

Man will. Oder verliert.

Motivation ist Management. Und umgekehrt.

Die **IRD-Jahrestagung 2008**, thematisch glasklar formuliert, drehte sich mit den gebotenen Erkenntnissen im Kreise. Und darin lag ihre extreme Nützlichkeit. Weil jedem, der die zwei Halbtage intensiv zugehört, vor- und nachdachte, ein für allemal klar sein musste: Erfolg kann man nicht zwingen. Aber ohne wirkungsvolle Methoden der Vorbereitung ist Erfolg ein bloßer Zufall, auf den man hoffen darf, aber nicht rechnen kann. Noch bedeutsamer aber, alle Referenten machten unmissverständlich deutlich, dass Motivation die Kernaufgabe des Managements ist. So weit, so altbekannt. Aber leider so weit auch ein grausamer Irrtum, weil die meisten bislang Motivation als – frei übersetzt – das „Antreiben“ anderer Menschen sahen. Falsch, grundfalsch. „Wenn wir als Unternehmer, Führungskraft, Vorgesetzter nicht motiviert sind – wer im Unternehmen sollte es sonst sein?“ Ein altes Sprichwort sagt: „Der Fisch stinkt vom Kopf her“. Will sagen: ist ein Unternehmen nicht erfolgreich, sind nicht die Märkte, Mitarbeiter, Methoden falsch. Es ist die Motivation des Managements, das grundlegend versagt. Wie man dies vermeidet, konnte man bei der IRD-Jahrestagung 2008 in Würzburg konkret lernen oder noch einmal rekapitulieren.

Uraltes Thema – in Erinnerung gerufen

Wo immer im Leben, in der Gesellschaft Konkurrenz auftaucht oder ist, braucht man Strategien. Ein einzelner kann nicht gegen viele kämpfen. Viele Unorganisierte mögen Glück haben oder Pech – wegen der Zufälligkeit ihrer Organisation sind sie extrem vom Zufall abhängig. Und da heutige Märkte so gut wie immer Wettbewerbs-Märkte sind, auf denen man niemals alleine unterwegs ist, läuft ohne Strategie sprichwörtlich nichts. Aber auch gar nichts, was mit dem Ideal des „als Sieger aus dem Kampf hervorgehen wollen“ zu tun hat.

Man muss ja nicht kämpfen, nicht siegen, nicht weiterkommen – wollen. Aber wenn man es will, braucht man

- ▶ Kondition
- ▶ Strategien
- ▶ Übung
- ▶ ... und dann noch ein Quentchen Fortune, das Glück des Tüchtigen.

Der gedankliche Ansatz dieser Tagung, die diesmal geradezu vorbildlich unter einem zentralen und daher gut nachzuvollziehenden zentralen Gedanken stand, war: in der Wirtschaft ist es wie im Sport, im Mannschaftssport. Das Unternehmen als Team muss gegen anderen Teams, die meist verdammt gut aufgestellt sind, antreten und – gewinnen wollen. Auf das Wollen kommt es an. Der zufällige, beiläufige, „hoppla, ging ja wie von selbst“-Sieg ist eine Illusion, ein Wunsch, nur extrem selten Realität. Ergo muss, wer Unternehmer, Führungskraft, Manager ist, das tun, was Trainer und Mannschaftsführer mit ihren Teams im Sport auch tun: mental trainieren, um die Strategie in den Kopf zu bekommen, damit sie zu jeder Sekunde, zu jeder Entscheidung mit einem sinnvollen Resultat abzurufen ist.

Wir haben uns in dieser Industrie lange Jahre, die letzten zwei Jahrzehnte, fast ausschließlich mit Technik beschäftigt. Was auch richtig war, denn gleich einem Tsunami kam eine Flut von Innovationen revolutionärer Art über uns und es galt, in diesem Chaos die Übersicht zu behalten. Nun sind die technischen Fronten einigermaßen geklärt, keiner erwartet in den nächsten Jahren bahnbrechend neues. Es ist Zeit für eine Phase der Konsolidierung, des neu Ordnen, eben der neuen Strategien.

