

Das Haar in der Suppe



In seinem ebenso fulminanten wie geistreichen Workshop «Das Geheimnis der Mitarbeitermotivation» führte Deutschlands meistgelesener Führungsexperte eine Reihe von Missverständnissen und Irrtümer vor Augen. Es entstand eine engagierte und witzig geführte Diskussion.

Reinhard K. Sprenger stellte zu Beginn seiner Veranstaltung anhand einer Matrix einige Grundgedanken vor. Dabei standen einander die Begriffe Leistung und Energie gegenüber. «Leistung» gliederte Sprenger in die drei Faktoren Leistungsbereitschaft, -fähigkeit und

-möglichkeit auf und wies gleich darauf hin, dass die Vorgesetzten meistens der irrigen Meinung seien, dass viele Mitarbeitende im Bereich der Leistungsbereitschaft Mängel aufwiesen. Diesen drei Begriffen stellte er dann Aspekte der Person, des Mitarbeiter-

Ichs gegenüber. Die Leistungsbereitschaft konfrontierte er mit dem Wort «entscheiden» und deutete damit an, dass ein Mitarbeiter, der sich als Opfer der Situation sehe, niemals zu einer stabilen Selbstmotivation finden werde. Das Ja zur eigenen Entscheidung sei sehr selten. «Die meisten Menschen finden immer ein Haar in der Suppe», deklarierte er, «und wenn nicht, schütteln sie so lange den Kopf, bis eins hineingefallen ist.»

Die Leistungsfähigkeit ergänzte Sprenger auf Seiten des Ichs mit dem Begriff «Talent». Wer ausserhalb des eigenen Talents agiere, werde es nur mit Blut;

Schweiss und Tränen zu etwas bringen. Aber andererseits ist das Stehenbleiben bei den eigenen Fähigkeiten, die Routine auch eine Falle; darum Sprengers Rat: «Wenn Sie irgendwo Meister sind, schauen Sie, dass Sie irgendwo Schüler werden.»

Dem Ausdruck Leistungsmöglichkeit schliesslich stellte er den Begriff der Spielfeldwahl zur Seite. Jeder Angestellte wähle schliesslich seinen Arbeitgeber. Aber ist es der richtige? «Man muss bedenken: Befördert wird in den Unternehmen grundsätzlich nur soziale Ähnlichkeit.»

Erst jetzt kam Sprenger auf sein eigentliches Thema zu sprechen, nämlich die Motivationsaufgabe der Chefs. Vis-à-vis von Leistungsbereitschaft bestehe die Hauptaufgabe darin, nicht demotivierend zu wirken. Dabei sei es wichtig zu sehen, dass der direkte Vorgesetzte im Normalfall der wichtigste Demotivationsfaktor sei: «Allein die Tatsache, dass Sie da sind, demotiviert Ihre Mitarbeitenden.» Zudem sei das Eigenwertgefühl einer Person immer strikte individuell. «Versuchen Sie ja nicht, da mit allgemeinen Richtlinien irgendetwas zu bewirken!»

Wichtig ist Sprenger auch der Aspekt der Leistungsfähigkeit von Mitarbei-



Reinhard K. Sprenger

Dr. Reinhard K. Sprenger studierte Philosophie, Psychologie, Betriebswirtschaft, Geschichte und Sport. Heute gilt er als profiliertes Führungsexperte Deutschlands. Nebenbei ist er Rockmusiker und Musikproduzent. Er ist Lehrbeauftragter an den Universitäten Berlin, Bochum, Essen und Köln.

tenden. Von Seiten der Vorgesetzten würde viel zu wenig in die gute Auswahl von Mitarbeitenden investiert und dafür viel zu viel in Mitarbeiterentwicklung. «Der landläufigen Praxis genau entgegengesetzt gilt: Hire slow, fire fast.»

Schliesslich gelte es, dem dritten Faktor, der Leistungsmöglichkeit, genügend Aufmerksamkeit zu schenken: «Wenn Sie sämtliche Gestaltungsfreiräume Ihres Unternehmens in Richtlinien, Reportings und Monitorings schmeissen, bewirken Sie nur, dass Ihre Leute beginnen, die Zeit nach 18 Uhr als eigentliches Leben zu betrachten.»

Die sich entwickelnde Diskussion war amüsant und angeregt. Ulrich Gygi, Konzernleiter der Schweizerischen Post, erwähnte, dass die Menschen in seinem Unternehmen vor allem wissen wollten, wohin die Reise geht. Sprenger entgegnete, dass Menschen seiner Erfahrung nach gar nicht in Unternehmen arbeiteten, sondern in «Nachbarschaften». Die Bindungen finden im Mikrokosmos der Kaffee-Ecke statt: «Das ganze Visionsgequatsche ist völlig überflüssig.»

Marc Lüthi, CEO der SCB Eishockey AG, formulierte ganz trocken, dass bei den Spielern des SCB im Wesentlichen Geld die Motivation sei. Sprenger entgegnete nicht weniger pointiert: «Wer für Geld kommt, geht auch für Geld.» Emanuel Berger, CEO der Victoria-Jungfrau Collection, betonte, dass nach seiner Erfahrung ein Unternehmen dann erfolgreich sei, wenn die Mitarbeitenden auch unternehmerisch denken. Aber auch hier hielt Sprenger dagegen: «Das läuft darauf hinaus, dass Sie versuchen, sich zu klonen.»

Auch aus dem Publikum kamen zahlreiche Beiträge; einer davon führte zur Frage, was eine gute Führungskraft sei. Hier brachte es Reinhard K. Sprenger in Englisch auf den Punkt: «We need cool heads, warm hearts and working hands.»

Expertenmeinungen



«Bei Sportlern ist in der Regel Geld die Motivation.»

Marc Lüthi, CEO SCB Eishockey AG



«Wer für Geld kommt, geht auch für Geld.»

Dr. Reinhard K. Sprenger,
Universität Berlin



«Die Mitarbeitenden müssen selber zu Unternehmern werden.»

Emanuel Berger, CEO Victoria-Jungfrau Collection



«Die Menschen wollen wissen, wohin die Reise geht»

Ulrich Gygi, Konzernleiter der Schweizerischen Post