

Experten-Interview

«Alles Motivieren ist Demotivieren»

Der renommierte Managementberater Dr. Reinhard K. Sprenger stellt mit seinen provokativen Thesen den «Mythos Motivation» in Frage. Ein Gespräch mit dem Bestsellerautor über Führung, Motivation und Entlohnung.

Interview geführt von Wolf-Dietrich Zumach

personalSCHWEIZ: Herr Dr. Sprenger, zum Themenkomplex «Führung und Motivation» gibt es in der einschlägigen Managementliteratur tausende von Veröffentlichungen. Wie erklären Sie sich die offensichtliche Beliebtheit dieser Thematik?

Reinhard K. Sprenger: Dafür gibt es mehrere Gründe. Einer der interessantesten ist, dass man Führung gleichsam nicht sehen kann. Führung ist unsichtbar – wenn jemand Führungskraft ist, wird das, was er tut, vom Betrachter als Führung etikettiert, obwohl er eigentlich nur durch die Gegend rennt, mit dem Handy am Ohr, auf Flughäfen rumsteht und in Meetings sitzt. Führung ist also eine Zuschreibung. Der zweite Punkt ist, dass Führung Spannungen aufweist zwischen der Individualität des Einzelnen und kollektiver Organisation sowie zwischen dem Interesse des Mitarbeiters und dem Interesse des Eigentümers. Eine der interessantesten Bemerkungen zum Thema Führung hat Martin Heidegger 1933 in Freiburg gesagt: «Führung trägt in sich den Widerstand.» Eine Bemerkung, die im Laufe der Zeit völlig untergegangen ist, aber das Wesentliche deutlich macht. Wie gehe ich mit diesem Widerstand um? Und dann spielt natürlich der Zeitgeist in das Thema Führung hinein. Ich denke, dass Führung vor dreissig oder vierzig Jahren – und das sage ich jetzt nicht zufällig auch als Deutscher – doch etwas anders als heute ausgeschaut hat. Noch eine letzte Bemerkung zu Ihrer Frage: Es gibt ernst zu nehmende Hinweise darauf, dass Führung der entscheidende Faktor für Unternehmenserfolg ist. Da die Unternehmen immer mehr zu beraterinduzierten Organisationsklonen und damit immer ähnlicher werden, machen Führungskräfte – also Menschen – den Unterschied aus.



«Bonussysteme machen Menschen zu Reiz-Reaktions-Maschinen», argumentiert Reinhard K. Sprenger.

Einer Ihrer Bestseller «Mythos Motivation – Wege aus einer Sackgasse» beginnt mit dem provokativen Statement «Alles Motivieren ist Demotivieren» und führt dann weiter aus, dass die Motivierung von Mitarbeitern schon grundsätzlich nicht funktionieren kann. Warum ist das so?

Weil die Motivierung immer die manipulative Absicht mitkommuniziert. Derjenige, der motiviert, der belohnt, bestraft, be-

sticht, belobigt usw. ist ja – zugespitzt ausgedrückt – im Grunde genommen böse, das heisst er will seine Interessen, seine Absichten dem anderen oktroyieren. Das macht er milde und geschickt, das macht er eher durch Verführung als durch Zwang, aber er macht es. Derjenige, der motiviert, sagt ja: «Ohne meinen Anreiz würdest du nicht das tun, was du tust.» Da der Mensch aber ein Freiheitswesen ist und zudem sich immer wieder ins Gleichgewicht bringt, hat das natürlich Konsequenzen. Wir versu-

chen also entweder diesem Manipulationsversuch auszuweichen oder diesen auszuhebeln. Nur diese beiden Möglichkeiten gibt es. Aber, und das ist das Wichtige: An der Freiheit des anderen kommt niemand vorbei. Jedenfalls nicht straflos. Sollten Sie also daran vorbei kommen, zahlen Sie einen hohen Preis.

Lassen Sie uns zunächst einmal aus all den gängigen «Motivations-systemen» das durch die Finanzkrise sehr in Verruf geratene Bonussystem herausgreifen. Warum verursachen – Ihrer Meinung nach – Bonussysteme mehr Schaden als Nutzen?

