

FÜHREN GEHT HEUTE ANDERS

PERFORMER

REINHARD K. SPRENGER

Der unbequeme Visionär
zu den drängenden Fragen
der Motivation

Geld oder Leben

WAS UNS WIRKLICH ANTREIBT

FREIHEIT

Wer manipuliert,
verliert

LEISTUNG

Jenseits von
Konformismus und Fleiß

SINN

Den Unterschied
machen

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

was fällt Ihnen zuerst ein, wenn Sie „Motivation“ hören? Vielleicht Jogi Löw, Ihr lustloser Kollege oder doch eher Ihr alter Physiklehrer? Was auch immer es sein mag: Es dürfte nicht lange dauern. Denn motiviert wird überall, selbst für Babys und Rentner gilt heute: Irgendjemand kommt garantiert auf die Idee, sie zu irgendetwas „motivieren“ zu wollen.

„Aber in Unternehmen ist das doch notwendig, Mitarbeiter müssen ständig motiviert werden!“ Diesem folgenreichen Irrtum bin ich in meinen Beratungen und Coachings im Laufe der Jahre so oft begegnet, dass ich es irgendwann für angebracht hielt, ihm in Buchform zu Leibe zu rücken. In „Mythos Motivation“ setze ich ihm eine praktische Erfahrung entgegen: Menschen wollen arbeiten, sie wollen etwas leisten und sie wollen dabei wahrgenommen werden. Wer ihnen diesen Willen abspricht, indem er sie mit Boni, Incentives und anderen Formen der Manipulation traktiert, zerstört echte Motivation und schadet so letztlich dem Unternehmen, dem zu nützen er vorgibt.

Ich bin mir nicht sicher, ob ich mich darüber freuen soll, aber Tatsache ist: Dieser Gedanke ist aktueller denn je. Es wird weiter fleißig mit Boni hantiert, wo eine klare Leistungsvereinbarung nötig wäre, oder munter mit Incentives gereizt, wo Konsequenz unumgänglich wäre. Es wird weiter gelobt und getadelt, als wäre das Unternehmen eine Kindertagesstätte. Aber, und das ist mir wichtig: Es gibt sie, die Führungskräfte, die etwas verändern, die in ihren Unternehmen echte Zusammenarbeit stärken wollen. Die für sich und ihre Teams Freiräume erobern, um die Lust an der Leistung für die gemeinsame Sache zu erhalten. Die Geld verdienen möchten, aber nie des Geldes wegen ihre Freiheit aufgeben würden – und dies auch von anderen nicht verlangen.

Vor allem an sie wendet sich dieses Bookazine. Für sie hat sich die Redaktion, mit den Grundgedanken von „Mythos Motivation“ im Gepäck, ins Getümmel der Unternehmenswirklichkeit gestürzt – immer auf der Suche nach Beispielen, anhand derer sich produktiv über Motivation nachdenken lässt. Freilich gilt auch hier: Patentrezepte gibt es nicht. Jeder Versuch, eine Strategie zu kopieren, ist an sich schon ein Versagen von Führung. Dazu also möchten weder die Redaktion noch ich Sie einladen. Wohl aber dazu, sich überraschen zu lassen. Mit Ihren Kollegen und Chefs die Ideen und Themen zu diskutieren, zu denen Sie die folgenden Praxisbeiträge, Reportagen und Interviews inspirieren.

Die Kollegen aus der Redaktion nennen dieses Bookazine ihr „Zukunftslabor“. In dieses einzutreten und an seinen Gedankenexperimenten teilzuhaben, dazu möchte ich Sie, liebe Leserinnen und Leser, nun ganz herzlich einladen!

Eine anregende Lektüre wünscht Ihnen:
Dr. Reinhard K. Sprenger

INHALT

EDITORIAL

Sinn und Irrsinn der Motivation –
von Dr. Reinhard K. Sprenger 1

MYTHOS MOTIVATION

Dr. Reinhard K. Sprenger und Dr. Gery
Colombo (Hocoma AG) im Gespräch 4



FREIHEIT WER MANIPULIERT, VERLIERT

FREIHEIT – WEDER EASY NOCH GECHILLT, ABER EINFACH GROSSARTIG

Job-Zombies und andere Katastrophen.
Eilmeldung zur Lage der Motivation 22

GROSSE FREIHEIT, GROSSE VERANTWORTUNG

Freiheit und Struktur?
Bei Jimdo kein Widerspruch.
Eine Reportage 26

FÜHRUNGSWISSEN KOMPAKT

ABENTEUER UND ZUMUTUNG

Freiheit für Führende, Mitarbeiter
und andere Erwachsene 30

INSIDE BEST PRACTICE

3 X GROSSE FREIHEIT

Gekko: Verantwortung übernehmen –
durch Delegieren 40

Haufe-umantis: Strategie ist nicht nur
Chefsache 41

Omicron: Warum alle reglementieren,
nur weil einer mal Mist baut? 43

WORST PRACTICE

GUT GEMEINT UND VOLL DANEBEN

Die Geisterbahn der Incentives 44

Teure Regulierungswut 44

Die Zentrale denkt und lenkt 45

LEISTUNG JENSEITS VON KONFORMISMUS UND FLEISS

LEISTUNGSTRÄGER – ODER DOCH NICHT?

Vom Willen zur Leistung und
der Schwierigkeit, sie zu bewerten 48

NUR WEG VON DEN BONI ODER GLEICH HIN ZUM WUNSCHGEHALT?

Celanese und elbdudler.
Eine Reportage 52



FÜHRUNGSWISSEN KOMPAKT

„MÜLLER-LÜDENSCHIED, ICH GLAUBE AN SIE!“

Die Bewertung von Leistung
ist Aufgabe von Führung – und
ein Hochseilakt 56

INSIDE BEST PRACTICE

SCHEMA F WAR GESTERN

Audi: Ihn hatte keiner auf
dem Zettel 64

IBM: Anwesenheit ist nicht gleich
Arbeitsleistung 65

PayPal: Vielfalt als Asset 66

WORST PRACTICE

NICHTS HÖREN, NICHTS SEHEN, NICHT SPRECHEN ...

... lieber Ziele vereinbaren 68

SINN

DEN UNTERSCHIED MACHEN

ALLES NEU MACHT DIE GENERATION Y?

Ohne Sinn kein Geschäftssinn 72

ERFÜLLUNG IN DER ARBEIT – GIBT ES DAS ÜBERHAUPT?

