

Wann sind wir bereit, uns wirklich zu engagieren?

Es wird zunehmend anerkannt, dass «innere» Motivation nachhaltig wirkt und «äussere» nur von begrenzter Dauer ist.

von **URS VON ARX**

Trotzdem ist die Leistungsgesellschaft geprägt durch Motivation mittels Anreizen (Bonussysteme) oder gar Strafanandrohung. Diese äusseren Faktoren sind Realität und werden eingesetzt, um Wirtschaft und Gesellschaft in Schwung zu halten. Könnten wir aber nicht erfolgreicher agieren, wenn wir dies lediglich als Ergänzung zur inneren Motivation betrachteten?

Identifikation mit einer Aufgabe, Sinnerkennung und Eigenverantwortlichkeit in einem sinnvollen Wirkungsfeld spornen an, mehr zu leisten und über das zum Erreichen der gesetzten Anreize notwendige Mass hinaus etwas zu «schaffen». Wie sonst erklären wir unser hohes Engagement in Ehrenämtern, Non-Profit-

Organisationen, Vereinen oder im Sport? Auch in der täglichen Arbeit gilt es, dieses Engagement aus innerer Überzeugung zu fördern. Das brachliegende Potenzial ist immens, die nicht genutzte Energie unerschöpflich. Die erzielbaren Produktivitätsverbesserungen können für Arbeitgeber und -nehmer sogar existenzentscheidend sein.

Menschen nehmen die Möglichkeit, selbst zu entscheiden, meist als Bereicherung wahr. Im Arbeitsalltag sind die Freiräume begrenzt, die Möglichkeiten, in eigener Verantwortung vereinbarte

Ziele zu verwirklichen, werden jedoch viel zu wenig ausgeschöpft. Oft sind Arbeitsabläufe durch Vorschriften unnötig starr, oder Mitarbeitende lassen sich zu manipulierten «Persönlichkeiten» degradieren.

Vorgesetzte haben die Pflicht und wirtschaftliches Interesse daran, diese Freiräume zu schaffen und auszubauen. Sie fördern die Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeitenden, indem sie sie als «Erwachsene» ernst

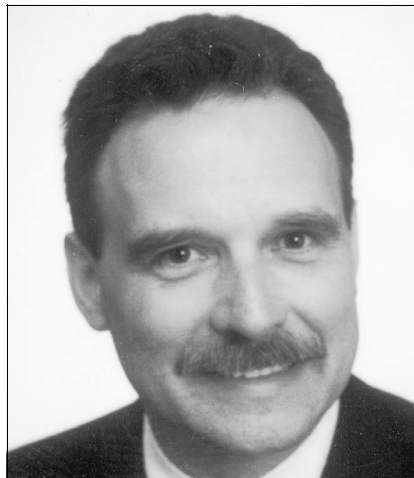


Bild: pd

Urs von Arx ist Inhaber von Leadership Coaching, Humlikon, und bietet berufs begleitende Führungsausbildungskonzepte an. leadership@ursvonarx.ch

nehmen, ihnen Respekt entgegenbringen, sie ermutigen, die Initiative zu ergreifen, die erbrachte Leistung würdigen und ihr Erfolgsbewusstsein fördern. Dadurch entsteht Raum für Kreativität. Experimente sind notwendig, um Verbesserungen im Alltag überhaupt zu ermöglichen. Dazu gehören Fehler, denn nur

wer tot ist, macht nie mehr Fehler. Dies bedeutet auch, damit umgehen lernen und die Erkenntnisse daraus in zukunftsorientierte, konstruktive Lösungen einbringen. Eine solche Ausrichtung ist anspruchsvoll, jedoch sinnvoller und befriedigender, als die eigenen Ressourcen für immer ausgeklügelte und zuweilen ethisch fragwürdige Anreizsysteme einzusetzen, die ja rasch wieder ausgereizt sind.

Sich für das Leben begeistern

Eigenverantwortliches Handeln setzt Selbstvertrauen und Selbstachtung voraus. Es bedingt, sich in einem strukturierten Prozess mit den eigenen Einstellungen und Gewohnheiten auseinander zu setzen, für sein mutiges Handeln die volle Verantwortung zu übernehmen und die damit verbundenen Risiken anzunehmen. Dabei bilden eine ehrliche Selbsteinschätzung und das Erkunden der persönlichen Talente und Fähigkeiten den Ausgangspunkt. Schriftlich ausformulierte Ziele, ein verbindlicher Aktionsplan mit genau definierten Zwischenschritten und eine erprobte Methode zur Zielerreichung sind ausschlaggebend für den Erfolg. Und: Es gilt, eine Begeisterung für das Leben auf-

zubauen, ohne die es keinen vollen Zugang zur eigenen Lebensenergie gibt. Rückschläge sind dabei zu erwarten, denn die normale Reaktion auf Veränderung ist Widerstand. Hat man aber erst erkannt, wie viel Belohnung einem durch neue Erfahrungen zuteil wird, wird der Umgang mit den «eingefahrenen» Einstellungen und Gewohnheiten zu einer Herausforderung. Auch hier gilt: Steter Tropfen höhlt den Stein! Haben Sie Geduld und geben Sie nie auf!

Für Vorgesetzte bedeutet dies auch, dass sie selbst ihre innere Motivation erkundet und die entsprechenden Mechanismen begriffen haben, die Mitarbeitenden zu echten Akteuren machen, indem sie ihnen ermöglichen, in einem sinnvollen Wirkungsfeld unabhängig zu entscheiden und verantwortlich zu sein, Visionen haben und bekannt geben, offen und ehrlich kommunizieren, den Mitarbeitenden auch persönliche Entwicklungsschritte ermöglichen.

Zusammengefasst entsteht innere Motivation, wenn die geistige Neugier, das Verlangen, seine Talente und Fähigkeiten zu entfalten, und das Bestreben, seinem Leben einen ganz persönlichen Sinn zu geben, befriedigt werden. Die Initiative liegt bei jeder einzelnen Person.