weder den Blick noch den Griff ins Unbewusste.

Ein großes heißes Dunkel ... die unsichtbare, allgewaltige Lebens-Suppe in der Mitte des Daseins!

DAS GLAUBENS-DREIECK

Der Glaubens-Prozess hat ein relativ einfaches Grundmuster. Es zeigt die »Geometrie« dieses psychologischen Handlungsimpulses. Oder: Die Geometrie der Motivation. (siehe »Schritteplan Führen und Motivieren«, Seite 43)

Wer menschlich kommunizieren will, tut dies allein analog: *Emotional, konkret, sinnenreich ... eben anti-digital!*

Denn die Digitalisierung ist die systematische Entfernung und Entfremdung von der natürlichen Realität.

ZWEI GLAUBENS-TYPEN (Grund-Typen)

Der emotionale »Zugang« eines Menschen zur jeweiligen Autorität ist im gewissen Sinne vor-geprägt. Seine genetischen Anlagen, vor allem aber seine frühkindliche Verhaltensprägung, entscheiden über den gefühlsmäßigen **Umgang mit den Autoritäten.**

Die vertrauensvolle Autorität wird erst dann im Rahmen der Verhaltensstimulation (Motivation) wirkungsvoll, wenn sie angenommen und akzeptiert wird.

Die sogenannte »akzeptierte Autorität« belegt nun einen höheren sozialen und psychologischen Rang und ist *entscheidungsbefugt und entscheidungsverpflichtet!*

Vergleicht man diese Autorität mit einem Stern von gigantischer Masse, so wird jede Bewegung eines kleinen Planeten, eines Glaubenden, von dieser enormen Gravitation beeinflusst.



Typ 1

- ... der Typ erfuhr die über ihm stehende Autorität (Eltern) als stark, zuverlässig, fürsorglich, liebevoll, konsequent, berechenbar (starke Zuwendung)
- ... diese Autorität schuf eine selbstsichere und selbstbewusste Einstellung zur Welt
- ... zugleich eine entsprechende Einstellung zu Autoritäten
- ... und somit eine konstruktive Art und Weise der persönlichen Glaubensdynamik

Typ 2

- ... erfuhr über die frühen Autoritäten (Eltern) Verunsicherung, Angst, Kälte und Bedrohung
- ... die Autoritäten wirkten auf das Kind wie Despoten oder wie ein Vakuum (bei Vernachlässigung der Zuwendung)
- ... im Angesicht dieser Autoritäten entwickelt der Typ eine ängstliche, pessimistische, verunsicherte Grundeinstellung zu Welt und Mensch

Die Wirklichkeit des Lebens vermischt beide Typen in unterschiedlichem Mischungsverhältnis. Beide Typen haben ihre Vorzüge ... sowohl für sie selbst als auch für die Mitmenschen. Es kommt auf die punktgenaue Platzierung an, wo die jeweiligen Typen agieren sollen.

NUTZEN FÜR DIE FÜHRUNGS-PRAXIS

Der Führende muss verstehen, dass er für die Mitarbeiter zur vertrauensvollen Autorität werden muss, um diese konstruktive Verhaltenssteuerung zu beherrschen. Wenn die Mitarbeiter an ihn glauben sollen (ohne diesen Glauben gibt es keine Führung, sondern nur Drill), so muss er das Glaubens-Dreieck kennen und nutzen. Im Prozess der Motivation kommt er ohne ein funktionierendes Glaubens-Dreieck über einen Manipulationsver-

DER TYP 1 empfindet die vertrauensvolle Autorität im Glaubens-Dreieck als emotional gleichwertig und partnerschaftlich. Somit ist er kein »Glaubens-Opfer« im Sinne von Unterordnung, sondern ein Mensch, der unter der Rubrik »Optimist und Gewinner« in Augenhöhe mit der Autorität ist. Typ 1 nutzt die vertrauensvolle Autorität als Schub nach vorn. Er fordert in selbstverständlicher Weise von der Autorität (dem psychologischen »Quasi-Gott). Diese Art von Autorität erscheint ihm als »Freundlicher Gott« ... als »Göttlicher Kumpel«