Sinnvoller Besuch bei
Jens Begemann (Wooga).
Eine Reportage 76

FÜHRUNGSWISSEN KOMPAKT

FÜHRUNG „MACHT“ KEINEN SINN – SIE ERMÖGLICHT IHN

Warum es hier viel zu tun,
aber nichts zu stiften gibt 80

INSIDE BEST PRACTICE

MIT SINN UND VERSTAND

DATEV: Mitarbeiter ernst nehmen 88

TRUMPF: Flexibel – für die Mitarbeiter 89

Svenska Handelsbanken: Wert-Arbeit 91

WORST PRACTICE

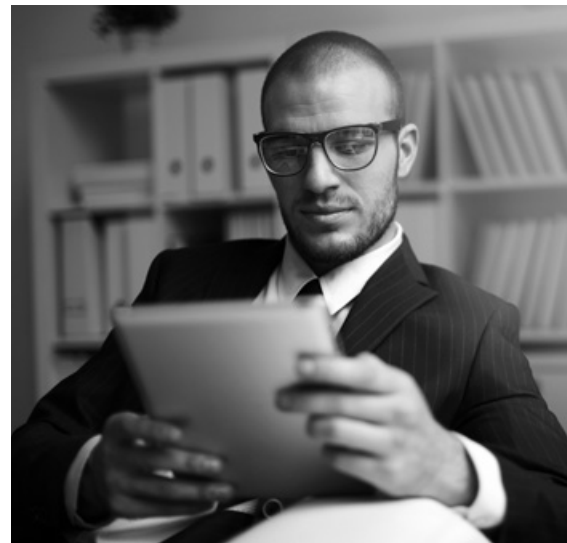
WAHNSINN?

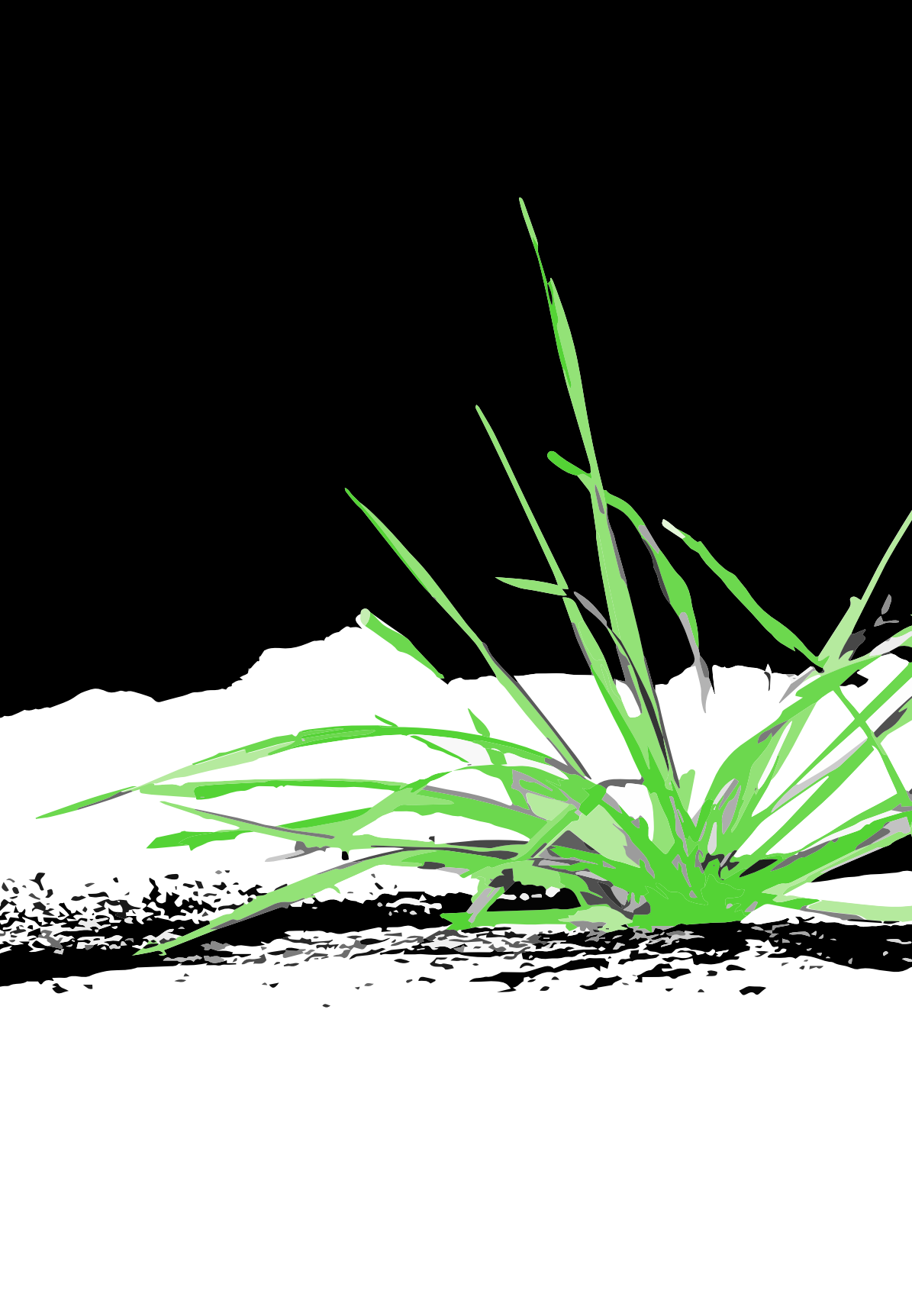
Grüßende Gänge 92

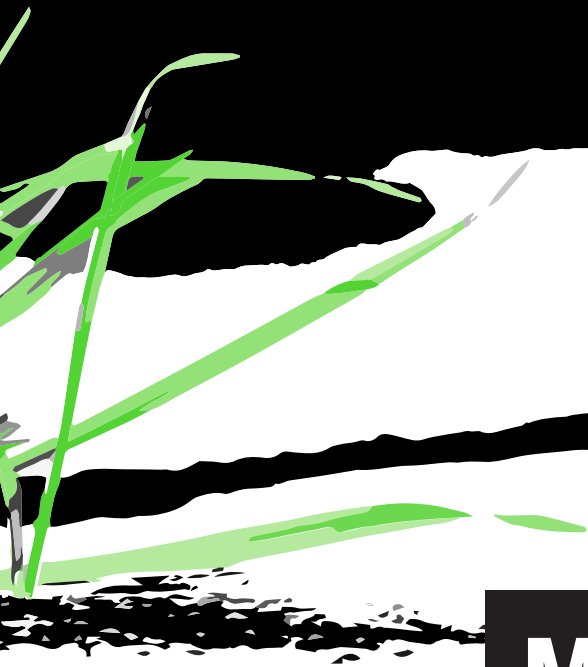
Fight Club 93

DIE TOP TEN DER MOTIVATION

Ein Glossar für Führende 96







MOTIVATION

EIN INTERVIEW

„... Heute Morgen, als ich aufgestanden bin, habe ich wieder dieses Unternehmen gewählt. Ich habe diesen Chef gewählt. Und ich habe auch wieder diesen ewig nörgelnden Kunden, diese verfluchte Konjunktur, dieses grässlich wackelnde Flugzeug gewählt ...“

