

A. Fordern statt verführen

Die Motivation jedes Einzelnen ist die natürliche Ordnung der Dinge.

»Was kann man nun von einem Menschen ... erwarten? Überschütten Sie ihn mit allen Erdengütern, versenken Sie ihn in Glück bis über die Ohren, bis über den Kopf, sodass an die Oberfläche des Glücks wie zum Wasserspiegel nur noch Bläschen aufsteigen, geben Sie ihm ein pekuniäres Auskommen, dass ihm nichts anderes zu tun übrig bleibt, als zu schlafen, Lebkuchen zu vertilgen und für den Fortbestand der Menschheit zu sorgen – so wird er doch, dieser selbe Mensch, Ihnen auf der Stelle aus purer Undankbarkeit ... einen Streich spielen.« Dostojewski, für Nietzsche der größte Psychologe aller Zeiten, schrieb diese Worte, die schon der Volksmund aussprach: »Nichts ist schwerer zu ertragen als eine Reihe von guten Tagen.«

In dem allgemeinen Streben nach Verwöhnung und Lust ohne Anstrengung ist nicht selten in Vergessenheit geraten, was die immer noch oft überhörte Stimme der Verhaltensforschung nicht müde wird zu reklamieren: dass Menschen motiviert *sind*. Es mag unter den Bedingungen des frühen 20. Jahrhunderts und aus der Sicht F. W. Taylors so ausgesehen haben, als gäbe es den »angeborenen Instinkt und die Neigung der Menschen, nicht mehr zu arbeiten, als unumgänglich notwendig ist«. Die Forschungen von K. Lorenz, I. Eibl-Eibesfeldt, F. v. Cube u. a. (die sich im Übrigen nicht nur mit dem Verhalten von Buntbarschen oder Lachmöwen oder Rotgesichtsmakaken beschäftigen) lassen diese Annahme nicht mehr zu: Alle Menschen verfügen

grundsätzlich über kreative Energie, die nach Entfaltung drängt. Menschen verfügen über ein hohes Aktionspotenzial, zu verstehen als die Fähigkeit und die grundsätzliche *Bereitschaft* zu arbeiten.

Ergebnisse der Verhaltensforschung

Wir sind anthropologisch auf zielgerichtete Aktivität ausgerichtet. Wir haben als Menschen hohe Aktionspotenziale, die abgebaut werden wollen – wenn sie nicht in Aggression und Langeweile umschlagen sollen. Problemlösend-erkundendes Verhalten, »Neugierig«-Sein charakterisiert unsere wahre Wesensart. Unsere Neugier aktivieren, Entdeckerfreude und Lust am Funktionieren spüren – das wollen wir, wenn diese Quellen unserer Energie auch manchmal verschüttet scheinen.

Leistungswille steckt in allen Menschen. So fanden Verhaltensforscher heraus, dass Kinder, die man in der Schulzeit auf einmal nur noch spielen ließ, nach ein paar Tagen freiwillig wieder Unterricht haben wollten, weil ihnen das einseitige Amüsement zu langweilig wurde. Gibt man Affen schwierige Geschicklichkeitsübungen auf, vergessen sie über der spannenden Beschäftigung sofort Hunger und Futter-schüssel. Tiere, die in Versuchslabors die Wahl haben, sich ihr Futter durch bestimmte Handlungen selbst zu beschaffen (wie z. B. einen kleinen Hebel zu drücken) oder aber das Futter einfach zu bekommen, ziehen es immer vor, dafür zu arbeiten.

Martin Seligman von der Pennsylvania University zitiert für seinen Ansatz der »Kompetenz« eine Untersuchung, gemäß der Babys lächeln, wenn sie es fertig bringen, einen an einem Faden hängenden Gegenstand in Bewegung zu setzen. Hingegen lächeln sie nicht, wenn die Bewegung nicht von ihnen selbst ausgelöst wurde. Nach Seligman geschieht dies, weil die Fähigkeit zur Situationsbewältigung (wir würden es »Wille« nennen) Freude und Lust am Funktionieren hervorruft. Auch im Beruf: Verkäufer z. B. freuen sich besonders über einen Auftrag, um den sie haben kämpfen müssen. Es besteht kein Zweifel: Wir alle suchen Spannung in unserem Leben.