DER TYP 2 entwickelt in seiner persönlichen Glaubensdynamik ein Gefühl der Minderwertigkeit und Unterwürfigkeit. Die vertrauensvolle Autorität wirkt eher strafend und drohend auf ihn. Er hat Angst, etwas falsch zu machen. Er bittet vorsichtig, als dass er fordern würde. Diese Unterwürfigkeit vor seinem »Gott« (Autorität) ist sehr hilfreich im Glaubensprozess. Dieser bietet nämlich Schutz und Trost. Vor allem aber die Hoffnung auf eine bes-

such nicht hinweg. Die eigentliche Motivations-Kraft ist weder ein Trick noch eine eingeübte Dressur.

EINE FRAGE DES VERTRAUENS

»Ohne Vertrauen ist jede Führung Diktatur oder Anarchie.«

Wohl kaum eine andere Verhaltenskompetenz wie die des Vertrauens wird so sehr strapaziert, dass sie als belang- und wirkungslose Floskel herumgereicht wird.

Redet man gewöhnlich über Vertrauen, verbirgt sich mitunter ein Zweck dahinter. Aber einseitige Zweckbelastung ist kein Vertrauen, sondern Ausbeutung.

Vertrauen ist das offene Gewinnspiel von Geben und Nehmen.

DEFINITION »VERTRAUEN« 1:

Vertrauen ist die persönlich empfundene Bindungs-Gewissheit zwischen Menschen.

- ... Vertrauen ist Bindungs-Energie
- ... Vertrauen ist Bindungs-Gestaltung

Vertrauen ist eine Art soziale Brennzelle und damit ein Stoff, aus welchem feste, dauerhafte und starke Bindungen zwischen Menschen gemacht werden.

Vertrauen ist der elementare Bauplan für ein dauerhaftes Sicherheits-Bündnis zwischen Menschen.

DEFINITION »VERTRAUEN« 2:

Vertrauen entsteht und besteht in der vollen Wahrnehmung von Verantwortung für die Anderen.

Führungskräfte übernehmen Verantwortung für die Sicherheit der Werte ihrer Mitarbeiter. Damit übernehmen Führende ein Risiko, welches vom Vertrauen der Mitarbeiter abgedeckt wird.

Vertrauen ist Vorauszahlung und Erfolgsausschüttung zugleich.

sere Welt (siehe Religion). In dieser Wahrnehmung von Autorität dominieren Respekt, aber auch Hoffnung. Typ 2 ist oftmals »anhänglicher« an seine Autoritäten als Typ 1, der in seiner Selbstsicherheit »seinen Gott gern vergisst«. Weil für Typ 2 die Autoritäten eher wie »ewige Eltern« im Unbewussten herum geistern, ist angemessene Führung für sie nicht nur möglich, sondern geradezu lebensnotwendig.

Die entscheidende Kraft der Motivation ist die **VERTRAUENSVOLLE AUTORITÄT!** (siehe »Glaubwürdigkeit durch Autorität«, Seite 48–49)

Eine vertrauensvolle Führung verhindert jeden sozialen Bankrott.

Vertrauen ist die Kernzone unseres Sicherheitsempfindens.

Jede lebendige Kommunikation zwischen Menschen ist Vertrauens-Schöpfung und Vertrauens-Stärkung in Einem.

»Mit Vertrauen führen« ... heißt nichts anderes, als der Sicherheitsgarant für die Werte Aller zu sein.

Zusammengefasst

In der vollen Wahrnehmung von **Zuwendung** **Orientierung** **Stärke** entwickelt sich der Führende zur vertrauensvollen und anerkannten Autorität.