MYTHOS MOTIVATION

DR. REINHARD K. SPRENGER
UND DR. GERY COLOMBO
IM GESPRÄCH

Moderation: Roland Große Holtforth, Literaturtest



Dr. Reinhard K. Sprenger

gilt als profiliertester Management-Berater und Führungsexperte Deutschlands. Zu seinen Kunden zählen nahezu alle

großen DAX-Unternehmen. Mit Büchern wie „Mythos Motivation“ wurde er zum Bestsellerautor. „Radikal führen“, sein großes Buch zum Thema Führung, erhielt 2013 den getAbstract International Book Award für die besten Wirtschaftsbücher des Jahres. Der promovierte Philosoph hat Psychologie, Betriebswirtschaft, Geschichte und Sport studiert. Er lebt in Zürich und Santa Fe, New Mexico.



Dr. Gery Colombo, Jahrgang

1966, studierte an der ETH in Zürich Elektrotechnik und Biomedizinische Technik. Er ist Mitbegründer und CEO der

Hocoma AG in Volketswil bei Zürich. Das Unternehmen entwickelt, produziert und vermarktet automatisierte Therapiegeräte für die neurologische Rehabilitation und hat sich vom Pionier zum Weltmarktführer für Therapielösungen zur Behandlung neurologisch bedingter Bewegungsstörungen entwickelt. Darüber hinaus fertigt und vertreibt Hocoma Geräte für die funktionelle Bewegungstherapie bei unteren Rückenschmerzen zu Hause und beim Therapeuten.

M: Moderator
S: Sprenger
C: Colombo

M: Klassiker könnte man auch als Werke definieren, die nicht aufhören, auf ihre Leser radikal zu wirken. Worin liegt die Radikalität Ihres Buches „Mythos Motivation“?

S: Es ist radikal, indem es beim Thema Motivation an die Wurzel geht, lateinisch „radix“. Das Buch greift fundamentale Tatsachen menschlicher Zusammenarbeit auf. Es räumt dabei mit dem Märchen auf, Führende müssten „ihre Leute motivieren“. Diesen Irrtum als solchen zu entlarven, ist einer der Tabubrüche des Buches. Außerdem führt es den Leser immer wieder auf die Frage: „Wer sitzt eigentlich am Steuer meines Lebens: Bin ich das, oder sind es andere?“ Und die Ergebnisse sind dann wiederum insofern radikal, als sie in massiver Opposition zur dominierenden Praxis stehen.

M: Sie bezeichnen den Menschen dabei immer wieder als „Freiheitswesen“. Was genau meinen Sie damit?

S: Dass der Mensch nicht nur tut, was er tut, sondern dass er auch wollen kann, was er tut. Dass er sich entscheidet, genau das zu tun, und so sein Leben *führt* und damit auch verantwortet. Er ist nicht Opfer dunkler Mächte. Menschen sind in der Lage, aus guten Gründen zu handeln, und sie können diese Gründe kennen und reflektieren. Das heißt paradoxerweise: Der Mensch ist per se frei – ob er will oder nicht.

M: Und was bedeutet das praktisch?

S: Oft erst einmal: Verblüffung. Wenn ich sage: „Jeder tut das, was er tut, weil er es wirklich will“, dann ist das für viele Menschen zunächst unverständlich. Sie sagen: „Ja, aber zu vielem bin ich doch gezwungen!“

M: Keine gute Basis für Motivation ...

S: Nein. Ich bin der festen Überzeugung, dass Motivation im Kern nur eine Quelle hat: das tief innewohnende, stabile Bewusstsein von Wahlfreiheit. Wenn Sie dagegen einen Mitarbeiter haben, der sich als Opfer der Umstände erlebt, den kriegen Sie nie in eine stabile Form von Motiviertheit. Denn er wird immer Fantasien haben, dass das Leben woanders gerechter, liebevoller, besser bezahlt wäre. Forderungen nach „Motivierung“ von außen sind schlicht unsinnig, ganz einfach weil sich dieses Bewusstsein der Wahlfreiheit von außen nicht herstellen lässt.



DR. REINHARD K. SPRENGER

„JEDER TUT DAS,
WAS ER TUT, WEIL ER ES
WIRKLICH WILL.“

M: Ist damit schon alles zum Thema Motivation gesagt?

S: Keineswegs! Dafür ist es – gerade in der Führungspraxis – viel zu komplex. Und selbst auf grundsätzlicher Ebene hat das Thema mindestens zwei wesentliche Aspekte. Da ist einmal der genannte der intrinsischen Motivation und damit des Gedankens, dass ich mich innerlich in hohem Maße von den Umständen unabhängig machen kann.

M: Und der andere?

S: Bei ihm geht es um Anerkennung, die wir Menschen nun einmal suchen. Ganz simpel gesagt: Wie mich mein Chef behandelt und wie erfolgreich ich mich bei der Arbeit erlebe, das spielt ebenfalls eine wichtige Rolle für meine Motivation. Aber noch einmal: Letztlich kann ich die äußeren Rahmenbedingungen so großartig gestalten, wie ich will, kann den Leuten das Paradies auf den Bauch binden: Motivation entsteht nur bei der Grundhaltung: „Ich bin frei und habe eine Wahl“. Sonst findet das Jammern nie ein Ende.

M: Ist das wirklich ein so großes Problem?

S: Aber ja! Es gibt diese weit verbreitete Haltung: „Ich bin ein Opfer, bin zur Arbeit gezwungen, bin deshalb nicht freiwillig hier, und deshalb bist du, Chef, dafür verantwortlich, dass es mir gutgeht“.

M: Herr Colombo, was bedeutet Freiheit für Ihre Arbeit als Führungskraft?

C: Zunächst würde ich sagen: Prinzipiell ist jeder frei darin, ob er für unsere Firma arbeiten will, oder nicht. Aber wenn er das will, dann muss er für die gemeinsame Sache eintreten. Dann hat er nicht mehr die Möglichkeit, innerhalb der Arbeit frei zu wählen, was er tut. Aber natürlich gilt: Wenn das jeweilige Aufgabengebiet klar ist, sollte man für seine Mitarbeiter Freiräume schaffen.

M: Und wollen potenzielle Mitarbeiter diese Freiräume überhaupt?