Schon allein deshalb, weil die alten nichts mehr taugen. Die neuen Technologien haben neue Möglichkeiten mit sich gebracht, erzwingen neue Organisations- und Handlungsformen, verändern alle bisherigen Gewohnheiten und Definitionen von Marktnähe und Kundenkreis, von Core Competence (Profil und Könnerschaft) und market awareness („wie wird unser Unternehmen von wem wann wie wahrgenommen?“).

Wer muss eigentlich motiviert sein und werden?

Dreh- und Angelpunkt der Präsentationen war die Vokabel „Motivation“ in vielen Variationen und mit vielen Anknüpfungspunkten. Der Begriff leitet sich von Motiv gleich Bildnis ab. Man muss ein Bild – symbolisch oder illustrativ – im Kopf haben, um Kraft zu schöpfen, die über das Beiläufige hinausgeht. Genau das ist heute gefordert, notwendig, unbedingte Voraussetzung: über sich selbst, über das Bisherige, über das Normale hinauszugehen. Und/oder sich immer und immer wieder anzupassen, situativ zu verändern, mit den sich oft rasch wandelnden Voraussetzungen klar zu kommen – eben: Survival of the fittest, das Überleben der am besten Angepassten. Symbolisch gesagt, das eigene Verhalten muss so zu den Umständen der Situation passen wie der richtige Schlüssel zum Schloss.

Was die Aufgabe und Funktion der „Schlüsselpersonen“ in einem Unternehmen in neuem Licht erscheinen lässt, neu definiert. Sind „die da oben“ nicht genügend an die jeweilig konkrete Marktsituation oder ihre Veränderungen angepasst, hat das Unternehmens insgesamt keine Chance, den Kampf auf Dauer zu überstehen und „mitspielen zu dürfen“, also gewinnbringend zu arbeiten.

Der lustlose Chef wird niemals eine fröhlich-energische Mannschaft haben. Ein Vorgesetzter, der von seinen Mitarbeitern verlangt, was er selbst nicht zu leisten imstande oder willens ist, wird nicht ernst genommen. Die Führungskraft, die nicht Vorbild ist, ist keine. Motivation – das ist NICHT das Zeigen auf die anderen. „Die“ müssen, sollen, könnten, – „was Du nicht willst, das man Dir tu, das füg auch keinem anderen zu“ geht auch umgekehrt: „Handle so, dass die Maxime Deines Handelns jederzeit die Grundlage von Gesetzten sein könnte“ (Nietzsche, der damit ausdrücken will, nur wer von anderen anerkannte Moral- und Handlungs-Prinzipien hat, taugt als Motivator für andere.)

Futter, Neid und dicke Möhren

Das Bild kennt jeder: Der Kutscher sitzt bequem auf dem Bock und hält dem Pferd die Möhre vor die Nase. Weit genug, dass es sich bewegt, vermeintlich auf die begehrte Trophäe zu. Und zieht den Karren buchstäblich aus dem Dreck. Dummes Pferde. Arme Mitarbeiter.

Denn das Bild wird täglich zigtausendfach verwirklicht. „Prämiensysteme“ lautet die zusammenfassende Bezeichnung dafür, oder auch, verklausuliert, „leistungsbezogene Entlohnungskomponenten“. Doch was ist „Leistung“, schon gar die Frage, was denn Normalleistung („100 Prozent“) sei?

Denkt man genau darüber nach, erkennt man, wie weit die Wirtschaft hinter den Erkenntnissen des Sports zurück liegt. Meilenweit.

In einer Profi-Fußballmannschaft bekommt derjenige, der mehr Tore als ein anderer schießt (oder verhindert), unter Umständen mehr Geld als dieser. Doch ob dies nützt, lässt sich angesichts des unaufhörlichen Debakels so mancher Spitzenmannschaft zu recht bezweifeln. Der „Star der Truppe“ schafft es selten, die ganze Mannschaft nach vorne zu bringen. Es geht nur

- ▶ im Team,
- ▶ im Vergleich zur Konkurrenz.