DEFINITION »VERTRAUEN« 3:

Selbstvertrauen

»Ich bin mir selbst ein sicherer Halt.«

Daraus folgt:

Selbst-Sicherheit, Selbst-Stärke

Gegenspieler:

Unsicherheit, Ängste, speziell Versagensängste

Selbstvertrauen wird bereits im Stadium der frühkindlichen Entwicklung angelegt (oder zerstört). Jedoch ist die Auseinandersetzung mit den Gegebenheiten des Alltags eine wichtige Werkstatt bei der Formung des Selbstvertrauens-Körpers.

VERTRAUENS-BILDUNG

Zu Beginn jeder aktiven Vertrauensbildung steht das Ereignis des ersten Schrittes. Damit ist der erste Impuls zur Eröffnung der Kommunikation mit einem anderen Menschen gemeint.

Wie wird man zur vertrauensvollen Autorität? ... indem die Mitarbeiter an sie glauben!

Vertrauen ist ein Sicherheits-Bündnis bezüglich der gemeinsamen Werte von Menschen.

Vertrauen ist eine moralische Vorschussleistung mit kollektiver und persönlicher Gewinnerwartung.

Mit diesem Impuls öffnet der Mensch zugleich die Tür zu den persönlichsten Räumen seiner selbst, nämlich zu seinen Wünschen und Werten.

Mit dieser ehrlichen Hingabe seiner Person zu Anderen erwartet der Betreffende eine Bestätigung oder gar Verstärkung seiner Wertevorstellungen.

Das allgemeine Problem der Kommunikationsstörungen oder Kommunikationsunterlassungen besteht in der Angst eines Nichtverstandenwerdens durch den Anderen. Diese oftmals fiktive »Vor-Angst« ist zugleich eine Art Abgabe von Verantwortung gegenüber den Anderen. **Dieser Verantwortungsverzicht heißt zugleich Vertrauensverzicht.**

Vertrauensbildung beruht demzufolge immer auf der persönlichen Initiative zum Anderen hin. Mit anderen Worten: **Mut zum Anderen.**

Es steht außer Zweifel, dass der Zündstoff für diese Art der Vertrauensbildung »Selbstvertrauen« heißt. Der Einsatz im Spiel um das Vertrauen ist eine Investition, die sich mit hoher Wahrscheinlichkeit vervielfacht.

Wenn der Spieleinsatz des Selbstvertrauens den folgerichtigen Erfolg bringt, dann ist der Erfolg seinerseits wiederum eine Stärkung des Selbstvertrauens. Die Bildung von Vertrauen und damit die Erhaltung einer grundlegenden Sozialstruktur kommt am elementaren Charaktermerkmal »Mut« nicht vorbei.

Wenn das Vertrauensklima in einem Team und/ oder Unternehmen beklagenswert ist, dann nicht zuletzt durch die Feigheit oder Trägheit der Beteiligten. Aus diesem Grunde hat die Leitkompetenz »Stärke und Autorität« eine Schlüsselstellung im Prozess der Vertrauensbildung.

GLAUBE UND WILLE

Bei jeder Absicht, bei jedem Beginn einer Handlung gehen wir bewusst – mehr aber unbewusst – davon aus, dass sie erfolgreich sein wird. Ansonsten würde kein Mensch nur eine einzige Tätigkeit beginnen. →

Selbstvertrauen ist die Folge einer verinnerlichten Erfolgs-Erfahrung. Aus dem Selbstvertrauen speist sich der Mut als wesentliche emotionale Kraft.

Diese unbewusste Gewissheit/ Zuversicht hat einen weiteren gigantischen Vorteil (insbesondere in der Führung): sie ist meistens emotional stärker als Zweifel, Ängste und Risiken, sofern ein intaktes Glaubens-Dreieck besteht.

Die psychologische Wucht eines solchen Verständnisses von Glaube wird insbesondere im Motivationsprozess zur Wirkung kommen. Ohne den Glauben an das Besondere, das Große und das Herausfordernde würde es niemals eine wirkliche Entwicklung des Menschen geben!