C: Fast immer. Eine meiner ersten Fragen an Bewerber lautet meist: „Welche Erwartungen haben Sie an Hocoma?“ Da kommt oft der Wunsch nach einem offenen Klima ohne viel „Politik“ und außerdem:



Freiheiten. Ich antworte dann: „Sie haben zunächst einmal die Freiheit, sich für die Zusammenarbeit mit uns zu entscheiden. Dann einigen wir uns über Ihre Aufgaben, und in Bezug auf diese können wir dann gemeinsam über konkrete Freiräume nachdenken.“

M: Wie funktioniert das konkret?

C: Meine Mitarbeiter haben jederzeit die Möglichkeit, eigene Konzepte für Problemlösungen zu entwickeln. Aber dann ist für mich wichtig, dass sie mir präsentieren, wie sie etwas lösen möchten. Es ist meine Verantwortung zu überprüfen, dass ihr Ansatz gut für diese Aufgabe und damit gut fürs Unternehmen ist.

M: Gibt es da manchmal Konflikte?

C: Klar! Wenn jemand sagt: „Ich habe das zwanzig Jahre gemacht. Jetzt lass mich einfach mal, und am Ende werde ich dir bewiesen haben, dass ich das kann“ – das geht einfach nicht.



DR. GERY COLOMBO

M: Denken Sie, Herr Colombo hat einen konservativen Begriff von Freiräumen?

S: Nein, ich kann dieses balancierte Verständnis durchaus nachvollziehen. Denn, und das ist wichtig: In der Praxis schließen Vertrauen und eine bestimmte Art des Misstrauens einander nicht aus. Es ist meines Erachtens eine der großen Management-Herausforderungen der Zukunft, aus dieser „Entweder-oder“-Falle herauszukommen. Wir sollten uns stattdessen in ein „Mehr-oder-weniger“-Denken einüben. Das ist nicht einfach, weil es oft kontraintuitiv ist. Aber wir müssen da hin, müssen also zum Beispiel über ein Fließgleichgewicht zwischen Vertrauen und Misstrauen sprechen. Es kann kein Vertrauen ohne Kontrolle, aber auch keine Kontrolle ohne Vertrauen geben.

M: Wo ist Kontrolle stärker zu gewichten?

S: Vor allem an dem Punkt, wo es um existenzielle Selbsterhaltung geht. Wenn der von Ihnen, Herr Colombo, genannte Mitarbeiter sagt: „Jetzt lass mich mal ein Jahr in Ruhe machen“ – und dann hat das so

dramatische Konsequenzen, dass die Existenz Ihrer Firma bedroht ist, das dürfen Sie natürlich nicht riskieren. Aber wenn das Risiko „nur“ darin besteht, dass der Mitarbeiter einen relevanten, aber nicht bedrohlichen Geldbetrag in die Seife fährt, dann würde ich vielleicht eher als Sie sagen: „Okay, das Risiko kann ich eingehen.“ Und noch etwas: Ohne einen Vertrauensvorschuss gibt es überhaupt keine Zusammenarbeit. Selbst wenn Sie einen 10 cm dicken Arbeitsvertrag machen, steckt in ihm immer auch ein Element des geschenkten Vertrauens, das sich nicht wegkontrollieren lässt.

C: Ich würde gerne auch mal über die Mitarbeiter sprechen, denen es weniger um Freiheit, sondern vor allem ums Geld geht. Die geradezu nach Boni schreien und sich darüber definieren, was sie sich dadurch vielleicht mehr leisten können als andere. Wie soll ich an deren Motive rankommen?

S: Am besten gar nicht. Das Herumstochern in den psychischen Landkarten von Mitarbeitern ist zwar für herkömmliche Motivierungskonzepte zentral, ich halte es aber für illusionär. Warum dieser Mensch so oder so handelt, ist irrelevant, denn ich komme bei der Suche nach Antworten zu keinem vernünftigen Ergebnis. Ich wühle in Vergangenheiten herum und projiziere meine eigenen Werte und Sensibilitäten auf andere. Das einzige „Resultat“: Ich mache aus einer Kooperationsbeziehung zweier erwachsener Menschen eine Art Psychodrama, in dem ich mich zum Durchblicker aufschwinde und meinen Vertragspartner wie ein Kleinkind behandle. Das ist nicht nur unproduktiv, sondern auch würdelos.



„ICH WÜRD E GERNE
AUCH MAL ÜBER DIE
MITARBEITER SPRE-
CHEN, DENEN ES WE-
NIGER UM FREIHEIT,
SONDERN VOR ALLEM
UMS GELD GEHT.“

M: Aber irgendwie müssen Führungskräfte doch auf Wünsche nach immer höheren Boni etc. reagieren?

S: Kommunizieren Sie offen und ehrlich! Sagen Sie zum Beispiel: „Dieses Unternehmen ist, wie jedes andere auch, um die Idee der Zusammenarbeit herum gebaut. Wenn du individuelle Boni einforderst, ist das ein Anspruch, der dich und deine Bedürfnisse in einer Weise heraushebt, die den Kooperationsvorrang dementiert.“

M: Heißt das nicht vor allem: Unternehmen müssen sich in Bezug auf bestimmte Erwartungen für unzuständig erklären?

S: Ja, und am besten klar und deutlich. Ich rate Führungskräften immer wieder, sich physisch vor ihre Mitarbeiter zu stellen und zu vermitteln: „Ich bin nicht dafür da, dich zu motivieren. Leistungsbereitschaft ist etwas, was ich von dir erwarte. Wenn du dagegen glaubst, ich müsse dich anschieben oder ziehen, dann werden wir einen fairen Weg dafür finden, dass sich unsere Wege trennen.“

C: Dass man Menschen im grundsätzlichen Sinne nicht motivieren kann, da stimme ich Ihnen zu. Aber ich denke, dass man seine Leute sehr schnell demotivieren kann.

S: Absolut! Aber das ändert nichts daran: Leistungsbereitschaft muss ich voraussetzen. Die gilt immer schon als vereinbart.

M: Und wie verhält es sich mit Leistungsmöglichkeit?

S: Leistungsmöglichkeiten zu schaffen, gehört zum Kerngeschäft von Führung. Die Absatzmärkte habe ich als Führender vielleicht nicht im Griff, wohl aber die innere Verfasstheit meines Unternehmens. Auf dieser Ebene ist es meine Verantwortung, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass diese Mitarbeiter möglichst nicht demotivieren – zum Beispiel durch angemessene Freiräume statt unangemessenem Kontroll- und Reglementierungswahn.

M: Aber gehen viele Unternehmen heutzutage nicht deutlich weiter? Etwa die Silicon-Valley-Firmen, in denen man auch in Bezug auf die Freizeitgestaltung komplett versorgt ist: Wochenendreisen mit den Kollegen, Tischtennisabende im Team und so weiter. Hier geht es doch nicht mehr um Rahmenbedingungen, sondern um Totalidentifikation des Einzelnen mit der „Company“.

