

Zwischen Stillstand und Leidenschaft

Wenn ich nicht mehr motiviert bin...

Was läuft falsch, wenn wir unzufrieden, lustlos, orientierungslos, fremdbestimmt, ja demotiviert sind? Wovon hängt unsere Motivation und Leidenschaft ab? Was ist überhaupt echte Leidenschaft? Wichtige Fragen über die wir ehrlich und persönlich reden wollen.

1. Einleitung

- In Bezug auf Motivation, Leidenschaft oder Stillstand gibt es **sehr viele beeinflussende Faktoren**. Um die richtigen Antworten zu finden, müssen wir uns zunächst die richtigen Fragen stellen. Was sind unsere **konkreten Fragen**? Erst wenn wir unser Bauchgefühl zu konkreten Fragen formulieren, können wir die richtigen Antworten finden. Wir müssen und dürfen wieder neu lernen echte „**Sehnsucher**“ zu sein...
- Zunächst möchte ich den **Begriff Leidenschaft** kurz umreißen:
 - Bei „Leidenschaft“ geht es **nicht um den Anspruch**, immer, überall und bei allem, was wir tun, begeistert bei der Sache zu sein! Manchmal geht es auch einfach nur um Treue. Manchmal gibt es auch Täler, die wir mühevoll durchschreiten müssen.
 - „Leidenschaft“ möchte ich an dieser Stelle mit „**Hingabe**“ beschreiben. Ich gebe mich einer Sache, einer Beziehung, einer Berufung ganz hin – auch wenn es **Leiden schafft**...
 - Leidenschaft kann was sehr **Emotionales sein, muss aber nicht!** Leidenschaft kann sich auch darin äußern, indem jemand sehr gewissenhaft, treu und still seinen Dienst tut.
- Wir müssen und wollen uns mit unserer Motivation beschäftigen, weil wir bei anhaltender **Demotivation aufhören unser Leben zu gestalten**, auch wenn wir noch nicht tot sind.
- Wer seinen **Lebensalltag gestalten will**, braucht immer wieder Zeiten, in denen er sich fragt: „**Wer bin ich und wozu bin ich da?**“ Ansonsten werden wir gelebt und verlieren die Orientierung:

„Die Welt **dreht sich scheinbar immer schneller** und dabei eröffnen sich **immer mehr** Schauplätze, **neue** Aufgaben und Anforderungen entstehen, denen man **gleichzeitig gerecht** werden muss. Wie in einem Hamsterrad: Man plagt sich Tag für Tag ab, fühlt sich immer atemloser und spürt dann irgendwann entgeistert, dass man sich **nur im Kreis dreht**.“¹

¹Grünwald, Deutschland auf der Couch, S.7

2. Allgemeine Thesen aus Sicht der Psychologie

„Die Selbstbestimmungstheorie beginnt mit der Benennung allgemeiner menschlicher Bedürfnisse. Sie erörtert, dass wir Menschen **drei angeborene psychologische Bedürfnisse** haben – **Kompetenz, Selbstbestimmtheit und Verbundenheit**. Wenn diese drei Bedürfnisse befriedigt werden, sind wir motiviert, produktiv und glücklich. Wenn diese Bedürfnisse ausgebremst werden, sinken Motivation, Produktivität und Freude.“²

„Unser **momentanes Betriebssystem** – ein Betriebssystem, das rund um externe „Zuckerbrot und Peitsche-Motivatoren“ aufgebaut wurde – funktioniert nicht und richtet oftmals Schaden an. Darum benötigen wir ein Upgrade. Und die Wissenschaft zeigt uns hierbei den Weg. Dieser neue Ansatz besteht aus drei grundlegenden Elementen:

- (1) **Selbstbestimmung** – das Bedürfnis, unser Leben selbst zu bestimmen; → (Handeln aufg. v. Wahlmöglichk.)
- (2) **Perfektionierung** – der Drang, bei einer wichtigen Sache immer besser zu werden; → (Wachsen wollen)
- (3) **Sinnerfüllung** – die Sehnsucht, unser gesamtes Tun im Dienste von etwas Größerem als uns selbst zu vollbringen.“³ → (Reich Gottes)