Der Glaube in diesem psychologischen Verständnis ist vergleichbar mit einer mächtigen unsichtbaren Welle von Gefühlen, die uns von Innen her drängt, voran zu schreiten, ohne lange zu hinterfragen.

**Glaube hinterfragt nicht, Glaube vertraut!
Damit verbindet er.**

Die Erwartungen der Menschen/ Mitarbeiter füttert der Führende mit Werten und Zielen, die sowohl die Gemeinsamkeit als auch die Attraktivität der Ziele hervorheben.

Die Erfüllungsgewissheit hängt einerseits von der Attraktivität der Ziele ab, andererseits von der vermittelten Führungsstärke (Vertrauens-Autorität), die sich in Mut, Entschlossenheit und der daraus resultierenden Glaubwürdigkeit zeigt.

»Führen« heißt also: das Engagement des Mitarbeiters durch die vertrauensvolle Autorität des Führenden zu bestärken, indem dieser einen starken Sinn vermittelt. Führung ist demnach die glaubensgestützte Verwirklichung von Sinn.

Aus der Definition ist leicht ersichtlich, dass der Glaube in diesem Verständnis den Kern der Motivation ausmacht. Da Motivation das Hauptgeschäft der Menschenführung ist, sind Führungskräfte in erster Linie Glaubensschöpfer.

Glaubwürdigkeit ist ein Potenzial, welches erst dann in Bewegung/ Aktion kommt, wenn der entsprechende Impuls stattfindet: die Tat.

Hinter – oder besser – unter der Führungsentscheidung steht als Auslöser eine Kraft, die ihre Energie tief aus unseren unbewussten Schichten zieht: **der Wille**.

Definition »Glaube«:
Ein weitgehend unbewusster Zuversichts-Impuls.
Eine vertrauensvolle Erwartung mit relativer Erfüllungsgewissheit.
Stimuliert wird der Prozess des Glaubens zum Einen durch positive Emotionen im Angesicht einer lukrativen Belohnungserwartung, zum Anderen durch die Gravitation einer Vertrauens-Autorität.

Seine Herkunft macht den Willen handlungsfähig. Wäre er ein rein rationales Phänomen, so würde es nie zu Entscheidungen kommen, denn alle »vernünftigen« Argumente hätten stets ihre »vernünftigen« Gegenargumente. Damit würde das Geschäft der Vernünftigkeit mit dem allzu verbreiteten Stillstand enden.

Der Wille durchbricht alle intellektuelle Lethargie durch die nicht zu hinterfragende Tat. Führungskräfte ohne Willen sind willens- und damit entscheidungslos.

Ohne die Entscheidung aber ist die Führungskraft weder Führung noch Kraft.

Wille und Glaube sind Zwillingsskinder mit großen Tarnkappen. Sie bewirken vieles im menschlichen Tun und bleiben ihrem Wesen nach weithin ungesehen.

Ohne dieses Zwillingsspaar gäbe es möglicherweise keine menschliche Zivilisation, denn der reine Verstand hätte jede Tat noch vor seiner Verwirklichung in Zweifel gestellt.

Überträgt man beispielsweise die psychologischen Kategorien »Glaube« und »Wille« in die Sprache der Physik, so wäre der Glaube die potenzielle Energie und der Wille die kinetische. Der Glaube ist »Energieaufladung« als Potenzial, der Wille ist Verwirklichungskraft in der Bewegung. Energieaufladung zum Handlungspotenzial geschieht durch den psychologischen Aspekt der Belohnungs-Erwartung (attraktive Werte). Energieentladung zur aktiven Handlung geschieht zunächst durch einen Anstoß (Überzeugung) und bestenfalls durch das Vorbild (vertrauensvolle Autorität).

Diese Art eines inneren Gesetzes der Motivation hätte – physikalisch betrachtet – ein Ende beim »Auspendeln« der Energie (Verlust an die Reibungs-/ Wärmeenergie). Psychologisch gesehen kann das Motivations-Pendel jedoch weitaus länger arbeiten. Es gibt die »Motivations-Pumpe« namens »Erfolg« (Belohnung), die die potenziellen Energietanks wieder auffüllt.