Die Botschaft der Belohnungssysteme ist «Tue dies, dann bekommst du das.» Das macht Menschen zu Reiz-Reaktions-Maschinen. Niemand sollte glauben, eine solche fundamentale Missachtung der Menschenwürde bliebe konsequenzlos. Zudem muss man sich die Spät- und Nebenwirkungen der Bonussysteme anschauen. Und da gibt es eine grosse Differenz zwischen dem, was Wissenschaft weiss und was Wirtschaft tut. Die Spät- und Nebenwirkungen sind nämlich deutlich höher als die kurzfristigen Anpassungsgewinne. Sicher ist einer dieser Kollateralschäden, dass z.B. das Reizniveau permanent nach

beiter dazu zu bewegen, etwas zu tun, gleichsam immer noch eine Zusatzleistung bringen muss. Diese Belohnungssucht führt auch dazu, dass dasjenige, was einstmal als sinnvoll erlebt wurde, plötzlich sinnlos wird und nur noch getan wird, weil eine entsprechende Belohnung lockt. Der dritte Punkt ist für das Unternehmen als Kooperationsarena entscheidend: Das Klima der Zusammenarbeit leidet. Ein Unternehmen ist um die Zentralidee der Zusam-

mentaler Natur ist, wird von diesen Systemen nicht erfasst. Es gibt einen sehr alten Satz der Motivationspsychologie: «Als wir den Sinn unserer Arbeit nicht mehr sahen, begannen wir über Motivation zu reden.» Was man damals noch nicht sah, aber heute sieht, ist, dass die Motivierung, also die Fremdsteuerung den Sinn auch noch aktiv zerstört. Das ist ein hoher Preis, den das Unternehmen zahlt. Und der nur bezahlt wird, weil es dafür keine Kostenstelle gibt.

«Da die Unternehmen immer mehr zu beraterinduzierten Organisationsklonen und damit immer ähnlicher werden, machen Führungskräfte – also Menschen – den Unterschied aus.»

menarbeit herum gebaut, nicht als Addition von Einzelleistungen. Das bedeutet interne Marktausschaltung, das heisst alles, was an Transaktionskosten auf Märkten existiert, ist bei der Unternehmensgründung ausgeschaltet worden, beziehungsweise soll im Unternehmen möglichst niedrig gehalten werden. Wenn man nun innerhalb des Unternehmens wieder Wettbewerb einführt – das macht man ja mit Bonussystemen, man stellt die Leute ge-

Sie kritisieren auch die in vielen Unternehmen gängige Praxis des Betrieblichen Vorschlagswesens. Was ist denn an der Prämierung von Verbesserungsvorschlägen durch Mitarbeiter schlecht? Fördert diese nicht die Innovationskraft von Unternehmen?

Damit fördern Sie die Bereitschaft Vorschläge zu machen. Aber Sie fördern nicht die Innovationskraft. Innovation ist eine Frage der Leistungsfähigkeit, nicht der Leistungsbereitschaft. Die Prämierung greift aber auf der Ebene der Leistungsbereitschaft an und stimuliert allenfalls dazu, ein Formular am Computer auszufüllen. Kreativ wird man dadurch nicht. Man wird allenfalls kreativ, besonders viele Belohnungen zu erhalten. Wichtig ist hier auch wieder der Kollateralschaden bzw. das mit dem Betrieblichen Vorschlagswesen kommunizierte Menschenbild: «Eigentlich bist du gar nicht dafür da, mitzudenken. Das machst du nur ausnahmsweise. Solltest du aber einmal einen Gedankenblitz haben, kriegst du dafür ein zusätzliches Zückerchen.» Das ist nicht nur würdelos, sondern auch unklug, denn es wird der Komplexität des Marktgeschehens in keiner Weise mehr gerecht. Es muss selbstverständlich sein, dass jeder Mitarbeiter nicht nur macht, sondern auch denkt. Das darf keine Ausnahmesituation sein. Wenn Chef und Mitarbeiter «Hautkontakt» miteinander haben, wenn sie problembewusst sind und wirklich intensiv miteinander reden, dann ist da kein Raum für ein bürokratisches Monster.