„Die Führungskraft wird immer scheitern, wenn sie blind ist für den **Doppelcharakter der Motivation**; wenn sie nicht sieht, dass der Unterschied zwischen **Eigen- und Fremdsteuerung** durch den Sprachnebel der Motivation verschleiert wird. Es ist also deutlich zu unterscheiden zwischen der

- »**Motivation**«, die die Eigensteuerung des Individuums bezeichnet und daher diesem ganz allein eignet, ganz allein gehört, und der
- »**Motivierung**«, als absichtsvollem Handeln eines Vorgesetzten oder Funktionieren von Anreizsystemen, die mithin notwendig als Fremdsteuerung auszuweisen ist.“⁴

„**Menschen sind motiviert**. Motivation kann man nicht steigern ohne immense Spät- und Nebenkosten für alle Beteiligten. Bringt der Mitarbeiter nicht die erwartete Leistung, dann hat ihn etwas **demotiviert**. Oder aber es mangelt an **Leistungsfähigkeit** bzw. an **Leistungsmöglichkeit**.“⁵

„**Wie motiviere ich mich selbst?** -Das heißt zunächst, bewusst zu wählen und die Verantwortung für die Konsequenzen zu übernehmen.“⁶

² Pink, Drive S. 91

³ Pink, Drive S. 246

⁴ Sprenger, Mythos Motivation- Wege aus einer Sackgasse, S. 26

⁵ Sprenger, Mythos Motivation- Wege aus einer Sackgasse, S. 187

⁶ Sprenger, Das Prinzip Selbstverantwortung, S.48

3. Gesellschaftliche Faktoren

- Wir alle sind **Kinder unserer Zeit** – mit all den Vorzügen und besonderen Herausforderungen...
- Wir leben in einer **leistungsorientierten Gesellschaft** und das wird auch so bleiben...

- Wir leben in einer **multioptionalen Gesellschaft**
Wir sind überall und doch nirgendwo...? Wir haben alles und doch nichts...?

„Unser Alltag wird zunehmend unsinnlicher und durch die **Multioptionalität** – die Fragmentierung des täglichen Lebens – verliert er auch an Tiefe. Im Seelenleben ist weniger häufig mehr, und umgekehrt ist das Mehr an Freiheitsgraden häufig ein Weniger: Wir haben zwar das Gefühl, viel getan zu haben, aber nichts wirklich verrichtet oder erlebt zu haben.“⁷

„Der coole Mensch hat seine Leidenschaften abgelegt und damit seinen primären seelischen Antrieb abgewürgt: Für ihn gibt es kein gültiges Ziel und keine wirkliche Mission mehr, für die sich Einsatz, Opfer und Schmerzen lohnten. Er kommt nicht von der Stelle, sondern er rotiert in **der endlosen Vielfalt gleich gültiger Glücksoptionen**. Und dies fühlt sich paradoxerweise alles andere als cool an.“⁸

„Durch die **Maßlosigkeit unserer Ansprüche** und die daraus resultierende Überprogrammierung unseres Lebens, überfrachten wir unseren Alltag. Wir haben es beinahe verlernt, uns auf eine >organische<, eher fließende und selbstregulierende Alltagsgestaltung einzulassen. Wir verlieren unsere Alltagskompetenz, aber auch die Zufriedenheit mit unserem Tagewerk, weil der Alltag durch ein Übermaß an Planungen, Terminen und Zwängen bestimmt wird. Wir wollen zu viel von unserem Leben. Wir erpressen uns mit Perfektionsansprüchen und packen zu viel in unser Tagewerk. Am Ende des Tages fühlen wir uns selber ausgepresst und haben trotz aller Aktivitäten nicht das wohlige Gefühl, vom Reichtum des Lebens gekostet zu haben.“⁹

- Aufgrund der vielfältigen Optionen haben wir **Schwierigkeiten Entscheidungen** zu treffen. Wir haben Angst, etwas zu verpassen oder doch nicht alles berücksichtigt zu haben. Wir treffen Entscheidungen mit einer Fluchttür. Wir wollen Entscheidungen möglichst ohne Konsequenzen...
Es gibt kein „Versuchen“...