Welches Unternehmen entlohnt Mitarbeiter beispielsweise danach, dass sie bessere Ergebnisse als die Konkurrenten erbringen? Exakt dies entspräche dem Prinzip Fußball: Meister wird, wer zum Schluss die meisten Siege hat. Die erreicht man, wenn man oft genug mehr Tore schießt als andere. So auch in der Wirtschaft: Marktführer wird, wer mehr Produkte verkauft oder Standards setzt oder Kunden gewinnt oder Umsätze einfährt als andere. So einfach ist das. Die Güte des Produkts – das ist niemals die Ursache für Marktdominanz. Nur die zweifelsohne unverzichtbare Grundlage für potentiellen Markterfolg. So wie man ohne „gutes Spiel“ allenfalls ausnahmsweise ein solches gewinnt, kann man kaum mit miesen Leistungen im Wirtschafts- und öffentlichen Leben nach vorne kommen.

Der Anreiz, mehr zu verdienen als andere innerhalb des Unternehmens hat sogar eine extrem schädliche Komponente. Denn dumm wäre, wer die Leistung der anderen auch noch fördert – es schadet dem eigenen Portemonnaie. Also sind Entlohnungssysteme zwar individuell so etwas wie ein Superdünger für blühunwillige Pflanzen oder Doping für Sportler, denen eine Prestige-Trophäe winkt, aber sie beflügeln selten ganze Mannschaften und sind nur sehr bedingt geeignet, ein Team zusammen zu halten und kollektiv zu motivieren.

Wie aber motiviert man? Was ja die Kernfrage der Veranstaltung war. Auch die gerne aus Humanismus-geprägtem Idealismus praktizierte „Nähe zum Mitarbeiter“ ist zwar ganz nett, als alleiniges Mittel der Teambildung jedoch wirkungslos bis kontradiktiv, dem erwünschten Effekt entgegenwirkend. Ein Unternehmer: „Wenn ich meine, mit einer täglichen Runde im Betrieb zeige ich den Mitarbeitern, wie wichtig sie mir sind, habe ich zwei Möglichkeiten, es falsch zu machen und keine Chance, es richtig zu tun. Gehe ich rund, fragen sie sich – und mich argwöhnisch anschauend – ‚will er uns jetzt wieder kontrollieren?‘. Gehe ich nicht, heißt es ‚der interessiert sich kein bisschen für uns!‘“ Oder: „Lobe ich, so stellt man sich sofort misstrauisch die Frage: ‚Hey, was will der von mir, von uns? Was hat der vor?‘“ Mit anderen Worten – der bloße Formalismus führt perfekt in die Zwickmühle, aus der es kein Entrinnen gibt.

Wieder einmal dieses zentrale Wort: Kommunikation

Wie also wirklich wirkungsvoll handeln? Egal, in welcher Reihenfolge und wie man es deuten zusammenbringen will: Information, Kommunikation, Diskussion, Meditation. (Bevor Meditation in diesem Zusammenhang falsch als „geistige Versenkung“ oder „Konzentration“ gedeutet wird, gemeint ist der Kern des Wortes, nämlich „Vermittlung“ im Sinne von *lat.* *medi*, Mitte, inmitten, dazwischen.)