Selbsteinschätzung: hohe Arbeitsmoral

»Stell dir vor, es gibt Arbeit und keiner geht hin« – diese Songzeile, die Anfang der 80er Jahre die wachsende Arbeitslosigkeit in der Bundesrepublik persiflierte, war nur begrenzt komisch. Denn selbst lieb gewonnene Bezeichnungen wie »Arbeitgeber« und »Arbeitnehmer« erwiesen sich durch die Einsichten der Verhaltensforschung als unzutreffend und entlarvten jene Täuschung, dass man Leistung sagte und Gegenleistung meinte: Der Arbeitnehmer nimmt nicht Arbeit, sondern Geld. Die Arbeit nimmt der Arbeitgeber. Die neue Einsicht lag darin anzuerkennen, dass Menschen nicht nur Geld nehmen, sondern auch Arbeit geben wollen. Hans Thomas schreibt zu Recht: »Diejenigen, die mit der Forderung nach immer weniger Arbeit der Menschenwürde dienen wollten, gelangen an die Grenze, an der ihnen jene begegnen, die mehr Arbeit wollen, als sie haben. Sie stehen vor dem Dilemma, sich sowohl zum Anwalt eines Grundrechts auf Arbeit erklären zu wollen als auch stets weniger davon zu wünschen.«

Fastet man die Ergebnisse der Verhaltensforschung zusammen, so gilt: Die Praxis der Motivierung geht von einer falschen Grundannahme aus. *Die Motivationslücke existiert grundsätzlich nicht!* Und es ist folgenreich, diese verhaltensbiologische Tatsache zu ignorieren.

Aber natürlich wissen die Motivierungstechniker, wovon sie sprechen, sind doch die Scharen demotivierter Mitarbeiter unübersehbar. Was aber ist Ursache, was Wirkung? Ich gebe zu bedenken, dass sie Opfer ihres eigenen Erfolges sind – und dann sind sie natürlich wieder im Recht. Pawlow wird der Satz zugeschrieben: »Motivation ist die neue Form der Ausbeutung.« Ich bin nur sehr begrenzt dieser Ansicht. »Motivation ist die neue Form der Verwöhnung.« Dies schon eher.

Mancher Leser wird sich an dieser Stelle verwundert die Augen reiben: Läuft die hier vorgestellte Position auf ein Führungskonzept der verhaltensbiologisch abgestützten Peitschenknallerei hinaus? Wird hier ein verqueres »der-Mitarbeiter-kann-schon-wenn-er-nur-will« unter der Hand restauriert? – Es ist schon erstaunlich: Ich habe noch keine Mitarbeiterbefragung gesehen, in der eine Aussage wie »Ich würde meine Arbeitsmoral als hoch bezeichnen« nicht mit über 90 Prozent, meist sogar mit über 95 Prozent positiv beantwortet worden wäre. In den mir vorliegenden Befragungen rangiert sie durchgängig an der

ersten Stelle aller positiven Aussagen. Aber dennoch wird unverdrossen weiter motiviert. Dieser ungeheure Aufwand, um eine Motivationslücke von weniger als 10 Prozent zu schließen? 90 und mehr Prozent aller Mitarbeiter mit einem Misstrauensverdacht belegen, um weniger als 10 Prozent wieder auf die Schiene zu setzen?

Aber der Verdacht sitzt bei den Vertretern der Anreizkultur zu tief, als dass sie diesen Befragungsergebnissen Glauben schenken. »Schutzbehauptung!«, sagen sie (und meinen dabei vielleicht ungewollt etwas Richtiges: Möglicherweise wollen sich die Mitarbeiter tatsächlich gegen die Motivierungsbemühungen ihrer Chefs »schützen«) und: »Subjektive Wahrheit!«

In der Tat, sie ist eine subjektive Wahrheit. Aber das zweifelnde Ge- rede über sie unterstellt, dass es jemanden gibt, der »objektiv« oder »besser« weiß, was Arbeitsmoral »wirklich« ist. Jemand, der die »eigentliche«, hohe Arbeitsmoral definiert und in der Regel immer ein bisschen höher ansetzt, als es der Befragte tut. Diese Haltung bezichtigt den Befragten unausgesprochen der falschen Selbsteinschätzung und glaubt sich des wahren Maßstabs sicher.