„Mit jeder Wahl sind zwangsläufig **bestimmte Auswirkungen verbunden**, die wir gleichzeitig mitwählen. Es gibt keinen Trick in der Welt, der es uns erlaubt, diesen **Konsequenzen** auszuweichen. Aber genau das scheinen alle zu erwarten... Wer aufhört zu jammern, handelt. Wer handelt, wählt bewusst. Wer bewusst wählt, **übernimmt Verantwortung für alle Konsequenzen**. Wer Verantwortung übernimmt, übernimmt die Regie für sein Leben - das ist nichts anderes als Freiheit.“¹⁰

- In unserem Alltag gibt es **Spannungen, die wir nie auflösen können**. Arbeit und Familie wird immer ein Spannungsfeld bleiben, wo wir eigentlich nie auf beiden Seiten in Balance sind. Was wir jedoch lernen können ist einen **gesunden Rhythmus** zu finden.

⁷Grünwald, Deutschland auf der Couch S.128

⁸Grünwald, Deutschland auf der Couch, S.13

⁹Grünwald, Deutschland auf der Couch, S.51

¹⁰ Sprenger, Das Prinzip Selbstverantwortung, S.44

4. Biblische Aspekte

- Aus welcher Motivation heraus lebe ich? Lebe ich aus dem Bewusstsein, dass ich ein bedingungslos geliebtes Kind Gottes bin? Habe ich die **Identität**, die Gott, der Vater, mir geben will, angenommen?
Jesus unverkrampft nachfolgen können wir erst, nachdem wir uns vom Vater im Himmel unsere Identität haben geben lassen. (**Lukas 15,11-32; 1. Johannes 3,1; Johannes 1,12**)
- Lebe ich wie **ein Getriebener oder in meiner Berufung**? Muss ich mich mit anderen vergleichen, mich mit anderen messen und um meine Stellung kämpfen?
Bei Gott geht es immer um seine **Frucht**, nie um unsere Leistung. (**Johannes 15,16**)
- Die Frage nach dem gesunden Maß in Bezug auf Hingabe und Leidenschaft.
Es gibt ein „zu wenig“. Gibt es auch ein „zu viel“?
(**Philipper 3,7-14; 1. Korinther 15,58; Römer 12,1-2**)
(**Epheser 2,10; Philipper 2,13**)
- Dulde ich oder verdränge ich **Sünde** in meinem Leben? (**Psalm 51 und 32**)
„Frage dich bei niedrigem Engagement, ob die Ursachen nicht in Ignoranz, negativem Einfluss oder Arroganz zu suchen sind. Bekämpfe **die Ursachen des Problems**, nicht die Folgen!“¹¹
- Lebe ich in einer lebendigen **geistlichen Gemeinschaft**? (**Apostelgeschichte 4,23-24+31**)
- Bleibe ich in der Schule Gottes und lasse mich auch von Gott **ent-täuschen**? (**Lukas 22,31-34**)
„Gott lässt manchmal zu, dass wir demütigende Niederlagen erleiden, um unseren Glauben zu prüfen und uns zu offenbaren, was wirklich in unseren Herzen vorgeht.“¹²

¹¹ Grundl & Schäfer, Leading Simple, S. 127

¹² Wiersbe, Sei stark, S. 91.

5. Persönliche Entwicklung

- Berücksichtigung und Anerkennung der **aktuellen Lebenssituation**.
Alles hat seine Zeit. Nicht in allen Lebensphasen kann man mit der gleichen Motivation und Stärke seinen Einsatz einbringen. Das darf grundsätzlich so sein.
Entscheidend ist, dass die Prioritäten in der Verantwortung vor Gott richtig gesetzt werden.
Dazu gehört, dass man mache Menschen gegebenenfalls enttäuschen muss.