Verständigung, sich und „es“ verstehen – das sind die zentralen Punkte. „Es“ als das gemeinsame Anliegen. Zu übersetzen mit „die gemeinsamen

Ziele, aus denen sich die individuellen Aufgaben ableiten“. In einem Team kann man keine individuellen Ziele haben, die nicht der Erfüllung des Gesamtzieles dienen, also dem Firmenzweck. Wie jeder weiß, die meisten aus frustrierend und damit leid-voller Erfahrung, kann man keinem anderen diese Ziele einfach so diktieren, „überstülpen“, zur Pflicht machen. Ohne Verstehen, Verständigung geht es nicht. Einsichten führen zu gemeinsamen Ansichten. Und Wer die Übersicht bewahren will, braucht Umsicht. Das sind keine philosophischen Wortspielereien. Im Gegenteil, das ist „knallhartes“ Management. Wer dem nicht aufgeschlossen ist, ist ein miserabler Manager oder ewig strauchelnder Unternehmer, weit hinter den eigenen Erwartungen und theoretischen Möglichkeiten zurückbleibend.

„Vertrauen durch Verantwortung“ schaffen (auch umgekehrt wird „ein Schuh draus“: Verantwortung übernehmen auf Basis entgegengebrachten Vertrauens) ist ein Prozess, „der viele Jahre braucht, bis er fundamental greift und zum Unternehmensprinzip wird“, sagt ein Praktiker. „Wer nicht mindestens zwei, drei Jahre Geduld hat und gegen alle Entmutigungen ankämpfen kann, wird selten aus einer Mitarbeiter-Schar ein wirkliches Team machen, das stärker ist als die Summe seiner Einzelleistungen.“

Rückbesinnung

Eigentlich, dies wird so manchem Teilnehmer, Zuhörer der IRD-Jahrestagung mehr als einmal in den Sinn gekommen sein, eigentlich wird hier gesagt, wovon auch die Pastöre predigen, die Philosophen immer schon redeten, und was „früher“, so hört man „eigentlich selbstverständlich“ war. Eigentlich. Aber dann kam eben jede Form der Moderne über uns, die Betriebswirtschaft an die Stelle von Vernunft setzte und in der Management-Methoden die Menschlichkeit abzulösen suchte. Wir verwechseln wie die dümmsten Deppen Budgets mit Zielen, wir glauben, Loyalität (Treue) und Performance (Leistung) sei delegier- und befehlbar; wir täuschen uns gerne selbst, indem wir als Rang-Oberer es als ausreichend erachten, eine „mission & vision“ zu formulieren (was wollen wir warum für wen womit erreichen?) und diese in goldenen Marketing-Lettern propagandieren. Eine (junge) Generation, die trotz oder wahrscheinlich wegen der kommunikativen Reizüberflutung seelisch einsamer und pathologischer ist als jede andere zuvor, sülzt sich durch verschleierte Wortfloskeln, weil sie summa summarum und über Einzelfälle hinaus in die lethargische Dämmerung verfällt, die sich einstellt, wenn der Kampf verloren ist, bevor man ihn überhaupt gewagt hat. Denn wäre alles akademisch-moderne, multi-prinzipielle Management wirklich von Nutzen und effizienter Wirkung, Zentraleuropa wäre eine Oase des sprudelnden Reichtums aller und ein Paradies für alle, die dort arbeiten dürfen, müssen, wollen. Ist es aber nicht. Ergo: irgendwas läuft nicht rund.

Dagegen war die IRD-Tagung 2008 eine gigantisches konservatives Retrospektive mit missionarischem Anspruch und Kraft. Die „guten, alten Tugenden“ feierten fröhlich Auferstehung – und allen, allen! war's wohl dabei. Denn in der Tat haben sich ja die Märkte und ihre Konditionen dramatisch verändert, die Regeln der „Neuen Märkte“ stehen fest. Sie sind gekennzeichnet davon, das alles, was früher als „fight for excellence“ (zu deutsch: Qualität, Zuverlässigkeit, Produkt- und Dienstleistungsgüte) galt, nicht mehr wie einst das Ziel war, dessen Erreichen zugleich Erfolg bedeutet, sondern heute und künftig die (selbstverständlich) Basis, die man unabdingbar braucht, um von dort aus erst einmal die Chance zu wahren, in den Wettbewerb einzutreten.

