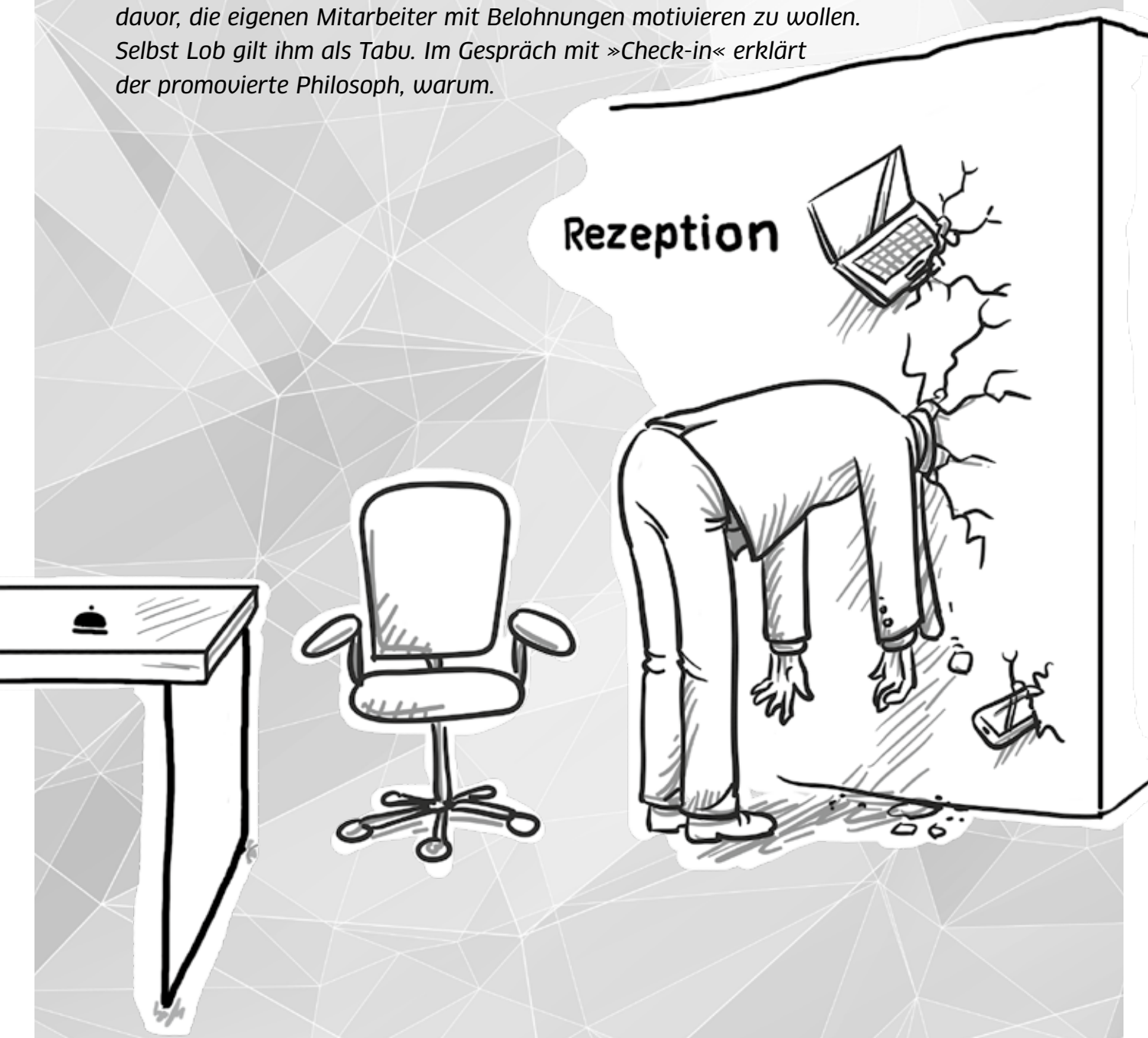


»Hört auf, zu demotivieren!«

Selbstverantwortung und Vertrauen sind die beste Motivation.

INTERVIEW: ANKE PEDERSEN · FOTOS: PASCAL MORA

Motivierte Mitarbeiter machen den Erfolg eines Unternehmens aus, davon ist Reinhard K. Sprenger überzeugt. Dennoch warnt der Managementberater davor, die eigenen Mitarbeiter mit Belohnungen motivieren zu wollen. Selbst Lob gilt ihm als Tabu. Im Gespräch mit »Check-in« erklärt der promovierte Philosoph, warum.