„Der Schlüssel liegt nicht darin, Prioritäten für das zu setzen, was auf dem Terminplan steht, sondern darin, Termine für die Prioritäten festzusetzen.“ (Stephen R. Covey)
- Einsatz mit den **von Gott gegebenen Gaben**. Alles andere wird letztendlich doch zu Frustration führen. Warum sich selbst und andere „quälen“?
Um die Gaben herauszufinden, hilft z.B. eine wertschätzende und ehrliche Feedbackkultur.
(GeWIEHftes Feedback: 1. Wahrnehmung, 2. Interpretation, 3. Emotion, 4. Handlungswunsch)
- Der Weg, den Gott mich führt... meine **Berufung**?
Hier müssen wir unbedingt zwischen drei „Arten“ der Berufung unterscheiden:
 1. Allgemeine und gemeinsame Berufung (das, was als Wille Gottes in der Bibel steht)
 2. Fortschreitende Berufung (Schritte gehen, zurückschauen und fragen, ob sich der Weg bestätigt)
 3. Spezielle Berufung (übernatürliches und unmissverständliches Eingreifen Gottes)
„Von Zeit zu Zeit müssen wir uns aus unseren Aktivitäten und Engagements zurückziehen und darüber nachdenken, was wir tun, und **warum wir es tun**.“¹³
- Gesunder Rhythmus von **Anspannung und Entspannung**.
100% und mehr im Dauerzustand zu leisten ist langfristig eher ungesund und kann zu Burnout führen.
Es darf und muss auch „sinnfreie oder uneffektive Zeiten“ im Leben geben.
- **Gesunder Umgang mit Emotionen**.
Emotionen in der Gottesbeziehung... leben und lieben wir ganzheitlich?
- **Ich tue dankbar das Beste was ich kann, mit dem was ich gerade habe!**

¹³ Ford, Leiten wie Jesus, S. 125

6. Die Rolle von Teamleitung

- Wenn **Mitarbeiter demotiviert** sind, liegt es meistens am direkten „Vorgesetzten“.

„Wir wissen seit langem, dass die Beziehung zur unmittelbaren Führungskraft die Achillesferse der Arbeitszufriedenheit ist. Hier wird über Motivation, hier wird über Commitment entschieden. Wenn die Beziehung zum Chef stimmt, sind die Mitarbeiter aller Erfahrung nach bereit, mit vielen Widrigkeiten im Unternehmen zu leben. Das ist eines der meistübersehenen Prinzipien im Management überhaupt: **Führung ist Beziehung**. Um die Führungsaufgabe erfüllen zu können, braucht die Führungskraft eine vitale Beziehung zum Mitarbeiter. Eine Beziehung beginnt mit **Vertrauen**. Wenn Sie Ihren Mitarbeitern nicht vertrauen, werden Ihre Mitarbeiter Ihnen nicht vertrauen. Mehr noch: Wenn Sie Ihren Mitarbeitern nicht vertrauen, dann haben Sie keine.“¹⁴

„Während die Energielinien der Mitarbeiter auf den, **Vorgesetzten** zulaufen und in seiner Person zur schönsten Blüte kommen, steht die, **Führungskraft** eher ‚hinter‘ bzw. ‚unter‘ dem Mitarbeiter, dessen Erfolg sein vorrangiges Ziel ist. Das fordert ein Führungsdenken, das die Entwicklung von Kreativität und Befähigung des Mitarbeiters konsequent fördert und für das Gesamtunternehmen nutzt. Die klassische Hierarchiepyramide wird damit gleichsam, auf den Kopf gestellt. Das bedeutet nicht, dass es keine Führung mehr gibt. Sie wird jedoch dem Handlungs-Sinn nach neu belebt: Nicht Mitarbeiter unterstützen Führungskräfte; **Führungskräfte unterstützen Mitarbeiter**.“¹⁵

- **Autorität** kann man sich gerade im „freiwilligen (kirchlichen) Kontext“ nicht nehmen. Die muss man sich geben lassen. Von Gott und Menschen. Ein gutes biblisches Beispiel ist Josua.