Das hat Konsequenzen. Mindestens die, dass eine Mechanik in Gang gesetzt wird, die dem Mitarbeiter vermittelt, seine eben erst bezeugte Leistungsbereitschaft sei ein wankelmütiges Gut und müsse beständig aufs Neue angestachelt werden. Glaubte aber jemand ernsthaft, dass eine nennenswerte Zahl von Mitarbeitern sich überzeugen ließe, ihre Selbsteinschätzung sei eine *Fehleinschätzung*, und ihre Aussagen seien nur von relativer Gültigkeit? Glaubte jemand ernsthaft, Mitarbeiter ließen sich straflos und längerfristig über die subjektiv empfundene Schwelle hoher Arbeitsmoral hinaus motivieren? *Die Motivation jedes Einzelnen ist die natürliche Ordnung der Dinge*. Das wird für manchen schwer anzuerkennen sein. Aber nicht nur die Verhaltensforschung legt die Frage nahe: Ist es nicht viel sinnvoller, den Mitarbeitern ihre bezeugte Leistungsbereitschaft schlicht zu glauben und – diese dann einzufordern?

Betrachten wir noch einmal kurz das Phänomen der Non-profit-Unternehmen, deren Verantwortliche ja oft hervorragende Arbeit leisten. Ich denke an Greenpeace, Amnesty International, das Rote Kreuz, viele karitativ-kirchliche Einrichtungen sowie vor allem an die Millionen Bürger, die im organisierten Breitensport mit häufig immensem Ein-

satz ehrenamtlich arbeiten. Es sind Beispiele für den grundsätzlichen Leistungswillen der Menschen – wenn sie ein Spielfeld finden, auf denen es für sie *Sinn* macht, sich voll einzusetzen. Diesen Organisationen fehlt es weder an Mitgliedern noch an Schlagkraft noch an Erfolg. Offensichtlich stellen diese Organisationen »Spielfelder« zur Verfügung, auf denen zu spielen Spaß macht und wo die Antwort auf die Frage nach dem »Wozu?« überall greifbar wird. Daniel Goeudevert, ehemals Vorstandsmitglied bei Ford und VW, überliefert den Satz eines Vertreters einer großen karitativen Organisation in den USA: »Früher haben wir von unseren Leuten wenig gefordert, weil wir wenig zahlen konnten. Jetzt zahlen wir gar nichts und verlangen viel.«

Dimensionen der Leistung

Betrachten wir an dieser Stelle die drei Dimensionen, die sich gemeinsam zur Leistung addieren:

- *Leistungs-Bereitschaft*
- *Leistungs-Fähigkeit*
- *Leistungs-Möglichkeit*

Verteilen wir diese Dimensionen auf die Verantwortung des Mitarbeiters und auf die Verantwortung der Führungskraft, so macht die Verhaltensforschung unmissverständlich: Die Leistungsbereitschaft – diese soll ja durch die Motivierung gesteigert werden – fällt grundsätzlich in die Verantwortung des Mitarbeiters. Er bringt sie gleichsam »mit«.

Aber selbst wenn die Verhaltensforschung nicht zu entsprechenden Ergebnissen gekommen wäre, ist hier eine klare Management-Entscheidung, der *Wille* zur Gestaltung einer entsprechenden Unternehmenskultur fällig – weil alle Motivierung sich am Ende als Demotivierung entpuppt: *Leistungsbereitschaft* ist Sache des einzelnen Mitarbeiters, nicht der Führungskraft.