S: Stimmt, und hier wird es auf sanfte Weise totalitär. Die echte Erfahrung von Sinn, auch von Sinn in der Arbeit, ist immer eine individuelle. Man kann sie nicht von außen erzeugen. In manchen Firmen versucht man, sie durch Eindeutigkeitssinn zu ersetzen. Und der ist so massiv und wird so penetrant kommuniziert, dass die individuelle Sinngebung keine Rolle mehr spielen soll, sondern zur Steigerung des Unternehmenswertes verengt wird. Das geht mir persönlich zu weit. Für mich ist es zum Beispiel absolut in Ordnung, wenn jemand sagt:

„WENN DU DAGEGEN
GLAUBST, ICH MÜSSE
DICH ANSCHIEBEN
ODER ZIEHEN,
DANN WERDEN WIR
EINEN FAIREN WEG
DAFÜR FINDEN, DASS
SICH UNSERE WEGE
TRENNEN.“

„ICH BIN NICHT DAFÜR DA, DICH ZU MOTIVIEREN.“

„Ich tue das hier ausschließlich, um meine Familie zu ernähren.“ Damit kann ich gut leben. Ein Unternehmen ist keine Kirche. Auch wenn es Google, Apple oder Daimler heißt.

C: Aber jetzt könnte ich ja mit Ihren eigenen Argumenten sagen: „Was wollen Sie denn, die wählen das ja alle freiwillig!“

S: Da haben Sie völlig Recht! Ironisch formuliert: Hier muss man letztlich die freiwillige Selbstzerstörung zulassen.



M: Aber gerade bei großen Unternehmen stößt man doch häufig auf ein anderes Übel als die Totalidentifikation: kollektive Resignation.

S: Leider ja. Nehmen wir mal eine Gruppe, die ich Generation „paradise lost“ nennen möchte. Die gibt es in vielen Unternehmen, und sie ist oft sehr groß. Da war irgendetwas in der Vergangenheit sehr erfolgreich, und alles schien toll. Meistens war das gebunden an eine charismatische Unternehmerfigur. Und jetzt kommen auf diese Menschen gleich mehrere Paradigmenwechsel zu. Unter anderem sind die Organisationseinheiten,

mit denen sie zu tun haben, aberwitzig groß geworden. Dann wurden viele von Internet und Digitalisierung kalt erwischt. Vielleicht wurden ihre Firmen auch fusioniert, verkauft, und plötzlich sprechen dann alle Englisch. So entstehen riesige Populationen von Menschen, die demotiviert sind, die eigentlich schon lange woanders sein wollen, aber sich nicht trauen und dann in den Zynismus abwandern. Alles, was jetzt noch kommt, ist Überwintern. Und sie bremsen Wachstum und Erneuerung durch ihren Zynismus.

C: Die fühlen sich dann plötzlich nur noch als Rädchen in einem riesigen Getriebe. Das müsste doch eigentlich einen Gegentrend mit vielen Start-ups und kleineren Unternehmen erzeugen.

S: Das Gegenteil ist der Fall! In Deutschland haben wir in allen Berufen eine abnehmende Selbstständigkeitsrate. Die Leute flüchten wieder in die Scheinsicherheit der Unternehmen. Obwohl jedem klar sein sollte, wie es um die Arbeitsplatzsicherheit bei großen Firmen wie Siemens etc. bestellt ist.

„IN DEUTSCHLAND
HABEN WIR IN ALLEN
BERUFEN EINE AB-
NEHMENDE SELBST-
STÄNDIGKEITSRATE.“

M: Größere Unternehmen haben also ein strukturelles Motivationsproblem?

S: Ja. Und zwar eines, das die Sinndimension unseres Themas berührt. Wenn viele Menschen im Unternehmen konkret und physisch in die Augen der Kunden blicken, ihre Bedürfnisse kennen und auf sie hin arbeiten, haben sie kein Sinnproblem. Das haben sie nur, wenn sie wahrnehmen, dass Arbeit einen Unterschied in der Lebensqualität anderer Menschen machen muss, um als sinnvoll erlebt zu werden, dieses Erleben aber nicht möglich ist.

C: Das ist mein Privileg als Gründer: Ich habe diesen direkten Kundenkontakt. Aber die Leute, die in der Produktion oder der Entwicklung arbeiten, die haben ihn eben nicht. Deshalb versuchen wir, ihnen diese Erfahrung auf anderen Wegen zu vermitteln: zum Beispiel über Videos oder „success stories“, und ab und zu laden wir Patienten oder Klinikvertreter zu uns ein, um Vorträge halten.

S: So etwas ist extrem wichtig. Machen wir es doch mal ganz praktisch: Ich habe zehn Kommunikationssignale in Richtung, sagen wir, meiner Buchhalterin zur Verfügung, und erzähle ihr in zehn Varianten, dass es mir in Bezug auf ihre Arbeit um Unternehmenswertsteigerung geht. Es geht aber auch anders: Ich spreche mit ihr nur fünf Mal über Zahlen und erzähle ihr bei den fünf anderen Gelegenheiten, was wir gerade Tolles für unsere Kunden umgesetzt haben. Das ist doch ein Riesenunterschied! In vielen Großunternehmen wird den Leuten ständig etwas von der Steigerung des Unternehmenswertes erzählt. Aber in der Breite des Unternehmens interessiert sich dafür niemand.

M: Ich würde jetzt gerne eine Brücke schlagen zwischen dem Sinn der Arbeit und der Notwendigkeit von Leistung ...

S: „Leistung“ ist ja eine Art Passepartout-Begriff. Er wird oft im Sinne von „Erfolg“, also mit Blick auf Resultate verwendet. Das alte Thema „Blut, Schweiß und Tränen“, also Leistung verstanden als „Anstrengung“, spielt immer noch eine Rolle, wenn auch eine geringere als früher. Aber der Leistungsbegriff ist unscharf, auch wenn er mit noch so vielen Zahlen unterlegt ist. Ich bin nach wie vor überzeugt: Leistung lässt sich nicht messen, sondern nur bewerten.

„LEISTUNG LÄSST
SICH NICHT MESSEN,
SONDERN NUR
BEWERTEN.“



M: Ist also das, was in einem Unternehmen als Leistung gilt, immer eine Frage der Beurteilung, der Interpretation?

S: Genau. Und wer hier interpretiert, das sind nun mal in der Regel Führungskräfte. Denn, und das ist mir wichtig: Nur ein Mensch kann den Leistungsbegriff in seiner Komplexität sinnvoll überblicken. In ihn fließen ja nicht nur messbare Resultate ein, sondern vor allem auch Qualitatives. Wer etwa einen Talentpool mit Blick auf die Zukunft aufbaut, braucht dafür wahnsinnig viel Energie und Zeit. Gleichzeitig erbringt er eine sehr wertvolle Leistung, leistet vielleicht die beste Zukunftsinvestition überhaupt. Wie will ich so etwas messen? Alles, was für die Unternehmenszukunft wichtig ist, ist nicht messbar.