„Die einzige **Führungsautorität**, die wirklich zählt, ist jene, die freiwillig und bewusst von den Geführten eingeräumt wird. Eine Beförderung zum Vorgesetzten gibt Ihnen allenfalls **Positionsautorität**, niemals **personale Autorität**. Führungskompetenz aber wird Ihnen von den Mitarbeitern verliehen. Von deren ‚Antwort‘ sind Sie abhängig. **Die Mitarbeiter wählen**, ob sie Ihnen das Recht einräumen, sie zu führen.“¹⁶

- Lob nicht als Mittel zur Manipulation gebrauchen. Echtes Lob muss immer in beide Richtungen möglich sein. Noch besser ist jedoch Mitarbeitern **echte Anerkennung** schenken:

„Das erste Gebot der Anerkennung klingt eher trivial: **Mitfreuen!** Sich über den Erfolg des Mitarbeiters freuen. Und dies auch offen – gestisch und mimisch – ausdrücken ... was jenen Führungskräften schwerfallen wird, die den Erfolg ihres Mitarbeiters als Bedrohung ihrer Positionsautorität erleben. Das zweite Gebot ist leistungsunabhängig. Es lautet: **Den Mitarbeiter wahrnehmen!** Viele Mitarbeiter teilen das Gefühl, nicht gesehen, nicht wahrgenommen, tatsächlich »übersehen« zu werden. Kein Echo auf Vorschläge und Initiative.“¹⁷

- **Kongruent**¹⁸ leiten

Damit ist eine Übereinstimmung zwischen drei Bereichen der Persönlichkeit gemeint:

Inneres Erleben → was ich fühle, was sich in mir regt

Bewusstsein → was ich davon bewusst mitkriege

Kommunikation → was ich davon mitteile, nach außen hin sichtbar werden lasse

Für den Empfänger (z.B. Mitarbeiter) ist eine Nachricht umso eindeutiger und klarer zu verstehen, je kongruenter der Sender sie kommuniziert. Wenn der Empfänger nicht weiß, woran er ist, entsteht bei ihm schnell Misstrauen und Unsicherheit, sodass er sich zurückzieht und sich nicht wirklich auf das Gespräch einlässt.

¹⁴ Sprenger, Das Prinzip Selbstverantwortung, S.162

¹⁵ Sprenger, Das Prinzip Selbstverantwortung, S.163

¹⁶ Sprenger, Das Prinzip Selbstverantwortung, S.158

¹⁷ Sprenger, Mythos Motivation- Wege aus einer Sackgasse, S. 93f

¹⁸ Weiterführende Ausführungen und Zusammenhänge zu Kongruenz und Authentizität, siehe bei Schulz von Thun 2011a auf den Seiten131-146.

