

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

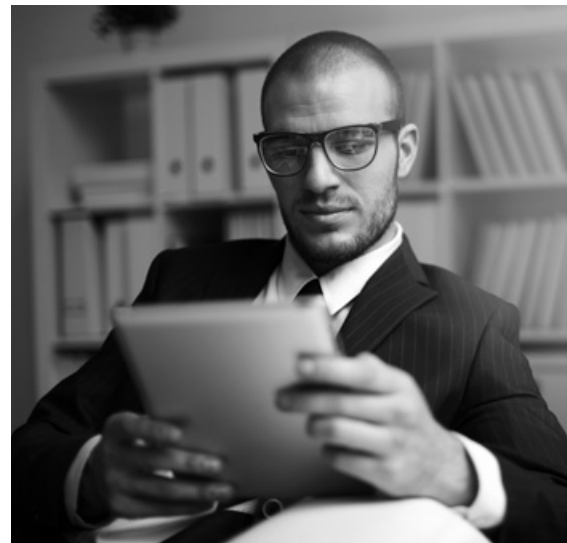
WAHNSINN?

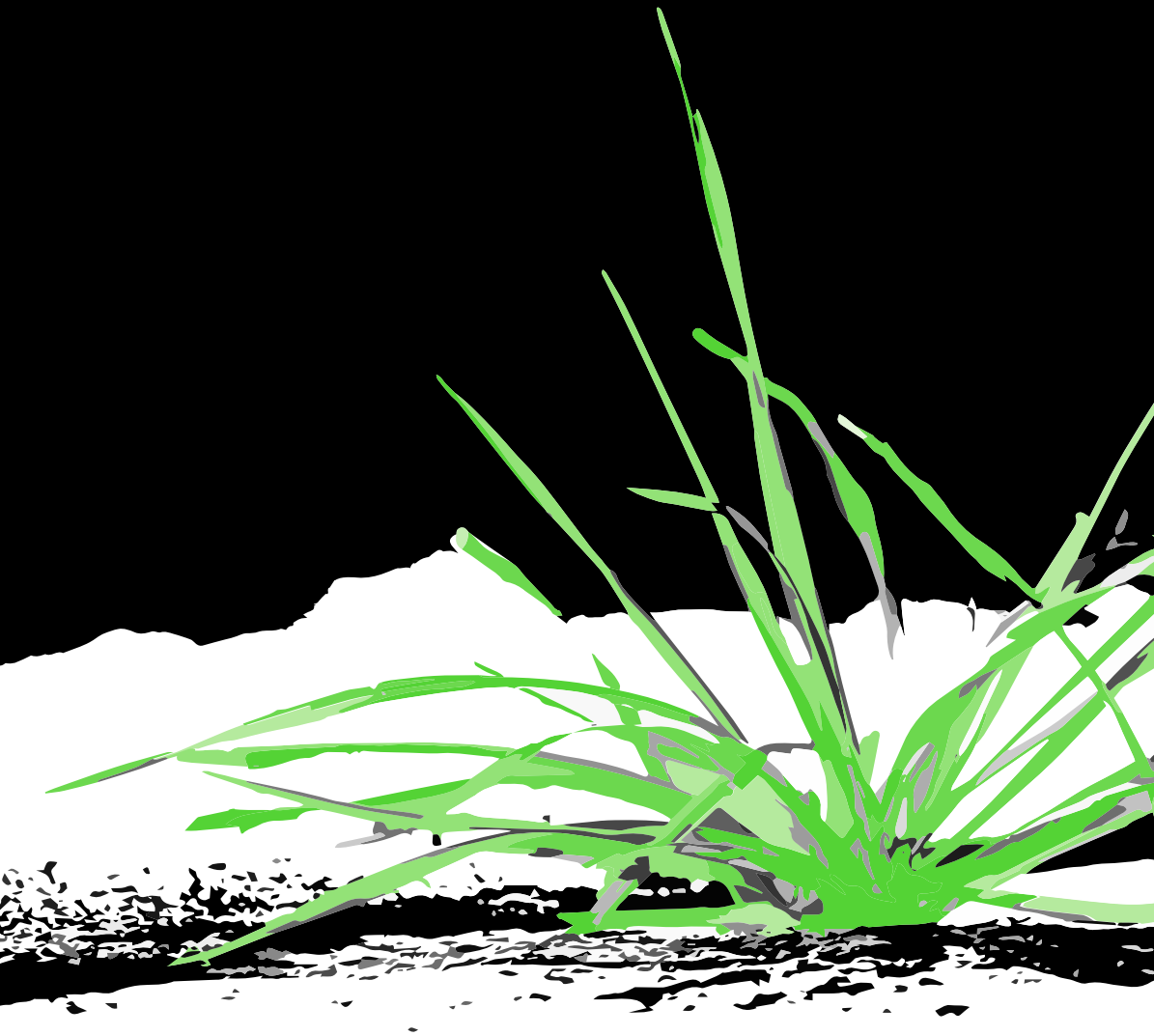
Grübende Gänge 92

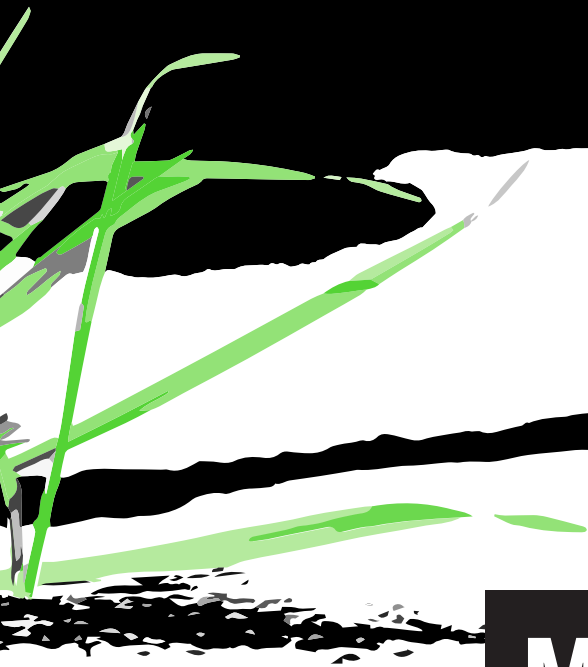
Fight Club 93

DIE TOP TEN DER MOTIVATION

Ein Glossar für Führende 96







MOTIVATION

EIN INTERVIEW

© Campus Verlag GmbH

„... 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.

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?



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

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.“