„ALLES, WAS FÜR DIE
UNTERNEHMENS-
ZUKUNFT WICHTIG
IST, IST NICHT MESS-
BAR.“

C: Leistung bemisst sich bei uns überall anders. In der Entwicklung besteht Leistung darin, die zukünftigen Wünsche meiner Kunden vorauszuahnen und Produkte mit einem kurzen Innovationszyklus zu entwickeln. In der Produktion geht es nicht um Innovationskraft, sondern um hochwertige und zügige Reproduktion. Im Verkauf muss ich unter anderem Netzwerke und nachhaltige Kundenbeziehungen aufbauen, kurzfristig hohe Verkaufszahlen können hier sogar kontraproduktiv sein. Es gibt also keine klaren Regeln, keine Rezepte für die Bewertung von Leistungen. Und dennoch muss ich das tun, muss den Mut haben, etwa zu sagen: „Ja, ich bewerte dich nach anderen Maßstäben als deinen Kollegen.“ Das Problem: Sofort wird dieser Mensch googeln und sich mit anderen vergleichen. Und dann kommt etwas der Art, wie wenn ich jetzt sagen würde: „Der Sprenger hat ja viel mehr gesprochen heute als ich, der muss auch mehr kriegen.“

S: Oder vielleicht gerade deswegen weniger.

C: Genau! Begründungen finde ich in beide Richtungen. Ohne Mut zum eigenen Urteil kann ich Leistungen nicht bewerten.



M: Ich würde gern noch auf einen anderen wichtigen Punkt zu sprechen kommen: den Zusammenhang von persönlicher Entwicklung und Motivation ...

S: Hier muss man zunächst einmal festhalten: In Unternehmen geht es immer darum, unterschiedliche Bedürfnisse, Interessen, Motive mit Blick auf das Ganze zu organisieren. Damit sind der Individualisierung Grenzen gesetzt. Andererseits kann ich auch nicht sagen: „Es geht hier ausschließlich um das Unternehmen, deine Interessen spielen überhaupt keine Rolle.“ Führungskräfte müssen auch hier balancieren.

M: Aber alles unter Prämisse: Menschen wollen etwas leisten, und sie wollen sich entwickeln.

S: Richtig. Und hierbei sind zwei Dinge wichtig: Neugieraktivität und Funktionslust. „Funktionslust“ meint: Menschen sind dann motiviert, wenn Planen, Machen und Ergebnis-Sehen möglichst nahe beieinander liegen, zeitlich wie räumlich.

M: Aber das ist heutzutage schwierig.

„DIESES VOR-DEN-BILDSCHIRMEN-HOCKEN, DAS IST TEILWEISE FAST EINE ART MEDIALER AUTISMUS.“

S: Allerdings. Wir haben momentan eine rasende Entwicklung dahin, dass Menschen arbeiten, ohne anschließend ein Werk vor Augen zu haben. Das hat auch mit den omnipräsenten Informationstechnologien zu tun. Dieses Vor-den-Bildschirmen-Hocken, das ist teilweise fast eine Art medialer Autismus. Man hat nur noch Kontakt mit seiner Tastatur und immer weniger mit dem Kunden und damit mit dem Sinn der eigenen Arbeit. Und das erzeugt strukturelle Motivationsprobleme. Und wer profitiert davon? Die Heimwerkermärkte, denn hier kann man planen, machen und dann sein Werk betrachten.

C: Das ist extrem befriedigend.

S: Allerdings. Aber auch Neugieraktivität ist wichtig. Denn wenn ein Mensch nur noch seine Routinen abfackelt, geht die Motivation genauso dahin. Wir sind als Menschen auf Persönlichkeitswachstum durch Arbeit geradezu angewiesen. Irgendetwas in uns muss sich entwickeln, muss, im wahrsten Sinne des Wortes, herausfordernd und spannend sein. Und natürlich muss das, was eine solche innere Dynamik erzeugt, zu den Unternehmenszwecken passen.

M: Herr Colombo: Wie ziehen Sie hier die Grenzen?

C: Das Unternehmen muss sich entwickeln und profitabel sein, sonst kann ich ja niemandem einen Job zur Verfügung stellen. Wenn jemand sagt, „ich habe jetzt eine Superidee“, und sie passt in den großen Plan der Firma, dann unterstütze ich das mit aller Kraft. Aber es gibt eben auch die Ideen, die dazu nicht passen. Ein Produkt etwa, das nicht unserem Fokus entspricht, zu teuer ist ... Natürlich begründe ich meine Ablehnung dann so gut wie möglich, aber nicht immer kann ich meine Mitarbeiter überzeugen. Aber entscheiden muss ich natürlich trotzdem so.

M: Aber die Mitarbeiter müssen weiterhin mit Ideen zu Ihnen kommen wollen ...

S: Das berührt einen anderen wichtigen Punkt, nämlich die Frage: Welchen Zusammenhang gibt es zwischen Motivation und dem Erleben von Gelingen, von Erfolg? Das würde ich heute stärker akzentuieren, als ich das in „Mythos Motivation“ getan habe. Zugespitzt lautet die Erfahrung aus der Praxis doch: Motivation ist keine Voraussetzung von Leistung, sondern ihr Resultat. Anders formuliert: Wenn Menschen sich als erfolgreich wahrnehmen, brauche ich mir um ihre Motivation keine Sorgen zu machen. Als Führungskraft muss ich die Bedingungen der Möglichkeit dafür schaffen, dass sich ein Mitarbeiter als erfolgreich erlebt.

C: Aber öffnen Sie damit nicht den von Ihnen kritisierten Boni und Incentives Tür und Tor?

S: Gerade nicht! Denn die Erfolge, von denen ich hier spreche, beziehen sich auf die Inhalte der Arbeit und die Bestätigung, die ein Mensch daraus zieht. Das hat mit irgendwelchen nachgelagerten Versuchen kindlicher Belohnung durch Boni etc. nichts zu tun.

M: Könnte man das, worum es Ihnen hier geht, als das Erleben der eigenen Wirkung beschreiben?