7. Wollen wir aktiv sein, oder etwas bewegen?

<p>Aufgaben delegieren Es wird keine Entscheidungsbefugnis übertragen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konkrete To-do-Liste abgeben • Ablaufplan festlegen • Prioritäten bestimmen • z.B.: Für den Teenkreis festlegen, welche Lieder in welcher Reihenfolge gesungen werden, wer welches Instrument spielt... 	<p>Verantwortung ermöglichen Einen passenden und herausfordernden Verantwortungsbereich übertragen. Entscheidungsbefugnis übertragen (Macht). Gestaltungsfreiräume schaffen. z.B.: Für den Teenkreis die Leitung für den gesamten Bereich „Lobpreis“ abgeben. Der Mitarbeiter überlegt, fragt gegebenenfalls und entscheidet dann...</p>
<p>Vorgesetzter Behält die Kontrolle und Macht. Qualität im Sinne des Vorgesetzten ist gesichert. Geringes Risiko in Bezug auf das Ergebnis. Vom „Machen“ des Vorgesetzten bestimmt. Hält Abstand zu den Mitarbeitern.</p>	<p>Führungskraft Verliert ein Stück weit die Kontrolle über das Ergebnis der „Aktion“. Ein Qualitätsverlust ist möglich. Risikobereitschaft muss gegeben sein. Vom „Lassen“ der Führungskraft bestimmt. Achtet auf gute Beziehungen zu den Mitarbeitern.</p>
<p>Bewertung Die Auswertung kann nur eine Bewertung sein. Gut oder schlecht. Gemacht oder nicht gemacht.</p>	<p>Feedback Die Auswertung kann ein Feedback sein. Gaben, Stärken, Schwächen, Persönlichkeit können reflektiert und entwickelt werden.</p>
<p>Problemorientiert Ein Vermeiden von Fehlern steht im Vordergrund. Probleme sind unerwünscht und werden, wo es nur geht, gemieden und gedeckt. Ein reibungsloses Programm ist vorrangig.</p>	<p>Potentialorientiert Das Potential und die Entwicklung des Mitarbeiters stehen im Vordergrund. Fehler sind keine Katastrophe, sondern eine Möglichkeit zu lernen. Der Mensch ist wichtig.</p>
<p>Demotivierte Mitarbeiter Fühlen sich in der Regel nicht wahrgenommen. Auf Dauer werden sie frustriert und gelangweilt mit der Mitarbeit aufhören. Es entsteht keine Identifikation.</p>	<p>Motivierte Mitarbeiter Fühlen sich wertgeschätzt, spüren Vertrauen und bleiben motiviert. Neue Herausforderungen werden gern angenommen. Es entsteht eine starke Identifikation.</p>
<p>Unverbindlichkeit Unverbindlichkeit und eine verantwortungslose Haltung der Mitarbeiter werden begünstigt.</p>	<p>Verbindlichkeit Verbindlichkeit und Selbstverantwortung der Mitarbeiter werden gefördert.</p>
<p>Abwicklung Die Abwicklung der Aktion ist komplett von der Haltung, der Gesundheit, den Möglichkeiten des Vorgesetzten abhängig. Die Aktion hört auf, wenn der Hauptakteur nicht mehr dabei ist (aktiv sein).</p>	<p>Entwicklung Die Entwicklung der Idee wird im Team umgesetzt und ist deshalb in jeder Hinsicht auf Dauer stabiler und kreativer. Die Idee lebt weiter, auch wenn der Initiator nicht mehr dabei ist (etwas bewegen).</p>
<p>Frommer Aktivismus Bestimmt von einer ungesunden und falschen Erwartungshaltung sich selbst und anderen Menschen gegenüber (Karrieredenken). Es geht um Leistung.</p>	<p>Reich Gottes Bestimmt von der Berufung Gottes mit den gegebenen Gaben anderen zu dienen und sich dabei von den anderen auch ergänzen zu lassen. Es geht um Frucht, die Gott wirkt.</p>

„Eine Führung, für die **Selbstverantwortung** der zentrale Gestaltungswert ist, ist weit **mehr vom Lassen als vom Machen bestimmt...** Führung ist dann verantwortlich dafür, einen Rahmen zu gestalten, der jeden Mitarbeiter ermutigt und befähigt, Verantwortung für seine Leistung zu übernehmen. Die Kunst in der Führung besteht in der Schaffung von Konstellationen, in denen Mitarbeiter, die entscheiden sollen, es auch können.“¹⁹

„**Selbstverantwortung ist eine Einstellung.** Sie ist nicht übertragbar. Aufgaben können Sie delegieren, Verantwortung nicht. Verantwortung kann nur der Mitarbeiter nehmen – **wenn er will, weil er es gewählt hat**, wenn er der inneren Einstellung nach selbstverantwortlich ist...“²⁰

Als Leiter sind wir dafür verantwortlich angemessene **Selbstverantwortung zu ermöglichen**. Das gilt auch für den Umgang mit Kindern und Teenagern. Oft ist es jedoch einfacher, es einfach selbst zu machen.

Wir müssen uns fragen, ob wir gerade **Eimer schleppen**, oder eine **Pipeline bauen**?