Deshalb ist es eine der zentralen Führungsaufgaben, den Futterkorb »Erfolg« stets aufzufüllen.

Ein geradezu existenzielles Wissen dazu ist, dass der Erfolg viele Namen hat und nicht allein aus erfüllten Plan- und Wettbewerbszahlen besteht.

Motivationsablauf:
Sinnvoll ... ist etwas, wenn attraktive Werte erreichbar und machbar erscheinen.

Glaubwürdigkeit ...
ist das volle persönliche und moralische Potenzial des Führenden, welches ihn zu einer Vertrauens-Autorität und damit zum entscheidenden Faktor im Motivationsprozess macht.

Die Entscheidung ist
die wesentliche Tat: mit der Entscheidung tritt der Führende seine eigentliche Führungsaufgabe an und übernimmt die VERANTWORTUNG für's Ganze.

Menschen/ Mitarbeiter glauben an mehr als nur an Zahlen und Geldbeträge.

Hieraus ergeben sich zahllose Belohnungs- und folglich Erfolgshorizonte, womit man Mitarbeiter motivieren kann.

Glaube und Wille haben ihre Wurzeln tief im Unbewussten. Das macht sie fest und geradezu unerschöpflich. Und das genau macht sie für die Menschenführung so unverzichtbar ... aber auch so schwer fassbar.

Wenn der Glaube eine hoffnungsvolle Erwartung ist, dann steht hinter dem Glauben ein Wartender, einer, der nicht nur wartet, sondern fordert: **der Wille**.

Der Wille ist deshalb so vital, weil hinter ihm die ganze Armee unserer lebenserhaltenden Triebe steht. Das ist das Konzept unseres Körpers, nicht allein eines dünnhäutigen Geistes. Der Körper fordert sein ganzes Recht auf Selbsterhaltung. → Benennt man den Führungs-Willen als Führungs-Instinkt, so wird dessen natürliche Herkunft deutlicher. Wenn Menschen anderen Menschen folgen, tun sie dies in den seltensten Fällen aus rein rationalen Gründen. Instinktiv schließen sich Gefolgsleute denjenigen an, die einen besonderen instinktiven »Magnetismus« haben, der sie in den Bann zieht.

Führungs-Wille bringt die Mitarbeiter nicht in eine zwanghafte Unterjochung, sondern in eine instinktiv selbst gewählte Abhängigkeit, in einen Bund zwischen Schutzpatron und Schutzbedürftigen.

Bei der Sklaverei trifft das nicht zu.

Im Führungs-Willen zeigen sich **drei grundlegende Bestandteile des Führens**: →

- A** Wille bedeutet die Schöpfung, Erweiterung oder Veränderung von **eigenen** Werten, die für die Gemeinschaft wichtig sind
- B** Wille bedeutet die Durchsetzung dieser Werte mit Stärke und damit mit sichtbarer **Macht**
- C** Wille bedeutet **Glaubensschöpfung** ... Aufbau einer Erwartungsspannung beim Mitarbeiter

Der Wille ist der unbedingte Verwirklichungsdrang der Persönlichkeit.
»Unbedingt« deshalb, weil er weitgehend aus unbewussten Triebquellen gespeist wird:
Selbsterhaltungs-Trieb & Selbstbehauptungs-Trieb

Wille und Glaube sind die stillen Macher des Lebens.

Der Führende muss die Werte seiner Leute kennen und achten!

(siehe »Das Unbewusste«, Seite 17)

Der Führende arbeitet mit dem »Werkzeug« der Werte. Er füttert sein Gefolge mit tatsächlich oder scheinbar gemeinsamen Werten an und spannt nun den Glaubensbogen. Diese Spannung ist sein Potenzial, in welchem Maße ihm die Menschen folgen.