S: Gebräuchlich ist hier die Rede von der „Selbstwirksamkeitsüberzeugung“. Wenn ich also zum Beispiel erlebt habe, dass ich fähig bin, ein Gartenhaus zu bauen, dann motiviert mich das für ähnliche

„MOTIVATION IST
KEINE VORAUS-
SETZUNG VON
LEISTUNG, SONDERN
IHR RESULTAT.“



Projekte, und zwar völlig unabhängig davon, ob sich mein Nachbar neben mich stellt und sagt: „Das sieht ja wirklich schick aus.“

M: Kann man sagen, dass Ihr Begriff von Motivation durch diese Komponente, die die intrinsische Motivation ergänzt, noch dynamischer geworden ist?

S: Ja. Und verknüpft man diesen anerkennungstheoretischen Aspekt mit dem Gedanken vom inneren Kern von Motivation, der Überzeugung der eigenen Freiheit, dann kann man Motivation ganz praktisch erfassen.

M: Also zum Beispiel auch die praktische Frage beantworten: Was motiviert mich, in aller Herrgottsfrüh aufzustehen, ...

S: ... um die erste Maschine nach Irgendwohin zu kriegen – genau. Also zu behaupten, ich fühle mich da furchtbar motiviert, wäre, sagen wir mal, etwas überzeichnet. Und wenn ich dann in diesem Rotaugenbomber sitze, kommt vielleicht irgendwann der Gedanke: „Mann, Junge, niemand zwingt dich. Du hast das selbst entschieden. Du kannst es auch jetzt noch absagen. Aber frag dich vorher: Bist du auch bereit, die Konsequenzen der Absage zu tragen?“

„DIESE WAHL HABE
ICH GETROFFEN.
NIEMAND SONST.“

M: Eine Art Selbsttherapie?

S: Ja, vielleicht. Auf jeden Fall: etwas sehr Praktisches. Ich nutze das Bewusstsein, dass es meine Entscheidung ist und dass ich sie auch anders treffen kann. Und schaffe mir dadurch auch selbst die Möglichkeit, am Ankunftsort, beim Kunden mit einer ganz anderen Qualität des Bewusstseins aufzutreten. Aller Erfolg resultiert aus Entschiedenheit.



„LASS MICH IN
RUHE; SCHRAUBE
NICHT AN MIR HER-
UM; LASS MICH SO
SEIN, WIE ICH BIN.“

C: Und was heißt das jetzt für die Motivation von Mitarbeitern? Dass man versuchen muss, dieses Bewusstsein immer wieder zu ermöglichen?

S: Richtig. Man kann Mitarbeitern zum Beispiel kleine Rituale vermitteln, die man als Handwerkszeug immer wieder einsetzen kann. Dann fragt man sich: „Wo bin ich gerade? Welche Punkte stimmen, welche nicht?“ und so weiter. Und anhand dessen kann man sich in fast schamanischer Versenkung deutlich machen: „Ja, so ist es: Heute Morgen, als ich aufgestanden bin, habe ich wieder dieses Unternehmen gewählt. Ich habe diesen Chef gewählt. Und ich habe auch wieder diesen ewig nörgelnden Kunden, diese verfluchte Konjunktur, dieses grässlich wackelnde Flugzeug gewählt. Ja, ich habe mir all das heute Morgen wieder ausgesucht.“ Ich rede mir dabei nichts schön, ich sehe, dass vieles nicht so ist, wie ich es mir idealer Weise vorstelle. Aber ich mache mir bewusst: Diese Wahl habe ich getroffen. Niemand sonst.

M: Herr Colombo, welche Wahl haben Sie getroffen?

C: Die einer tollen Herausforderung. Wir wissen heute, dass man neurologischen Patienten in der Therapie helfen kann, ihre Funktionen wiederzuerlangen, indem man sie intensiv betreut. Und wir haben das Privileg, dass wir die richtigen Geräte dafür entwickeln können. Das ist eine echte Revolution, wir können viel bessere Resultate erzielen, als das früher möglich war.

M: Herr Sprenger, warum stehen Sie morgens auf?

S: Weil der Wecker klingelt. Und das meine ich ernst. Ich stehe auf, weil diese Mechanik mich morgens aufstehen lässt. Ich stelle mir nicht die Frage, ob das jetzt alles sinnvoll ist, ich glücklich bin oder etwas moralisch Hochstehendes tue. Ich finde es ganz wichtig, dass man das nicht überhört.

M: Aber Ihre Arbeit hat schon so etwas wie einen inhaltlichen Kern?

S: Sicher. Das ist das Eintreten für einen Freiheitsbegriff, den man reduzieren könnte



auf die einfache Formel: „Lass mich in Ruhe; schraube nicht an mir herum; lass mich so sein, wie ich bin.“ Für diese Freiheit setze ich mich ein.

M: Und Sie möchten auch vermitteln, dass es für Unternehmen im Hinblick auf die Motivation ihrer Mitarbeiter produktiv ist, nach dieser Maxime zu handeln?

S: Ja. Denn wo Mitarbeiter als freie Menschen und in dem Bewusstsein arbeiten, „Ich mache hier mit Blick auf die gemeinsame Sache etwas, das mir entspricht und mir Entwicklung ermöglicht“, ist Motivation kein Problem. Ob ich dann als Führungskraft unbedingt mit allen Ergebnissen der Arbeit einverstanden bin, ist eine andere Frage. Aber indem ich jeden Tag alles dafür tue, bei meinen Mitarbeitern ein solches Bewusstsein zu befördern bzw. ihm zumindest nicht im Wege zu stehen, tue ich im Hinblick auf Motivation das entscheidend Richtige. Und wenn ich Freude daran habe, zur Selbstentwicklung anderer beizutragen, kann das sehr befriedigend sein.



*„... Ja, ich habe mir all das
heute Morgen wieder ausgesucht ...
Diese Wahl habe ich getroffen.
Niemand sonst.“*





FREIHEIT

WER MANIPULIERT, VERLIERT



FREIHEIT – WEDER EASY NOCH GECHILLT, ABER EINFACH GROSSARTIG ...



„Freiheit“ – das ist ein großer, vieldeutiger und natürlich auch oft missbrauchter instrumentalisierter Begriff. Als fundamentaler Wert begründet er den Schutz des Einzelnen vor der Staatsmacht, Gesetze garantieren die äußere Freiheit des Individuums. Allgegenwärtig ist „Freiheit“ heute allerdings auch in einer ganz anderen Form: als Konsumversprechen. So gibt es kaum ein Produkt, das nicht irgendwann einmal den Glanz der „Freiheit“ auf sich lenken möchte. Kreditkarten, Zigaretten, Autos, Häuser, Deos – „freedom sells.“

Der Freiheitsbegriff, um den es im Folgenden gehen soll, bezieht sich allenfalls indirekt auf politische Grundlagen unseres Zusammenlebens, und mit Werbeglamour hat er gleich gar nichts zu tun. Die Freiheit, auf die es im Zusammenhang mit Motivation ankommt, ist weder easy noch gechillt erreichbar. Sie ist nicht convenient und käuflich ist sie erst recht nicht.