Natürlich nimmt auch die Führungskraft Einfluss auf die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters (leider eher negativ, wie noch zu zeigen sein wird). Sie ist aber schlecht beraten, wenn sie glaubt, sie ansta-

cheln zu müssen oder sogar über einen längeren Zeitraum und gegen den freiwilligen Leistungswillen des Mitarbeiters auf höherem Niveau halten zu können. Falls sie meint, »motivierend« für *Leistungsbereitschaft* Verantwortung übernehmen zu müssen, bewegt sie sich im Bereich einer kräftezehrenden und in der Konsequenz demotivierenden Überzuständigkeit. Das wurde schon gezeigt. Gewiss ist jedenfalls, dass die Motivation des Mitarbeiters in dem Maße schwindet, in dem die Führungskraft die *Leistungsbereitschaft* des Mitarbeiters in Zweifel zieht und anzustacheln versucht. In genau diesem Sinne ist die Last der immer neuen Motivierung von den Schultern der Führungskräfte zu nehmen.

Das Scheitern der Motivierung wird besonders augenfällig, wenn man sich vor Augen führt, dass Leistung sich immer aus dem Zusammenspiel aller drei Dimensionen ergibt, die Motivierung aber – und das ist außerordentlich wichtig! – lediglich auf eine einzige, nämlich die *Leistungsbereitschaft* zielt. Ein gigantischer Aufwand für ein kleines Ziel. Ich kann dies nicht deutlich genug sagen: *Alle Motivierung zielt ausschließlich auf die Leistungsbereitschaft*. Die beiden anderen Dimensionen von Leistung werden von ihren Instrumenten nicht erfasst!

Falls aber bei schwacher Leistung die Ursachen in mangelnder *Leistungsfähigkeit* oder gar fehlender *Leistungsmöglichkeit* liegen, blaken die Ampeln der Motivierung ins Leere. Sie ändert im positiven Sinn nichts an der Sache. Im Gegenteil: Sie zerstört – wie gezeigt – sogar das, was vielleicht noch intakt ist: die *Leistungsbereitschaft*. – Manchmal fällt es schwer, keine Satire zu schreiben.

Fordern

Es ist an etwas zu erinnern, was von der Motivierung verschüttet wird: an das Recht der Führungskraft, klare Forderungen zu stellen, Vereinbarungen zu treffen und diese zu kontrollieren. Sie hat das Recht, auf Einhaltung von Vereinbarungen und Arbeitsverträgen zu bestehen sowie Leistung auf der Grundlage definierter Ziele zu verlangen. Sie hat das Recht (und die Pflicht!), bei Nichteinhaltung von Absprachen offen zu konfrontieren und zu kritisieren (»offen« heißt »klar« und »ge-

rade«, keineswegs »unfair« oder »schroff«!). Sie hat das Recht, Konsequenzen in die Wege zu leiten. Es kann doch nicht angehen, dass sich eine Firma bei schwachen Leistungen damit begnügt, dass die Bonus-Malus-Automatik, nicht ausgezahlte Prämien oder andere selbstregelnde Strafsysteme lediglich ein verqueres Gerechtigkeitsgefühl befriedigen. Eine Führungskraft hat die Aufgabe nachzuforschen, wieso die vereinbarte Leistung nicht erbracht wurde (und sich dabei selbst als möglicherweise leistungsbehindernder Faktor in Rechnung zu stellen). Wie soll sich Führung sonst legitimieren?

Eine Führungskraft kann überdies – und das erscheint mir besonders wichtig zu betonen – mit dem Mitarbeiter Leistungen vereinbaren, die dieser eigentlich aus sich heraus und freiwillig nicht erbringen will. Aber sie sollte nicht »verführen«, nicht im Eisenhowerschen Sinn dem Mitarbeiter vorzugaukeln versuchen, dass dieser selbst »es will«.

Aufs Ganze gesehen, erscheint mir ein klares Forderungsverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter erheblich leistungsorientierter und konsequenter als Belohnungs-Bestrafungs-Systeme, die sich selbst regeln. Es ist konsequenter im Interesse von *Leistung*. Hier wird Führung beim Wort genommen. Wer glaubt, mein Vorschlag münde in Sozialapostelei und gleichmacherische Sozialformen, hat nichts begriffen. Mir geht es vielmehr um die Reetablierung von Führung als Führung. Alle wollen die Führungskraft als aktiven Unternehmer. Ein Unternehmer heißt aber Unternehmer, weil er etwas unternimmt, und nicht, weil er passiv bleibt.