Als »Herr der Werte« besetzt der Führende im psychologischen »Mehrfamilienhaus« der Transaktions-Analyse (siehe folgend) die Etage des »**ELTERN-ICH**«. Analog zum Elternhaus agiert man mit erzieherischen Mitteln wie Verboten, Geboten, Normen und eben Werten. Diese werden dem Kind mehr oder weniger sanft vermittelt.

Der Führungs-Wille ist die Anregung und Verstärkung einer zielgerichteten Kooperation zwischen Führung und Mitarbeiter.

Die effiziente Führung schafft einen sinnhaften Leistungs-Bund mit den Mitarbeitern, der rangmäßig verschieden, aber moralisch paritätisch ist.

Führungs-Wille ist der Verwirklichungsdrang der Persönlichkeit zu einer sozialen Rang-erhöhung gegenüber Anderen. Diese besondere Form der Selbstbehauptung gründet auf ganz natürlichen Struktur-gesetzen der Natur und ist letztlich auf die Erhaltung der Art ausgerichtet.

Wer führen will, muss auch verantworten! Das ist seine soziale Legitimation und zugleich der Preis der Rangerhöhung.

EINE »INNENANSICHT« DES FÜHRUNGSMENSCHEN

SCHEMATISCHES MODELL DER TRANSAKTIONS-ANALYSE ... TA

Die TA knüpft an Grundvorstellungen der Psychoanalyse Sigmund Freuds an. Schließlich ist es das Ziel, die weitgehend unbewusste Struktur der Persönlichkeit annähernd aufzuklären und zu nutzen. Sie liefert ein anschauliches Modell von sogenannten ICH-Zuständen, die in unserer Kommunikation wechselwirken. Genau diese Wechselwirkungen werden unter dem Gesichtspunkt der Menschenführung betrachtet. Als grundlegende Ableitung für das vorliegende Führungskonzept gilt:

DIE IM VERHALTEN EINES MENSCHEN VERFESTIGTE ELTERN-KIND-PRÄGUNG (EL-KI) IST DIE BASIS DER VERHALTENSSTRUKTUR FÜHRUNGSKRAFT-MITARBEITER.

Zum Verständnis dessen ist folgende Betrachtungsweise sinnvoll:

- A** Was braucht und erwartet das Kind von den Eltern?
- | | |
|--|-------------------------------|
| ... Nähe, Wärme, Fürsorglichkeit, Geborgenheit | ... Glaube an Einander |
| ... Richtung, Werte, Belohnung, Erfolg | ... Glaube an Ziele |
| ... starkes Vorbild, Schutz, Sicherheit, Grenzen | ... Glaube an Stärke |