¹⁹ Sprenger, Das Prinzip Selbstverantwortung, S.176f

²⁰ Sprenger, Das Prinzip Selbstverantwortung, S.171

8. Ergänzende Literaturzitate

„Peile keinen Erfolg an - je mehr du es darauf anlegst und zum Ziel erklärst, um so mehr wirst du ihn verfehlen. Der Erfolg kann wie Glück nicht **ver-folgt** werden; er muss **er-folgen** als unbeabsichtigte Nebenwirkung, wenn sich der Mensch einer Sache widmet.“²¹

„Mag sein, dass sich die **Unternehmensspitze permanent mit Zielen beschäftigt**. In der Fläche des Unternehmens spielen Ziele kaum eine Rolle. Erlebt wird das ‚**Wie**‘, die Stimmung, die Atmosphäre, alles das, was zum Weg gehört. Mit Zielen beschäftigen sich die Mitarbeiter nur zu einem verschwindend kleinen Zeitanteil. Das ist nicht unklug: Wer permanent an den Zielen klebt, ist nirgendwo. Wenn ich mir aber anschau, wie viel Energie von den Leitungsebenen in das Finden und ‚Implementieren‘ von Zielen investiert und wie wenig Aufmerksamkeit dem erlebnispraktischen ‚Wie‘ gewidmet wird, dann ist an der Weisheit des Vorgehens zu zweifeln. Das Problem entsteht also erst, wenn man sich so **auf das Ziel versteift**, dass einem der Weg der Gegenwart keine Freude mehr bereitet.“²²

„Um die Stimmung zu heben, muss man offenbar die Ansprüche senken. Und so führt der unternehmenskulturelle Karneval allerorts seine **Lieblingsmaske ‚Vision‘ durchs Jahr**. Wenn früher jemand gesagt hätte, er habe eine Vision, den hätte man wahrscheinlich zum Arzt geschickt. Heute wird er zum Arzt geschickt, wenn er keine Vision hat. Dann gilt er als ‚nicht-visionäre Führungskraft‘. Und das entrückende Adjektiv ‚visionär‘ veredelt auch noch das platteste Zukunftsgefasel zur Heilsbotschaft. Austauschbar. Konturlos. Unverbindlich. Von den **tatsächlichen Inhalten dieser Vision** kennt man vor allem den **Lärm, den sie machen**.“²³

„Mit der **optimalen Struktur** erreiche ich 20 Prozent. Der Rest ist **innere Einstellung**, Siegeswille, das ‚Wir machen es!‘“²⁴

„Eine Führungskraft, der daran gelegen ist, ihre **Mitarbeiter in der Verantwortung zu lassen**, sollte ihre **„Fürsorgepflicht“** nicht überziehen. Wir können und sollten Mitarbeiter nicht zu sehr schützen. Sie haben ein Recht darauf zu lernen, wie man schwierige Situationen meistert. Führung ist in der Pflicht, zu Mut und Selbstvertrauen zu er-Mut-igen. Die beste Ermutigung ist die Überzeugung: „Sie werden es schon schaffen!“ Führung heißt dann, zurückzutreten und dem **Mitarbeiter Raum zu geben**, seine Kraft und seine Fähigkeiten zu entfalten.“²⁵

„**Liebe ist**, was Liebe tut. Liebe ist Handeln, ist Aktivität. Liebe ist kein Gefühl, das uns überwältigt, sondern **eine Entscheidung, die uns verpflichtet**.“²⁶

„Auch das ist **Commitment**: bei sich bleiben, achtsam sein, in sich hineinspüren, Überforderungen erkennen und mit ihr umgehen lernen, Zeichen der Erschöpfung nicht ignorieren. Nur der kann **voll bei der Sache sein**, der sich auch **voll von ihr lösen kann**. Was fertig macht, ist das Laue.“²⁷