Auch W. Bennis und B. Nanus beschreiben in ihrem oft zitierten Buch *Führungskräfte* jene als vorbildlich, die nicht verwöhnen, sondern herausfordern. Zum Beleg zitieren sie Edwin H. Land, den Gründer von Polaroid: »Das Erste, was man natürlich tut, ist dem Betreffenden das Gefühl zu geben, dass die jeweilige Aufgabe eminent wichtig und nahezu unmöglich zu bewältigen ist ... Das ist der nötige Ansporn, der Menschen stark macht und sie geistig auf die richtige Fährte setzt.« Nein! So nicht. In diesen Worten lebt nach wie vor der Geist des Vorgaukelns, der Doppelzüngigkeit, der Verführung. Das ist keine klare Forderung, das ist schlicht Lüge. Noch einmal Bennis und Nanus: »Vertrauen ist das Öl, das die Räder einer Organisation am Laufen hält.« Ja. Allerdings: In der zitierten Weise ist niemals Klarheit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, ist niemals Vertrauen in realisti-

sche und angemessene Forderungen als Basis von Leistungsvereinbarung möglich.

Viel scheint mithin schon gewonnen, wenn die verdeckt abwertende und durch viele unerkannte Nebenwirkungen kontraproduktive Motivierungspraxis durch ein klares Forderungsverhältnis ersetzt würde.

Vereinbaren

Führen ist schwierig. Schwierig vor allem, wenn man genau diese Tatsache nicht anerkennt. In der Regel greift man dann zu Führungsmanualen der Abteilung »How to ...« – und ist meistens enttäuscht. Denn diese werden geschrieben unter Absehung von der wichtigsten Voraussetzung: der individuellen Persönlichkeit jeder Führungskraft. Und keine tausend Seiten Führungslehre können die Komplexität des Führungsalltags annähernd einfangen. Kein Ratschlag ist dabei von vornherein gut oder schlecht. Was bei dem einen funktioniert und also »gut« ist, gerät dem anderen zum Fehlschlag. Es gibt nicht *das* Patentrezept, das bei allem und jedem funktioniert. Alles trägt sein Gegenteil in sich, hat seine Schattenseiten, verursacht auch Ungewolltes. Besser scheint mir in jedem Fall zu sein, die Konsequenzen des individuellen Führungshandelns so weit wie möglich (auch in ihrer zweiten und dritten Ableitung) und für jede Situation vorher abzuschätzen. Und dann bewusst zu wählen. Die Kunst des Führens scheint mir genau darin zu liegen. Dann werden sich die Dinge so ereignen, wie ich sie gewählt habe. Eines kann ich dann jedenfalls nicht mehr tun: klagen, dass Führen schwierig sei.

Weil das so selten beachtet wird, sind über Führung im Unternehmen mittlerweile einige Bibliotheken geschrieben worden. Unter den Publikationen findet sich sicher viel Wissenswertes und Hilfreiches. Skeptisch bin ich gegenüber den so genannten Führungs*stilen* und Führungs*techniken*. Bei den unter diesen Überschriften angebotenen und mit hoher ökonomisch-ethischer Effizienz aufgeladenen Verhaltensweisen wird in der Regel unterstellt, sie seien im Handumdrehen zu imitieren, gleichsam »frei wählbar«. Die Handhabung von Führungsstilen ist dabei denen von Videos nicht unähnlich, die man in den Recor-

der einlegt, sich anschaut und bei Gefallen dann »drauf« hat. Wenn überhaupt, dann beschäftigen sich Führungskräfte aber karrierebedingt erst als etwa 30-Jährige intensiv mit Wissen um Kommunikation und Menschenführung – in einem Alter, in dem viele Verhaltensweisen fest geprägt sind und die bekannten und bisher offensichtlich »erfolgreichen« Verhaltensmuster (man ist ja auf diese Weise aufgestiegen!) mit großen Beharrungsenergien befrachtet sind.

Nimmt man hinzu, dass die Führungsstil-Idee einen gewissermaßen »einheitlichen« Mitarbeiter voraussetzt, den es natürlich so niemals gibt, so wird deutlich, dass das schlichte Kopieren von Führungsstilen weder der Individualität der Führungskraft noch der des Mitarbeiters, mithin der Komplexität der Realität nicht gerecht wird.