Dr. Sprenger, als Deutschlands prominentester Managementberater beschäftigen Sie sich seit Jahren mit dem Thema Motivation. Genauer gesagt verteufern Sie jede Art betrieblicher Motivierung als bevormundend, verachtend und sogar kontraproduktiv. Wie das? Schon in meinem Buch »Mythos Motivation« von 1991 habe ich geschrieben, dass finanzielle Anreize uns verführen, etwas zu tun, was wir auch ohne Anreize tun würden. Durch Anreize tun wir das Richtige aus falschen Gründen. Aber das hat dauerhafte Nachteile. Das Handeln wird zunehmend sinnlos und wir fangen an, zu betrügen. Langfristig sinkt die Leistung. Das nehmen schwache Führungskräfte in Kauf. Je schwächer die Führung, desto lauter der Ruf nach Anreizen.

Eine Ihrer zentralen Thesen lautet, dass Motivierung zulasten von Kunden geht. Erklären Sie das bitte. Ich kann nicht einerseits die Fahne der Kundenorientierung schwenken und andererseits durch Boni Verkäufer manipulieren, bestimmte Produkte in den Markt zu drücken. Wie das endet, haben wir in der Bankenkrise gesehen, bei der systematischen Falschberatung von Kunden durch provisionsgetriebene Mitarbeiter. Der eigentliche Zweck des Wirtschaftens, der Kundennutzen, wird da zur Nebensache. Das Unternehmen wird autistisch.

Ihre zweite zentrale These lautet: Statt sich über Motivation den Kopf zu zerbrechen, sollten sich Führungskräfte viel eher fragen, wie sie Mitarbeiter nicht demotivieren. Wollen Sie damit andeuten, dass Mitarbeiter unter Motivierungsprogrammen leiden? Das Menschenbild der Motivierung ist verächtlich. Meistens versuchen Führungskräfte gar nicht erst, Menschen mit Vernunftgründen zu gewinnen. Anstatt auf Argumentation und klare Absprachen setzen sie auf Verführung. Für die Freiheit autonom handelnder Erwachsener ist kein Platz in diesem Denken. Das Menschenbild, das dem

Führen mit Anreizen zugrunde liegt, setzt daher den Mitarbeiter als antriebsloses Wesen voraus, das ohne die Managermotivierung sinnlos vor sich hin stoffwechselt. Es macht Menschen zu Reiz-Reaktions-Automaten.

Das ist starker Tobak! Und aktuell. Derzeit sehen wir das zum Beispiel beim staatlichen Nudging (Anm.d.Red.: zu Deutsch »anstupsen«; so bezeichnet die Verhaltenspsychologie die

ist die strukturelle Einführung in die Entsolidarisierung! Da lechzen zum Beispiel achtzig Millionen Deutsche danach, dass ein Uli Hoeneß für Steuerhinterziehung verurteilt wird. Aber diese Diskussion prangert nur das Individuum an. Sie verhindert die eigentlich nötige Debatte darüber, wie ein Steuersystem aussehen könnte, das eine höhere Ehrlichkeit wahrscheinlich macht. Und das uns alle daran erinnert, dass der Staat Geld braucht, um

»Was zählt, sind Resultate – nicht gute Absichten.«

Beeinflussung des Verhaltens eines Menschen ohne Verbote oder Befehle). Irgendwelche Bürokraten in Berlin oder Brüssel definieren, was für mich ein gutes Leben ist, und lenken mich in die politisch gewünschte Richtung. Zum Beispiel durch Lenkungssteuern oder Subventionen. Wenn aber ich meine Steuern senken kann, weil ich mich dem politischen Willen unterwerfe, muss ein anderer dafür einspringen. Der Staat braucht ja nicht plötzlich weniger Geld. Das

seinen Job zu machen. Das gegenwärtige System erinnert uns daran, möglichst viel Steuer zu vermeiden.

In Ihrem aktuellen Buch »Das anständige Unternehmen. Was richtige Führung ausmacht – und was sie weglässt« appellieren Sie: »Wenn Sie etwas verbessern wollen, ändern Sie Strukturen! Nicht Menschen.« Sind Sie damit nicht eher ein einsamer Rufer im Walde? Zunächst einmal: Menschen widersetzen sich nicht dem Wandel,



sie widersetzen sich, gewandelt zu werden. Und keineswegs stehe ich damit allein. Bosch hat kürzlich als einer der ersten deutschen Konzerne vom Belohnungs- auf ein Beteiligungssystem umgestellt. SAP ebenso. Und sogar der Deutsche-Bank-Chef John Cryan stellt die Boni infrage.