«Innovation ist eine Frage der Leistungsfähigkeit, nicht der Leistungsbereitschaft. Die Prämierung von Verbesserungsvorschlägen greift aber auf der Ebene der Leistungsbereitschaft an und stimuliert allenfalls dazu, ein Formular am Computer auszufüllen. Kreativ wird man dadurch nicht.»

oben geschraubt werden muss, um die gleiche Leistung zu erzielen. Dieses Spiel verliert ja mit jeder neuen Runde seinen Reiz: im ersten Jahr ist es noch ein Fahrrad, im zweiten Jahr schon eine Reise zur Tour de France, im dritten Jahr ist es mindestens eine Fünf-Sterne-Reise usw. Sehr wichtig ist auch eine zweite Konsequenz der Motivierung: Es macht sich eine Belohnungssucht breit nach dem Motto «Ohne Extra-Cash läuft hier gar nichts mehr». Das bedeutet, dass ich, um überhaupt die Mitar-

gemeinander – holt man sich die hohen Transaktionskosten der Märkte gleichsam wieder in das Unternehmen hinein. Das ist so ähnlich, als wenn die Spieler einer Fussballmannschaft mehr gegeneinander als miteinander spielen würden. Ein vierter und letzter Punkt, der allerdings nicht auf alle Industrien zutrifft, ist der folgende: Je mehr man versucht, Motivation zu kaufen, desto mehr werden einfache, quantitative und kurzfristig lösbare Aufgaben bevorzugt. Alles was von komplexer oder quali-

Eine Ihrer bekanntesten Aussagen ist: «Führen ist vor allem das Vermeiden von Demotivation». Was sind hier die demotivierenden Faktoren und wie können Führungskräfte diese vermeiden?

Die meisten Führungskräfte glauben, ihre Aufgabe sei es, ihre Mitarbeiter zu motivieren, weil man offensichtlich grundsätzlich davon ausgeht, dass Mitarbeiter nicht motiviert sind. Die Anthropologie sagt aber:

«Alle Menschen haben ein hohes kreatives Potential, das nach Entfaltung drängt. Der Mensch ist motiviert, der Mensch will leisten.» Noch einfacher formuliert: Es gibt niemanden, der einen schlechten Job machen will. Führungskräfte sollten sich also kritisch fragen, ob sie nicht eher Verhinderer von Motivation sind. Das grosse Problem bei diesem Thema ist, dass Führungskräfte sich selbst gerne zum Massstab nehmen. Darin liegt natürlich eine immense Anmassung. In Seminaren hört man öfters: «Führe so, wie Du selbst geführt werden möchtest.» Mitarbeiterfeindlicher kann gar keine Aussage sein, weil der Vorgesetzte

aus initiativ wird und mich anspricht, dann ist das ein grosses Kompliment an mich und mit Geld nicht zu bezahlen.

Brauchen wir in Unternehmen generell ein neues Führungsverständnis? Wenn ja – was wären die Leitlinien einer solchen neuen Führungskultur?

Ich bin mir nicht sicher, ob wir das brauchen. Ich denke da marktradikaler: Wenn die Märkte uns zwingen, anders zu führen, dann wird das schon passieren. Wir sollten uns viel stärker der Zukunftsfähigkeit der Unternehmen widmen. Aber man sollte

«Die meisten Führungskräfte glauben, ihre Aufgabe sei es, ihre Mitarbeiter zu motivieren, weil man offensichtlich grundsätzlich davon ausgeht, dass Mitarbeiter nicht motiviert sind.»

gleichsam sagt: «Ich weiss, was für Dich gut ist.» Die Antwort auf ihre Frage lautet daher: Ich sollte nicht spekulieren, was einen Mitarbeiter demotiviert. Ich kann aber vielleicht ein Klima schaffen, wo die Menschen sich ermutigt fühlen, mir zu sagen, was sie runterzieht, welches Verhalten meinerseits vielleicht veränderbar ist. Wenn ich dieses Vertrauensklima nicht schaffe, dann greife ich zu Substituten wie Fragebögen oder Feedback-Gesprächen. Aber ich muss

Führen als Führung von Erwachsenen entwerfen, und nicht als Führung von Kindern oder defizitären Mängelwesen. Die alten Führungskonzepte haben eigentlich nur Konzepte der Kindererziehung übernommen und haben dann das Wort «Kind» durch «Mitarbeiter» ausgetauscht. Die strukturelle Infantilisierung von Erwachsenen ist in vielen Unternehmen ein vitales Problem, weil es die Entfaltung von Selbstverantwortung und Unternehmergeist ver-