Und vieles davon »führt« mir wortwörtlich »zu weit«. Was ich hier und im Folgenden entwickeln will, ist erheblich nüchterner und begrenzter (wenn auch nicht leichter!) als das vor allem in der amerikanischen Managementliteratur dem allgemeinen Staunen Feilgebotene. Denn immer mehr bin ich zu der Überzeugung gekommen, dass – lassen wir einmal »Selbstverständlichkeiten« wie Freundlichkeit und Höflichkeit beiseite – nur eine Führung gerechtfertigt ist, die sich auf einige eng umgrenzte Funktionen beschränkt, und dass jede darüber hinausgehende Führung die Menschenwürde verletzt und mithin unzulässig ist. Und dass diese Minimal-Führung ebenso erfolgreich wie richtig ist.

Obwohl schon mancherorts das »Ende der Strategien« eingeläutet wird, scheint mir unter diesen wenigen Funktionen die nach wie vor wichtigste zu sein: *Leistung vereinbaren und kontrollieren*. Es ist immer wieder grotesk zu sehen, wie Führungskräfte über die mangelnde Leistung (sie meinen meistens Leistungsbereitschaft) ihrer Mitarbeiter klagen, aber in den seltensten Fällen positiv formulieren können, wie denn die von ihnen geforderte hohe Leistung tatsächlich aussehen soll. Was ist das: 100 Prozent der vereinbarten Leistung? Erhebungen zeigen zudem, dass Führungskräfte aller Hierarchiestufen dazu neigen, die eigene Leistung hoch zu bewerten und die Leistung anderer Unternehmensmitarbeiter abzuwerten, weil sie glauben, entscheidend mehr zum Unternehmenserfolg beigetragen zu haben. Paradoxerweise stützen sie jedoch immer noch den weit verbreiteten, aber durch nichts begründeten Glauben an einen Zusammenhang zwischen Arbeit, Leistung und

Einkommen: Hohe Gehälter sollen ja zu besonderen Anstrengungen motivieren.

Leistung ist nichts Absolutes. Leistung ist eine Frage der Erwartung. Der Erfolg einer Verkaufskampagne z. B. hängt sehr davon ab, wie sich die tatsächlich erzielten Resultate gegen die Erwartungen der Unternehmensleitung ausnehmen. Diese Erwartungen muss die Führungskraft definieren und mit dem Mitarbeiter vereinbaren. Einerlei ob »hard facts« im Sinne von Umsatzzahlen oder ähnlich Quantifizierbarem oder ob »soft facts« wie Verhalten oder eher qualitativ Zugängliches: Was wir brauchen, sind funktionierende Kommunikations- und Verhandlungsprozesse, die immer wieder für beide Seiten gleichermaßen tragfähige Vereinbarungen erzeugen. Die Personalabteilungen, häufig nur wenig mehr als die Einwohnermeldeämter der Unternehmen, haben aus dieser Sicht die Aufgabe, Strukturen zu schaffen, die eine möglichst individuelle Vereinbarung von Leistung und Gegenleistung zulassen.

»Kenn ich schon; machen wir schon lange. MbO – Management by Objectives – heißt das bei uns – und ist ein alter Hut.« Ja, in der Tat: ein alter Hut. Aber es hat sich mir zu keinem Zeitpunkt erschlossen, dass, wenn ich mit meinem Mitarbeiter Ziele vereinbare und eine wirkliche Übereinkunft erziele, ich ihn noch zusätzlich motivieren soll. Entweder ich nehme Mitarbeiter ernst, dann sind sie vereinbarungsfähig. Oder ich nehme sie nicht ernst, dann brauche ich keine Vereinbarungen und kann mir den Abstimmungsaufwand sparen.

