

10.03.2017 | [Leadership](#) | Kolumne

# Womit Ihre Leute Sie am Nasenring haben

Autor: [Ralf Gasche](#)

Steuern Sie Ihre Mitarbeiter oder steuern Ihre Mitarbeiter Sie? Manche Führungskräfte merken nicht, dass das Team sie am Nasenring durch die Arena führt.

Manfred Herrmann/stock.adobe.com Führung muss Mitarbeiter motivieren, idealerweise sogar begeistern. Doch wie begeistert man, ohne als Führungskraft auszubrennen und zum Clown zu mutieren? Springer-Autor Ralf Gasche spricht in seiner Kolumne Tacheles.

Führung ist einfach, ihr Erfolg beruht einzig auf Motivation. Die entscheidende Frage jedoch lautet: wessen Motivation eigentlich? Es gibt viele Führungskräfte und Unternehmenslenker, die sich sehr viel Mühe geben, den Mitarbeitern das Leben angenehm zu gestalten und ihnen rundum einen schönen Tag zu machen.

Hand drauf, gute Idee, denn Mitarbeiter, denen es nicht gut geht, geben ihre Unzufriedenheit weiter. Ihre negative Strahlkraft wirkt über das Unternehmen hinweg in viele gesellschaftliche und wirtschaftliche Bereiche und motiviert vor allem die eigenen Kunden subkutan dazu, sich instinktiv abzuwenden. Jeder will Schönes erleben und angenommen werden. Positivismus. Wir wollen Energie, Überzeugung, Begeisterung, Entertainment. Gibt's hier nicht, Mist.

## Empfehlung der Redaktion



2016 | Buch

### So geht Führung!

7 Gesetze, die Sie im Führungsalltag wirklich weiterbringen

Die in diesem Buch vorgestellten Führungsgesetze zeigen, wie es gelingt, als Führungskraft Menschen für sich zu begeistern, kompetent und mutig zu entscheiden, klar zu kommunizieren und konsequent zu handeln.

## Der gesunde Egoismus des Lenkers

Die entscheidende Frage lautet also, wie bekommt man es hin, seine Leute so zu begeistern, dass alle davon profitieren, nicht nur die Mitarbeiter? Ein Ende der Bücklingsmentalität nach unten ist angezeigt. Wer glaubt, dass er sich für seine Leute verbiegen und die eigenen Werte verleugnen muss, kann aufatmen. Wahrer Erfolg entsteht aus klarer Positionierung und Führungsstärke, sprich aus Führungsselbstverständlichkeit, Selbstvertrauen und Stringenz. Wer bin ich, was will ich, wo will ich sein, was will ich zu meiner Lebensaufgabe machen? Die wahre

Arbeit am Erfolg des ganzen Unternehmens – wie paradox das auf den ersten Blick auch klingt – liegt im gesunden Egoismus des Lenkers, egal auf welcher Ebene er sich befindet. Wer weiß, was er will, strahlt es mit all seinen Fasern aus. Wumm. Wenn es von oben gelebt wird, umso besser, aber abgesehen davon spielen alle Hierarchien im selben Orchester. Sie können sich ideal ergänzen und bereichern.

Selbstvertrauen, Standing, Attitude, Richtung, Wow. Falls nicht, haben wir es mit inkonsistenten Vorgehensweisen, Zersetzung, Aufspaltung der Energien in Einzelszenarien mit anarchistischen Komponenten zu tun. Alle machen, was sie wollen. Führungsebenen versuchen, die Leute mit Liebe und Zuwendung zu bestechen und sedieren damit ihre Angst vor einem Exodus erfahrener Fachkräfte und guter Mitarbeiter. Sie zittern vor der theoretischen Möglichkeit, im Stich gelassen zu werden: Es drohen KPI-Abstürze, Ziel-Desaster, Leistungsloch und Arbeitsverlust. Endzeitstimmung macht sich breit.

## **Kleine Managerelite beherrscht Selbstreflexion**

Zurück zur Selbstreflexion: Bei 15 Prozent der führenden Kräfte beobachte ich eine gute Grundtendenz zum intuitiven Hinterfragen der eigenen Vorgehensweisen – oft fehlen noch die Systematik und ein Anschub, aber sie reflektieren im Großen und Ganzen das, was sie tun. Der Clou: Höchstens fünf Prozent der mit der Verantwortung für hohe Sachwerte und Menschen betrauten Führungskräfte erlebe ich vorbildlich in der eigenen Arbeit mit sich selbst. Sie denken intensiv und gesund-kritisch über ihre Eigenschaften, Stärken, Schwächen, Entscheidungsmuster und Handlungen nach. Nur diese kleine Gruppe kann ich klar als "mit einer hohen Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstreflexion ausgestattet" bezeichnen. Beängstigend, nicht wahr?