«Die alten Führungskonzepte haben eigentlich nur Konzepte der Kindererziehung übernommen und haben dann das Wort «Kind» durch «Mitarbeiter» ausgetauscht. Die strukturelle Infantilisierung von Erwachsenen ist in vielen Unternehmen ein vitales Problem, weil es die Entfaltung von Selbstverantwortung und Unternehmergeist verhindert.»

wissen: Antworten lügen. Derjenige, der zur Antwort genötigt wird, hatte Gründe zu schweigen, sonst hätte er ja etwas gesagt. Und was dann als Antwort kommt, ist im Wesentlichen von der Formulierung der Frage und der eingelagerten Nötigung geprägt. Wenn aber ein Mitarbeiter von sich

hindert. Zudem sollten wir uns im Bereich Führung viel stärker den Konsequenzen zuwenden und von den Absichten abwenden. Viele Personalers sind ja Sachwalter der guten Absicht und es besteht kein Zweifel an ihrem ernsthaften Wollen. Aber wenn man dann einmal schaut, was bei der hoch

Reinhard K. Sprenger plädiert für ein verführungsfreies Entgeltmanagement.

ausdifferenzierten Personalarbeit herauskommt, ist es häufig wenig oder sogar Kontraproduktives. Ich rate dringend, mit klarem, nüchternem Blick die Konsequenzen der Führung anzuschauen einschliesslich der Spät- und Nebenfolgen. Und noch einen dritten Aspekt möchte ich nennen, mit dem allerdings viele ihre Schwierigkeiten haben – ich übrigens auch: Wir müssen viel mehr kurzfristiger als langfristiger denken. Ich habe natürlich auch das Nachhaltigkeitsgeraune im Ohr und dafür gibt es ja auch gute Argumente. Dennoch glaube ich, dass wir viel intensiver lernen müssen, uns auf kurze Fristen einzurichten und damit seriös, flexibel und fair umzugehen. Wir dürfen weder zukunftsweisende Technik verhindern noch sollten wir eine Vergangenheit verherrlichen, ohne dass wir fürchten müssen, dass sie wiederkehrt.

Zur Lösung des vorherrschenden Motivierungsdilemmas schlagen Sie unter anderem ein verführungsfreies Entgeltmanagement vor. Wie könnte ein solches in groben Zügen aussehen?

«Es darf nicht sein, dass ein Mitarbeiter bei seinem Handeln immer die Konsequenzen für seine Briefftasche mitbedenkt.»

«In groben Zügen» ist schon ein guter Hinweis, weil man sich eigentlich nur normativ einem solchen Ansatz nähern kann, also mit der Frage: An welchen Werten orientiere ich mich? Zunächst einmal ist es wichtig, festzustellen, dass es keine sauberen Systeme gibt. Wer also die Sehnsucht nach Reinheit in sich trägt, sollte sich mit einem solchen Thema nicht beschäftigen. Jedes System ist eine intellektuelle Sünde, jedes System wird dem Individuum, dem spezifischen Fall nie gerecht. Ich würde ein freies Verhandlungsgehalt bevorzugen, aber das ist ja im korporatistischen Meinungsklima der Gegenwart kaum durchzusetzen. Dies gilt ja sofort als neoliberal, radikalkapitalistisch. Man hat sich heute gleichsam aus dem Grosskonsens der Zivilisierten verabschiedet, wenn man Menschen als erwachsene Verhandlungspartner ernst nimmt. Ein zweiter Punkt ist: Niemand kann von vorne beginnen. Wir haben immer Herkünfte und Traditionen zu ehren. Ein völlig neues Sys-