Aber bei einem Beteiligungssystem geht es doch auch um die Steigerung von Leistung. Nein, ein kluges Bezahlungssystem hat keine individuell verhaltenssteuernde Funktion. Den Prozess der Leistungsentstehung zu steuern ist Sache der Arbeitsgemeinschaft »Chef/Mitarbeiter«. Das Beteiligungssystem steht für eine Partnerschaft im Plus und im Minus. So gehen Erwachsene miteinander um.

Gibt es aus Ihrer Sicht denn etwas, das motivierend im positiven Sinne wirken kann? Ja, wahrgenommen zu werden: als Person, nicht nur als Personal. Als Mensch, nicht als Verwertungsressource. Als Zweck, nicht nur als Mittel. Und auch das Gefühl, dass es auf uns ankommt – ein größeres Geschenk kann man uns nicht machen.

Aber wenn ein Mitarbeiter immer nur mittelmäßige Leistung erbringt und auch mit »Aufmerksamkeit« nicht zu motivieren ist? Als Führungskraft muss ich dem Mitarbeiter klipp und klar sagen: »Ich bin nicht dafür da, dich bei Laune zu halten, dich zu ziehen oder zu schieben. Ich übernehme keine Verantwortung für deine Leis-

tungsbereitschaft.« Was zählt, sind Resultate. Nicht Anstrengung oder gute Absichten.

Platz gefegt worden. Einfach, weil mein Gegner deutlich leistungsfähiger war. Also: Leistungsfähigkeit und Leistungsmöglichkeit sind wichtiger. Motivation darf man sich grundsätzlich nicht als Voraussetzung für Leistung denken, sondern als Folge. Wenn ich mich als erfolgreich erlebe, kommt die Motivation von ganz allein. Erfolg ist, was folgt.

Sie sagen, dass jemand bereit ist, etwas zu leisten, wenn er die Fähigkeiten dazu besitzt und gleichzeitig die entsprechenden Möglichkeiten bekommt. Was würden Sie demnach einem Hotelier empfehlen im Umgang mit seinen Mitarbeitern? Hören Sie auf, sie zu demotivieren! Das wäre schon ambitioniert genug. Und wenn Sie darüber nachdenken, was die Leute runterzieht, dann halten Sie sich erst einmal selbst den Spiegel vor. Fragen Sie sich, ob Sie ein Klima der Offenheit, des Vertrauens und des Respekts schaffen. Und welche Freiräume Sie Ihren Mitarbeitern geben. Ich kenne einen Junghotelier, der immer mit einem Ich-bin-hier-der-Chef-Gesicht rumläuft. Da läuft man morgens nicht mit der olympischen Fackel zur Arbeit. Kurzum: Die meisten Führungskräfte sind gut beraten, wenn sie ihre Wirkung auf Mitarbeiter hinterfragen.

Apropos Freiräume: Sie plädieren für Vertrauen im Umgang mit Mitarbeitern. Ist das nicht etwas naiv? Vertrauen erreiche ich durch reduzierte Kontrolle und durch aktiv herbeige-

»Fachkräftemangel? Dann zahlt besser!«

führt. Ich kenne einen Hotelier, der hat jedem neuen Mitarbeiter immer den Kassenschlüssel anvertraut. Das heißt: Er macht sich aktiv verwundbar. Beim Mitarbeiter erzeugt das einen Verpflichtungssog. Vertrauen erzeugt Vertrauen. Geld ist dem Hotelier nie gestohlen worden. Aber es waren auch keine

Leistungsbereitschaft setzen Sie also voraus?! Motivation wird überschätzt. Ich bin als begeisterter, leidenschaftlicher Tennisspieler schon von einem völlig lustlosen Partner 6:0, 6:0 vom

Millionen in der Kasse. Man darf also nicht naiv sein. Sollte es doch zu einem Missbrauch kommen, wird das Geschäft des Hotelchefs nicht gleich den Bach runtergehen. Man muss also angemessen handeln und den Raum der Selbsterhaltungsvernunft nicht verlassen.