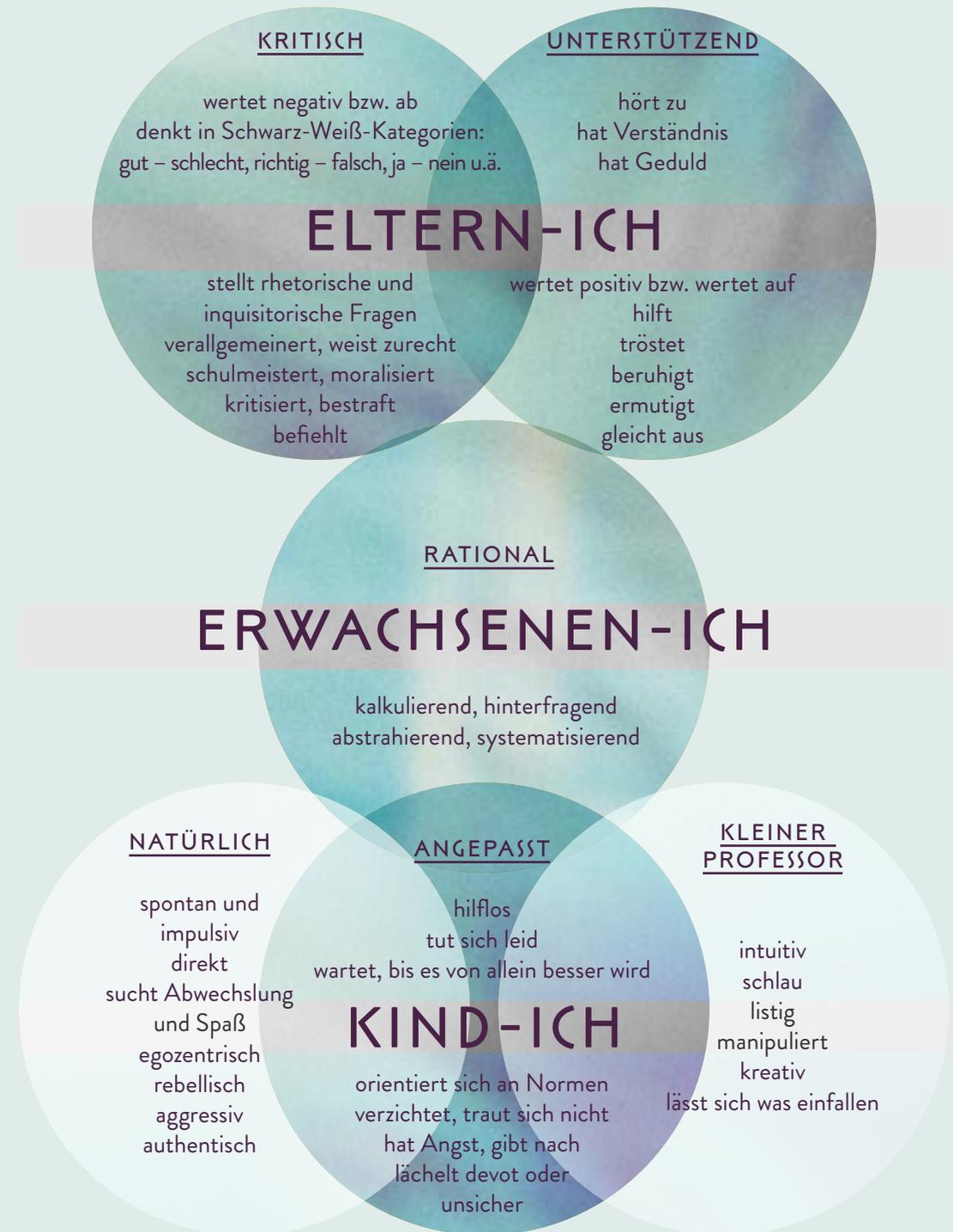
- B** Was geben Eltern ihrerseits komplementär von sich?

Zuwendung	Orientierung	Autorität
------------------	---------------------	------------------

- C** Was leitet sich daraus für das Führungsverhalten ab?

Dass der Mitarbeiter – ebenso wie das Kind – folgendes Verhalten von der Führungskraft braucht und erwartet:

Zuwendung	Orientierung	Autorität
------------------	---------------------	------------------



MODIFIZIERTES MODELL NACH ERIC BERNE

ABLEITUNG FÜR DIE 3-TAKT-STRATEGIE DER FÜHRUNG

Diese strukturiert sich – analog der Transaktions-Analyse – in die schon benannten drei Führungs-Operatoren. (*Verstärker*)

Zuwendung & Vertrauen	(TA: fürsorglich)
Orientierung & Motivation	(TA: kreativ, emotional)
Stärke & Autorität	(TA: kritisch, eingrenzend, fordernd)

Die drei Leitkompetenzen (Operatoren) der Menschenführung entsprechen dem, was Mitarbeiter von einer verantwortungsvollen Führungskraft erwarten.

Das Verhältnis dieser Operatoren zueinander kann je nach Situation, Erfahrung, Temperament und Veranlagung sehr unterschiedlich sein.

Einen schematischen (quantitativen) Maßstab hierfür kann es demnach nicht geben.