Die Schwierigkeit liegt aber noch woanders: »Führen durch Zielvereinbarung« heißt es; »Führen durch Zielvorgabe« ist es zumeist. Die »big shots« an der Unternehmensspitze erlegen in der Regel ihren mittleren Führungskräften extrem kurzfristige Finanzziele auf. Auf diese Weise überwälzen sie einfach die kurzfristigen Ansprüche auf monetär sichtbaren Erfolg, der schlicht immer weiter heruntergebrochen wird. Was übrig bleibt, sind häufig nicht mehr als Zahlen-Diktate. »Unser Gruppenleiter kommt in die Planungssitzung mit einer festgelegten Umsatzzahl, die wir als Gruppe erreichen müssen. Diese hat er seinerseits von seinem Vorgesetzten bekommen. Was uns als Verhandlungsspielraum bleibt, ist die Aufteilung der Gesamtzahl untereinander. Unsere Erfahrungen im Markt spielen bei der Erstellung der Planzahl keine Rolle.« So ein erfahrener Außendienstler ironisch,

der das Ganze als »part of the game« achselzuckend hinnimmt. Motivierend?

Ich verzichte an dieser Stelle auf die technischen Abläufe, da mich hier vor allem die Wirkung interessiert, die von lediglich »vorge-setzten« Zielen ausgeht, an deren Zustandekommen der Mitarbeiter keinen Anteil hatte. Diese ist allerdings kaum weitreichend genug einzuschätzen. Auf der psychologischen Ebene kommt darin eine Geringschätzung, ein Nicht-ernst-Nehmen zum Ausdruck, das nicht nur den Mitarbeiter abwertet, sondern auch vor der Führungskraft nicht Halt macht: Der »Vorgesetzte« wird schlicht zum »Vorsetzer«.

Wer als Führungskraft glaubt, einfach Ziele vorsetzen und sie nicht mit seinem Mitarbeiter als Partner verhandeln zu müssen, muss die Konsequenzen tragen. Erzielt wird auf diese Weise vielleicht eine Anpassungsleistung des Mitarbeiters. Sie wird aber niemals die volle Zustimmung, ein ganzes, von Herzen kommendes »Ja« zu diesen Zielen erhalten, denn es waren und blieben die Ziele des Chefs, nicht des Mitarbeiters. Der Mitarbeiter sagt vielleicht »Ja«, obwohl er »Nein« meint. *Das* und nur das ist die Wurzel allen Stresses, aller Ent-Identifikation. Dadurch entsteht die Motivationslücke *tatsächlich*.

Konsens-Management

Eine Entscheidung heißt Entscheidung, weil sie scheidet. Wer glaubt, allein entscheiden zu müssen, hat sich nur zu häufig von seinem Mitarbeiter geschieden. Was wir stattdessen brauchen, ist Konsensmanagement, sind konsensgestützte, nicht machtgestützte Entscheidungen. »Kon-sens« heißt »gemeinsamer Sinn«. Was wir brauchen, sind Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter als Partner ernst nehmen und mit ihnen Konsens und Übereinkunft herstellen können; die nicht polarisieren, sondern integrieren; die nicht ausschließen, sondern einschließen. Umsetzen statt durchsetzen.

Das bedeutet: sicherlich lange Entscheidungsprozesse mit hohem Energie- und Zeitaufwand, in die aber möglichst viele Sichtweisen einbezogen werden, sodass dann auf breitem Konsens entschieden wird. Wer da sagt, der Zeitaufwand sei zu hoch, dem halte ich entgegen, dass

ohne diesen Konsens diese Zeit einfach nur verschoben und im Anschluss an die Entscheidung nachinvestiert wird: in Jammereien und Reparaturen, weil die Aktion ohne die volle Zustimmung aller Beteiligten einfach weniger optimal laufen muss!

Ein offenes Spiel mit offenem Ausgang, in dem souveräne Akteure miteinander freie Verträge schließen oder Tauschbeziehungen eingehen – das scheint die Zukunft organisatorischer Verhältnisse zu sein. Gemeint ist die Zielvereinbarung im Gegenstrom-Verfahren, das Ziele weder rein demokratisch abstimmt noch autoritär von oben vorgibt, sondern Ziele vielmehr als das Ergebnis gemeinsam erarbeiteter Einsicht vereinbart. Bei klaren Vereinbarungen in diesem Sinne gibt es keine Motivationsprobleme.