„Gute Mannschaften gewinnen, weil sie einen Vorsprung haben, den man symbolisch mit zwei, drei Prozent benennen und bewerten kann“, sagte Jörg Löhr, Motivationstrainer, der sich in Sport (Handball) und Business gleichermaßen auskennt und als extrem pragmatisch gilt. Gut zu sein genügt mal erst gar nicht, logisch, man muss besser sein. „Aber eben nicht nur ein paar mal, schon gar nicht mit Hilfe des Zufalls. Nein, ein jedes Mal. Scheitern darf nicht demotivieren, eine Niederlage muss motivieren: ich kann, ICH WILL es schaffen.“ Ach, übrigens: „ich muss“ hilft überhaupt nichts, kommt dem Scheitern gleich. Siegen muss man wollen. Von sich aus. Aus Überzeugung. Mit jeder Faser seines Körpers, und das wortwörtlich. Oder man schafft es nie.

Männer sind Helden – ???

All das klingt martialisch, männlich, muskelprotzend-kampfbetont. Leiden als Lust. Klingt nach „sich selbst auf dem Altar des Siegesruhms opfern“. Ja. Genau so. Doch siehe da – ist wirklich eine Alternative in Sicht? Nicht theoretisch und gedachtermaßen, sondern real und pragmatisch?

Ich habe Teilnehmerinnen auf dieser Jahrestagung gefragt, junge Unternehmerinnen und Managerinnen, ob sie keine „fraulichen“ Alternativen dazu hätten. Ob das in der Öffentlichkeit nicht nur in feministischen Zirkeln kern kolportierte feminine Element der modernen Gesellschaft und des way of business andere Antworten hätte als eben jenes Ideal, das irgendwie zwischen Macho und Brutalo, Rambo und Sonnenkönigtum angesiedelt sein könnte. Enttäuschende Erkenntnis: Ich bekam keine Antwort, außer eher butterweichen jein, ja-aber, vielleicht und vagen Konjunktionen. Was nicht weiter wundert, denn wer den Vergleich zum Sport abermals sucht: auch dort sind die Frauen inzwischen die besseren Männer. Und allenfalls beim Bodenturnen gilt „Weiblichkeit“ noch mehr als die reine Kämpfernote, die man gern dem Gesamtbegriff Männlichkeit zuordnet.

Und wenn es eben jenen „soften“ Weg (so das Vorurteil über Weiblichkeit) nicht gibt, dann bleibt eben nur das, was die Teilnehmer der Tagung in illustren wie pragmatischen, in konstruktiven und vor allem facettenreichen Vorträgen und Statements zu hören bekamen. Den Managern und Unternehmern wurden zwar einerseits gehörig und oft faustdick „die Leviten gelesen“, aber das wegsteckend konnte wohl jeder soviel konkret-persönliche Anregungen mit nach Hause nehmen, wie wohl schon lange nicht mehr bei einem Event, der unter der Flagge IRD stand.

Ins Stammbuch geschrieben

Leistung hängt mit Entlohnung zusammen. Die materielle Komponente ist eminent wichtig. Zitiert wurde das alte Bonmot „Geld ist nicht alles. Aber ohne Geld ist alles nichts.“ Leistung ohne Lob geht schon mal gar nicht, denn nicht umsonst tröstet man nur die Verlierer mit „dabei sein ist alles“. Nein, der Lorbeerkranz auf dem Kopf ist das, wonach Menschen streben. Und solche Kränze dürfen und sollen durchaus aus Worten geflochten sein. Lob, Anerkennung, Respekt – das ist der schubstarke Treibstoff für Motivations-Raketen. Es sind letzten Endes die Regeln des Anstandes („Ehre, wem Ehre gebührt“ oder anderes), es ist Etikette im Sinne gegenseitigen Respektes, von Toleranz gepaart mit verlässlichem Profil, Aufrichtigkeit und Konsequenz, die ein Team fordert, formt und fördert, das die Nase weit vorne hat.