Nicht nur vereinzelt erlebe ich hohe und höchste Führungskräfte, Manager, Geschäftsführer, CEOs, die für hunderte Millionen oder Milliarden verantwortlich sind, und für tausende von mitarbeitenden Menschen mit ihren Familien, die zu den 80 Prozent gehören. Sie leben jenseits jeglicher Reflexionsfähigkeit dessen, was sie da tagtäglich machen. Ihr Erfolg ist oft nur Glück oder der Verdienst anderer. Aber, lassen Sie uns nicht jammern, sondern beschließen, was wir besser machen können. Wir wären keine guten Führungskräfte, wenn wir die Dinge nicht auf der Stelle anpackten und tun, was getan werden muss.

## **Das ist Motivation**

Die reflexhafte Überlebensreaktion liegt auf der Hand, sie ist einfach und günstig: Motivieren und zum Bleiben überreden, manipulieren, einsalben, pampern. Die Spirale der Hoffnungslosigkeit nimmt ihren Lauf. Gemütliches Elend, Mittelmaß, Abhängigkeit, Wertverlust. Stopp! Warum sollten wir erpressbar sein? Warum sind wir erpressbar? Aus Angst vor dem Existenzverlust!? Mannomann. Jetzt aber mal ehrlich: Wir wissen, was wir können, und wir wissen, dass es nur funktioniert, wenn alle am selben Strang ziehen und von sich aus das Beste geben. Am großen Ganzen mitbauen und sich einbringen. Mitgestalten, bewegen. DAS ist Motivation. Pardon – nicht nur, wenn man sich hofieren lässt. Und nur diese Leute will ein gesunder Markt langfristig haben. Die Alternative ist fader Mist gegenüber den Möglichkeiten der wahrhaften Begeisterung. Also, investieren wir in die Kraft der Begeisterung. Aber nur dort,

wo sie auf redlichen Boden fällt und nicht für Erpressung und dem Ölen persönlicher Eitelkeiten genutzt wird. Igitt. Also los, hier ist ein Checkup:

1. Welche Begeisterungskultur gibt es in meinem Unternehmen wirklich? Wie sehr identifizieren sich die Mitarbeiter mit dem Laden? Prozentzahl festlegen.
2. Was genau fehlt, meiner Beobachtung nach? Wie realistisch ist es, diesen Spirit (wieder) herzustellen? Prozentzahl festlegen.
3. Wie sehr bin ich selbst in Bezug auf mein Unternehmen, dessen Produkte, Dienstleistungen und Mitarbeiter begeistert? Prozentzahl festlegen.
4. Brenne ich eigentlich für das, was ich da tue? Wie wichtig ist es mir, den Erfolg des Unternehmens zu meiner (Lebens-) Aufgabe zu machen und das Optimum zu erreichen? Prozentzahl festlegen.
5. Was genau muss ich tun, um mich dann und wann (abends, Wochenende, Urlaub) gesund von meiner Arbeit zu distanzieren und auftanken zu können? Wie gut gelingt mir das? Prozentzahl festlegen.
6. Habe ich im Leben all das, was ich wirklich brauche? Wie glücklich und zufrieden bin ich – ganz ehrlich? Prozentzahl festlegen.
7. Wie ist es um meine Führungsstärke und –überzeugung bestellt? Wie sehr reiße ich die Mitarbeiter mit und begeistere sie von meinen Ideen? Prozentzahl festlegen.

Auswertung: Wenn Sie in allen Bereichen nahezu bei 100 Prozent stehen, dürfen Sie zu Recht von sich begeistert sein. Es läuft, sie reißen Ihre Leute mit, ohne selbst auszubrennen. Ihnen gelingt es, sich gesund um sich selbst zu kümmern und gleichzeitig für das Unternehmen und die Leute da zu sein. Wenn Sie weit über 50 Prozent ankreuzen können, machen Sie sich keine Sorgen, Sie brennen für das, was Sie tun und passen gleichzeitig gut auf sich auf. Ihr Job: Weiterhin immer achtsam sein! Wer im Schnitt unter 50 Prozent landet, sollte tief durchatmen, aber nicht verzagen, hier ist room for improvement. Schauen Sie der Realität in die Augen und überprüfen Sie:

1. womit Ihre Leute Sie am Nasenring haben,
2. warum Sie von Ihrem Unternehmen nicht (mehr) so begeistert sind, und vor allem:
3. warum Sie sich selbst nicht so wichtig nehmen! Verdammt, Leute sterben für Ihre Aufgabe, warum zum Kuckuck nicht für sich selbst?

Ralf Gasche, 10.03.2017

<https://www.springerprofessional.de/leadership/stressmanagement/womit-ihre-leute-sie-am-nasenring-haben/12062682>