IN BILDERN GESPROCHEN:

Viele Menschen ver-bildlichen Verhaltensweisen und Charaktere zur besseren »inneren Verarbeitung«. Anders ausgedrückt: das Bild wird von unserem Unbewussten direkt und effektiv erkannt und angeeignet. Für eine solche Form der Verarbeitung kann man Wissen in Bilder übersetzen und schließlich »animalisieren«. (*analoge Übertragung*)

Die Glucke

... ist sprichwörtlich das Sinnbild der Fürsorglichkeit (Zuwendung)

Der Fuchs

... steht für Raffinesse, Cleverness und Strategie (Orientierung)

Der Löwe

... hat seinen Status der Stärke und Macht (Autorität)

Die Wirkung dieser Bilder ist nicht zu unterschätzen. Sie werden je nach Situation miteinander ringen und tiefe Spuren im Hirn hinterlassen. Führungskräfte sind Spurenleser auf der Fährte des Lebens. Sie hinterlassen aber auch selbst Spuren. Sie gravieren ihren Führungswillen in den Erfolgsplan des Ganzen.

MOTIVATION

IST

EINE ART
VERZAUBERUNG

DER
GLAUBE
AN EIN
»BESSER-SEIN-
KÖNNEN«

ODER

EIN
»MEHR-HABEN-
WOLLEN«.

Das ist nichts anderes, als den wirklichen Menschen kennen zu lernen.

Die Werte eines Menschen sind seine »Duftspuren« im Dschungel der sozialen Beziehungen. Erkennt er im Duft anderer Werte/ Menschen den seinen wieder, kann eine Bindung entstehen.

Führen heißt: soziale Bindung aufzubauen und zu stärken. Führen heißt demnach: Werte finden, erkennen und bereichern. Das ist pure Vertrauensarbeit.

Die Operatoren-Gruppe »Zuwendung & Vertrauen« widmet sich diesem empfindlichen Faktor ganz besonders.

»Motivation« als eine Art Beeinflussung eines andern Menschen hat durchaus Strukturähnlichkeit mit »Manipulation«. Der weithin negative Anstrich von Manipulation kann jedoch unberücksichtigt bleiben, da es sich im Motivationsprozess naturgemäß um eine konstruktive Einflussnahme handelt.

Zur Gewissens-Unterstützung der Führungskräfte mag dieser Passus gelten:

»Auch wenn die Mitarbeiter **meine** Ziele und Werte anstreben sollen, ist dies nicht unmoralisch, denn es soll der Nutzen Aller sein!«

DIE KRÄFTE DER VERÄNDERUNG

Der unersetzbare Faktor in der aktiven Motivationsarbeit ist der Mensch. Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter motivieren wollen ... das ist im Übrigen ihr Hauptjob ... müssen uneingeschränktes **Vorbild** sein!

Das Vorbild verkörpert die verbindliche Lebendigkeit von Werten, worum es bei der Motivation in erster Linie geht.

Das Vorbild ist Vor-BILD: eine sinnlich-emotionale Erscheinung mit psychologischer Tiefenwirkung. Motivatorische Wirkungen werden nur selten mit Zahlen und kühlen Worten erreicht, als vielmehr mit emotionalen »Inszenierungen«.

Sogenannte nonverbale Faktoren (Mimik, Gestik, Stimme, Bewegung ...) wirken auf Menschen direkter und effektiver ein als das sachliche Wort. Sie kommunizieren auf der Ebene der sinnlich-emotionalen Verständigung und sind enorm effektiv.

Das, worum es in jeder menschlichen Kommunikation geht, also auch und vor allem in der Motivation, sind die **Werte** der Menschen. Sie sind das Persönlichste, Intimste und Authentischste, was sie besitzen.

Unsere Werte sind das wahrhaftigste Regulativ für unser Verhalten, deshalb sollte man im Motivationsgeschehen darauf achten, genau an diesem Regulativ zu »regeln«.

Motivieren heißt demnach zuerst: die Werte des Anderen kennen zu lernen, zu achten und sich ihnen anzunähern.