So weit, so auch leider nur theoretisch. Denn im allgemeinen wird in der Praxis immer nur der Einbahnblick angewandt: Manager sollen die Mannschaft motivieren. Und glauben zugleich, über jegliche Kritik und die Verpflichtung, selbst erst mal ein Bündel an Optimismus, Kraft, Motivation und Ausdauer sein zu müssen, erhaben zu sein. „Es mag sein, dass manche Mitarbeiter nicht die Erwartungen ihrer Chefs oder Führungskräfte erfüllen. Doch umgekehrt, erfüllen viele von denen erst recht nicht die Erwartungen der Mitarbeiter.“ Ein extrem wichtiger Punkt, der allzu oft als Tabu in den Unternehmungen gilt. „Captains word is law“, ‚der Chef hat immer recht‘ mag formal richtig und ein Spruch sein, der die Realität beschreibt. Allein, er bringt das größte Dilemma in vielen Unternehmen auf den Punkt. Immer mehr – vor allem – Manager strahlen Resignation aus, viel zu selten Optimismus. Sie sind Vor-Gesetzte, keine Vor-Bilder. Sie stecken, ironisch gesagt, den Kopf in den Sand, der im Getriebe knirscht. Die kesse Formel, nach der Chefs ihre Mitarbeiter fragen sollen „Bringen Sie die Lösung eines Problems oder sind Sie das Problem?“ wird zum Schuss, der nach hinten losgeht: Je höher die Hierarchie und je massiver das Versagen, desto intensiver wird die Vokabel „wir“ gebraucht, wenn es um die Aufforderung geht, das individuelle Unvermögen zu kompensieren: „Wir müssen was tun, ändern, finden,“ wo eigentlich der Verantwortliche sagen müsste „Ich wusste und weiß nicht weiter“.

Was sich wirklich verändert hat

Eckhard Bölke, der durch seine Ideen das IRD in der heutigen Struktur und Themenpalette geformt hat, nannte zu Beginn der Tagung den Grund für das gewählte Thema „Mitarbeiter & Motivation“. Das Tempo, das der Markt heute von Unternehmern und ihrer Führungscrew verlangen, können viele Mitarbeiter in den verschiedenen Abteilungen und Funktionen immer öfter nicht mehr mitgehen. Überforderung ist kein fiktives Gespenst oder eine sprichwörtliche Metapher; es ist zum bitteren, existenziellen Ernst im Unternehmensalltag geworden. Unabhängig von deren Größe oder Struktur, von der Branche oder dem Unternehmensphilosophie. Unternehmensethik bleibt immer mehr auf der Strecke, weil die Zeit fehlt, sich die Ruhe zu gönnen, das menschliche Mitarbeiter stressfreier und harmonischer zu gestalten. „Je hektischer die Situation, desto eher ersetzt aufgeregter Aktivismus die lähmende geistige Windstille“, merkte ein anderer sarkastisch an. Aus der Sport-Sicht betrachtet bedeutet das, die Mannschaft ist schlecht trainiert. Denn es ist ja gerade der Sinn, dass ein Trainer diese so trainiert, dass sie in kritischen Situationen „wie im Schlaf“ die koordinierte richtige Entscheidung trifft oder Aktivität durchführt. Und dann, wenn es bedrohlich wird, der Siegeswille erst recht angespornt wird. Resignieren ist unsportlich, Mittelmäßigkeit business-unlike.

All das und noch viel mehr war verpackt und wurde ausgepackt in den Vorträgen und Diskussionen, die zum Teil von exzellenter Qualität waren. Einzelne zu loben, hieße zu anderen ungerecht zu sein.

Das IRD hat die Veranstaltung ausreichend dokumentiert. Es lohnt sich, diesen Medien Aufmerksamkeit zu schenken. Und dem IRD sei dringend angeraten, das Thema auch über die nächsten Jahre konkret am Kochen zu halten. Es trifft (wieder einmal) den Kern der Zeit.