Wahrnehmung und Wertschätzung: So geht Motivation

Glauben Sie, dass sich dieser Verpflichtungssog auch bei Vertretern der Generation Y erzeugen lässt? Mit der Generation Y ist es ein bisschen wie mit dem Yeti: Alle sprechen von ihm, aber keiner hat ihn je gesehen. Das einzige, was diese Generation wirklich ausmacht, ist die Frage danach, ob es auch noch etwas anderes gibt als die Totalinklusion in den Job. Aber wenn es danach geht, bin auch ich mit meinen 62 Jahren Mitglied der Generation Y.

Dennoch beklagen speziell Vertreter des Gastgewerbes, dass keine Fachkräfte mehr zu bekommen seien. Was sagen Sie denen? Dann zahlt besser! Und schafft ein Klima, in dem die Menschen gern bleiben. Ich glaube immer an den Markt. Und es gibt ja Unternehmen, die trotz Fachkräftemangel immer gute Leute kriegen. Entschei-



dend ist das Image des Unternehmens im umgebenden Meinungsklima. Also wie die eigenen Mitarbeiter über das Unternehmen sprechen.

Zum Schluss noch einmal zurück zum Kunden beziehungsweise Gast: Wirkt sich ein positives Menschenbild mit dem entsprechenden Vertrauensbonus auch positiv auf ihn aus? Die Frage muss lauten: Ab welchem Punkt ist Misstrauen zu teuer? Wann lohnt es sich, auf Vertrauen zu setzen? Das ist Kalkül und gilt intern und extern! Beispielsweise werde ich beim Check-in in einem Hotel heute grundsätzlich nach meiner Kreditkarte gefragt. Das damit verbundene Signal lautet: Das Hotel erwartet, dass ich meine Rechnung nicht bezahle. Mich als Gast stößt das doch erst einmal vor den Kopf. Die Frage ist also: Zahlt sich dieses Misstrauen gegenüber dem Gast für den Gastgeber aus?

Und? Wenn ich ein Hotel mit der Frage konfrontiere, ob man kein Vertrauen in meine Ehrlichkeit hätte, bekomme ich immer wieder zu hören, wie viel geklaut werde. Das ist sicher als Kosten gegenzurechnen. Aber Misstrauen ist eine sich selbst erfüllende Prophezei-

ung. Misstrauen erzeugt Misstrauen. Und was man festhält, flieht. Wir werden immer wieder erleben, dass unser Vertrauen von einigen Menschen missbraucht wird. Die Frage ist: Wie viele sind es? Und wie viel Macht geben wir diesen Menschen über uns?

Sie beraten seit mehr als dreißig Jahren und stoßen immer wieder auf dieselben Fragestellungen und Probleme. Wird man da nicht irgendwann zum Zyniker? Hätte ich meine vier Kinder nicht, wäre ich sicherlich längst ein Zyniker. So aber glaube ich weiter an die Freiheit, an Selbstverantwortung und an den gesunden Menschenverstand – against all odds.

Dr. Sprenger, wir danken Ihnen für das Gespräch. ➡

Buchtipps: Was muss ein Unternehmen tun, um anständig zu sein? Und was muss Führung in einem anständigen Unternehmen leisten? Damit setzt sich Reinhard K. Sprenger in seinem aktuellen Buch »Das anständige Unternehmen. Was richtige Führung ausmacht – und was sie weglässt« (DVA, 2015) auseinander.

Zur Person

Reinhard K. Sprenger (Jahrgang 1953) ist einer der profiliertesten Führungsexperten Deutschlands. Der gebürtige Essener studierte Philosophie, Psychologie, Betriebswirtschaft, Geschichte und Sport und erhielt 1985 den Dokortitel im Fach Philosophie. Mit Büchern wie »Mythos Motivation« und »Das anständige Unternehmen« hat er das Führungsverständnis vieler Manager nachhaltig verändert.

Sprengers Credo: Motivierte Mitarbeiter machen den Erfolg eines Unternehmens aus, aber diese Mitarbeiter sind Individuen und keine Reiz-Reaktions-Maschinen. Nur selbstbewusste Menschen, die sich selbst herausfordern und damit unabhängig von Autoritäten werden, sind zu exzellenten Leistungen fähig. Aufgabe der Führungskräfte ist es, der Kreativität und Selbstverantwortung der Mitarbeiter Raum zu geben und ihre unternehmerischen Potenziale zu unterstützen. Den Mitarbeitern diesen Freiraum zu geben heißt, ihnen zu vertrauen – weil der Preis des Misstrauens zu hoch ist.