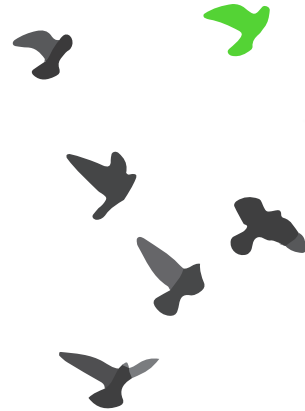
Am ehesten ist sie noch: ein Abenteuer. Aber ein reales. Eines, das oft überhaupt nicht glamourös daherkommt, sondern schwierige Entscheidungen, maximale Verantwortung sowie die Fähigkeit verlangt, Komplexität auszuhalten. Nichts an ihr ist selbstverständlich, vieles anstrengend. Freiheit ist ausgesprochen anspruchsvoll und bisweilen ziemlich undankbar.

Ob Sie sich das antun sollten? Unbedingt. Denn ein größeres Geschenk als das, sich in Freiheit entfalten und bewähren zu können, hält Arbeit nicht bereit. Für niemanden.

... UND UNGEMEIN PRAKTISCH!

Aber ist „Freiheit“ im Kontext von Führung und Motivation nicht arg verbraucht? Ist der Begriff nicht diskreditiert durch die üblichen Lippenbekenntnisse der Klein- und Kleinstdiktatoren, die sich *Führungskräfte* nennen, aber in Wahrheit nur *durchführen*, was sie für richtig halten?

Vielleicht. Aber es lohnt sich definitiv, ihn zu retten. Und zwar aus *praktischen Gründen*. Weil sich erwiesen hat, dass dort, wo Freiheit nur noch rhetorisch gelebt wird, der ökonomische Erfolg extrem gefährdet ist. Dass in Unternehmen, die glauben, auf Freiheit verzichten zu können, Innovations- und Wachstumspotenziale fahrlässig verschleudert werden. Dass solchen Firmen ihre Produktivität systematisch abhanden kommt, weil deren Träger, die Mitarbeiter, inner-



lich abschalten, aktiv sabotieren, schnellstmöglich gehen oder, noch schlimmer: gar nicht erst kommen.

Sie glauben, das sei nichts als Panikmache, es gebe keine relevanten Motivationsprobleme und alles in allem funktionierten die etablierten „Systeme“ doch ganz gut? Ein Blick auf die Praxis belegt auch hier das Gegenteil. Der „Gallup Engagement Index“ untersucht regelmäßig die emotionale Bindung von Menschen zum eigenen Arbeitsplatz. Jüngster Befund: Nur etwa 16 % aller Beschäftigten in Deutschland haben eine echte Bindung zu ihrem Job. Die übrigen 84 % sind entweder gerade dabei, sich in Zombies der simulierten Pflichterfüllung zu verwandeln, oder haben sich in diesem Untoten-Modus schon länger eingerichtet. Sie verplempern ihre Zeit – mit verheerenden Folgen für sich und andere. In Deutschland gehen Unternehmen und Behörden so im Jahr geschätzte 100 Mrd. Euro verloren. Gar nicht messbar ist der Schaden für die Einzelnen. Persönliches Wachstum wird zur unwahrscheinlichen Ausnahme – im Gegensatz zu Krankheit und Depression.

WER MANIPULIERT, VERLIERT

Natürlich reagieren Führungskräfte auf solche Studien. Und zwar gerne, indem sie Geld in die Hand nehmen. Sie versuchen, ihre Mitarbeiter durch immer ausgefeiltere Systeme von Boni, Incentives und anderen Anreizen zu binden, zu steuern, kurz: „neu zu motivieren“. Das Groteske: Diese Manager müssten es besser wissen. Denn mittlerweile gibt es über 100 (!) wissenschaftliche Studien weltweit, die belegen, dass Belohnungen die Eigenmotivation schwächen. Was immer eine solche Strategie also kurzfristig an Aufhübschungen dieser oder jener Bilanz ermöglichen mag, mittel- und langfristig schadet sie dem Unternehmen. Denn, und auf diese Einsicht kommt es an:

Ob Bonus, Incentive-Reise, Sonderurlaub, Firmenwagen, größeres Büro, und was die Box der Entmündigungstools sonst noch alles enthalten möge – ein Anreiz ist ein Anreiz und untergräbt das für ein Unternehmen Wertvollste: die freie Entscheidung des Einzelnen für die gemeinsame Sache.

Dabei ist es vollkommen gleichgültig, welche Gestalt die Möhre hat, die ich vor der Nase des Mitarbeiters aufhänge – entscheidend ist, dass ich ihn für einen Esel halte. Es spielt keine Rolle, mit welchen „Süßigkeiten“ ich meine Teammitglieder locken oder mit welchen Strafan-



drohungen ich sie von irgendetwas abhalten möchte – folgenreich ist, dass ich sie wie Kleinkinder behandle. Und auf die scheinbar erkaufte Gunst von Kleinkindern und Eseln – zumal heute – den Erfolg eines Unternehmens gründen zu wollen, dürfte selbst dem unerschrockensten Performer als zu riskant erscheinen. Bei genauerer Betrachtung ist man als Unternehmen eigentlich sogar noch ganz gut bedient, wenn einen die so missachteten Mitarbeiter nur mit innerer Kündigung und anderen Formen passiver Sabotage strafen.

Im Folgenden geht es um praktische Alternativen zu dieser Unkultur des Manipulierens. Es geht um *angewandte Freiheit* als Bedingung von Erfolg in und Freude an der Arbeit. Wir zeigen, welche Wege Unternehmen heute beschreiten, um die innere Überzeugung ihrer Mitarbeiter zur Grundlage des gemeinsamen Erfolgs zu machen. Wie sie „High Potentials“ gewinnen und halten wollen, ohne sie zu bestechen. Und es geht dabei um die Freilegung einer einfachen Erkenntnis, die unter all den Anreizsystemen in Unternehmen und auch denen des Staates regelrecht verschüttet wurde:

ES GEHT UM AN-
GEWANDTE FREIHEIT
ALS BEDINGUNG
VON ERFOLG IN UND
FREUDE AN DER
ARBEIT.

Wir alle *wollen* arbeiten. Wir *wollen* unseren Beitrag zu einer Aufgabe leisten, die uns etwas bedeutet und für die wir von Bedeutung sind. Und, klar: Geld verdienen wollen wir dabei auch. Aber für den Sinn unserer Arbeit spielt es letztlich keine Rolle. Unsere Freiheit ist hier viel wichtiger.

EMOTIONALE BINDUNG ZUM EIGENEN ARBEITSPLATZ

Gallup Engagement Index 2013