„Es gibt allerdings Führungskräfte, die sich bis zur **Selbstaufgabe melken, um als Vorbild da zu stehen**. Ja, es ist eine wortwörtliche Form der ‚Selbst‘-Aufgabe - man will ja dem Vor-Bild gerecht werden. Überanstrengung ist der Mindesteinsatz. Ein Vorbild zeigt **keine Schwäche. Es ist immer Vorbild**. Menschliche Regung? Enttäuschung? Unsicherheit? Geschwätz! Stattdessen: Symbolisches Handeln für die Tribüne. Eine Präsentationskultur gelungener Selbstverhärtung, in der etwas nicht getan wird, weil es für richtig und wichtig gehalten wird, sondern, weil es anderen gefallen, mithin als vorbildlich gelten könnte. **Vorbild sein, heißt lügen**. Wie der Weise sagt: Jede Investition in das Image ist eine Investition in das eigene Gefängnis.“²⁸

„Wer aber versucht, **aktiv Vorbild zu sein, wird es wohl gerade deshalb nicht**. Das (aktive) Vorbild handelt nicht, um zu handeln, sondern um Vorbild zu sein; es verlagert damit den Schwerpunkt, das Motiv seines Handelns nach außen; es will ‚**scheinen**‘ (man beachte den Doppelsinn); es inszeniert sein Tun als Wirkung auf andere. Und es wird gerade dadurch seine Wirkung verfehlen. Mitarbeiter haben in der Regel ein sehr feines Gespür für Glaubwürdigkeit. Gerade und vor allem, wenn es daran mangelt.“²⁹

„**Love it, leave it or change it.**“³⁰

²¹ Sprenger, Dr. Reinhard K., Das Prinzip Selbstverantwortung, S.87

²² Sprenger, Dr. Reinhard K., Das Prinzip Selbstverantwortung, S.88

²³ Sprenger, Dr. Reinhard K., Das Prinzip Selbstverantwortung, S.129

²⁴ Sprenger, Dr. Reinhard K., Das Prinzip Selbstverantwortung, S.12

²⁵ Sprenger, Dr. Reinhard K., Das Prinzip Selbstverantwortung, S.181f

²⁶ Sprenger, Dr. Reinhard K., Das Prinzip Selbstverantwortung, S.73

²⁷ Sprenger, Dr. Reinhard K., Das Prinzip Selbstverantwortung, S.93

²⁸ Sprenger, Das Prinzip Selbstverantwortung, S.142f

²⁹ Sprenger, Das Prinzip Selbstverantwortung, S.150

³⁰ Sprenger, Das Prinzip Selbstverantwortung, S.70

9. Persönliche Fragen und zum Austausch für die PEP-Kleingruppe

- Was sind in Bezug auf Motivation und Leidenschaft sind deine persönliche Fragen?
Formulier dein Bauchgefühl zu einer konkreten Frage:

- Was meinst du denken andere von dir? Bist du ein leidenschaftlicher Mensch oder eher nicht?
Warum ist das so?

- „Wie motiviere ich mich selbst? -Das heißt zunächst, bewusst zu wählen und die Verantwortung für die Konsequenzen zu übernehmen.“³¹
Wie verstehst du dieses Zitat?
Was bedeutet es in der Praxis für dich?

- Wie beschreiben leben wir in einer multioptionalen Gesellschaft. Woran siehst du das bei dir persönlich und wie gehst du bisher damit um? Wo gibt es Veränderungspotential?

- Bist du eher jemand der Entscheidungen „mit einer Fluchttür trifft“? Oder bist du eher jemand der nach dem Motto „es gibt kein Versuchen“ lebt? Darf sich hier was verändern?

- Was hat dich in Bezug auf die „biblischen Aspekte“ persönlich am meisten angesprochen?

- „Der Schlüssel liegt nicht darin, Prioritäten für das zu setzen, was auf dem Terminplan steht, sondern darin, Termine für die Prioritäten festzusetzen.“ (Stephen R. Covey)
Was sind für dieses zweite Jahr an der BTA deine persönlichen Prioritäten?

³¹ Sprenger, Das Prinzip Selbstverantwortung, S.48