tem aus dem Boden zu stampfen, funktioniert nicht. Ein dritter Punkt: Wenn ich mich normativ daran orientiere, was ein verführungsfreies Entgeltsystem sein könnte, sollten wir uns vor Augen halten, was ein Entgeltsystem ursprünglich einmal wollte, nämlich Geben und Nehmen in ein Gleichgewicht bringen. Also dafür zu sorgen, dass die Leute arbeiten, um ihre Familien ernähren zu können. Das heisst: Mir schwebt ein System vor, das lediglich den Ausgleich will. Das nicht steuern will, das nicht versucht, zu verführen und zu lenken. Es sollte Geben und Nehmen in ein Gleichgewicht bringen, Leistung und Gegenleistung müssen stimmen und alles andere überlassen wir dem Gespräch, der Verhandlung im Führungs- und Kommunikationsprozess. Selbst wenn wir hier über Variables reden, dann will ein solches System allenfalls beteiligen, aber nicht steuern, was ein wesentlicher Unterschied ist. Es darf nicht sein, dass ein Mitarbeiter bei seinem Handeln immer die Konsequenzen für seine Briefftasche mitbedenkt. Ein solches Entgeltsystem könnte sich an dem folgenden Grundgesetz orientieren:

«Bezahle Deine Leute gut und fair und dann tue alles dafür, damit sie das Geld vergessen.» Man muss sich über gut und fair einigen, aber der letzte Punkt ist entscheidend. Ein System, das möglichst einfach, dekomplex ist, ein System, das sich möglichst nicht invasiv den Vordergrund des Bewusstseins der Mitarbeiter schiebt, ein solches System wäre verführungsfrei.

Nehmen wir einmal an, ein Unternehmen würde ein solches, von Ihnen gerade beschriebenes Entlohnungsmodell einführen wollen. Was müsste es dabei beachten?

Wenn man die Herkünfte eines Unternehmens beachtet – und alle Zukunft braucht auch Herkunft – dann ist man sicherlich gut beraten, keine Bombenwurf-Strategie zu verfolgen, sondern 15 bis maximal 20 Prozent der dysfunktionalen Spitzen der Systeme zu kappen, also Exzesse zu besei-

tigen. Ansonsten lassen Sie ein solches System weitgehend so, wie es ist. Ich glaube, dass man mit dem Rest leben kann. Ich kenne auch einige Unternehmen, die nur das Allerschlimmste weggenommen haben und die Traditionen z. B. im Aussendienst so belassen haben. Die sind damit ganz gut gefahren.

Zur Person

Dr. Reinhard K. Sprenger gilt als der profilierteste Managementberater Deutschlands. Geboren 1953 in Essen wohnt er heute in Zürich und Santa Fe, New Mexico. Zu seinen Kunden gehören zahlreiche internationale Konzerne sowie nahezu alle Dax-100-Unternehmen. Sprengers Bücher wurden ausnahmslos Bestseller und liegen in etlichen Sprachen vor. Normative Basis von Sprengers Büchern ist die Selbstmotivation und Selbstverantwortung des Einzelnen, seine Freiheit und seine Verpflichtung. Sprengers Thesen brechen mit den herkömmlichen Strategien der Unternehmensführung. Seine Ideen sind revolutionär, weil sie einem vertrauensbasierten Humanismus entspringen: Sprenger stellt den Menschen als Freiheitswesen in den Mittelpunkt seiner Führungsphilosophie. Zusätzlich zu seiner Autorentätigkeit coacht Sprenger Vorstände, sowohl in Einzel- wie in Gruppencoachings. Er leitet Führungseminare und berät bei der Entwicklung von Personalsystemen. Seine Thesen sind unbequem, provokativ und ungemein erfolgreich. So bekräftigt die Financial Times Deutschland: «Reinhard K. Sprenger ist der einzige deutsche Management-Guru, der den Namen wirklich verdient.»

Seminartipp

Dr. Reinhard K. Sprenger: Führung - Reduced to the Max! Dr. Reinhard K. Sprenger veranschaulicht, dass es keinen Führungsstil gibt, den man wie eine Videokassette abspulen kann. Es gibt aber einige Essentials, um die keine Führungskraft herum kommt. In diesem 2-tägigen ZfU-Seminar erhalten Sie Anregungen zur Optimierung Ihres Führungsstils und hinterfragen Ihr Führungsverhalten. Sie erhöhen Ihre Führungskompetenzen und lernen, worauf es bei Führung und Motivation in der Essenz ankommt.

Nächste Termine:
19.-20. November 2012
18.-19. April 2013
Mövenpick Hotel, Zürich-Regensdorf

Weitere Informationen auf:
www.zfu.ch/pdf/spr.pdf