

Prof. Dr. Fredmund Malik

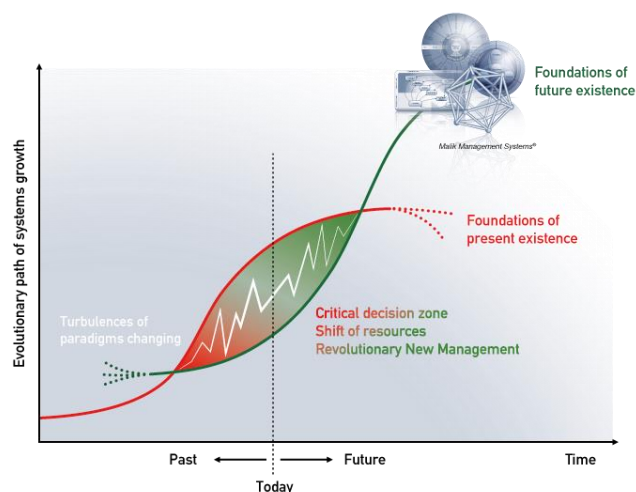
Malik Letter 12/2005

für Richtiges und Gutes Management

Sinn – wenn die Motivation aufgebraucht ist

- › Irrelevante Motivationstheorien
- › Viktor E. Frankl – unbekannt im Management
- › Das Beste wird nicht gelehrt

Stichwörter: Human Resources, Motivation



Die Grosse Transformation21™
Das Neue verdrängt das Alte

Inhalt

Inhalt 2
Vorwort..... 3
Sinn – wenn die Motivation aufgebraucht ist..... 4
 1. Weit überlegen, aber unbekannt..... 4
 2. Das Leben verändern..... 5
 3. Was Frankl sagt 6
 4. Nicht nur Fragen, auch Antworten 6
 5. Radikale Konsequenzen für Personalentscheidungen..... 7
 6. Privatverzicht und Opfer..... 8
 7. Richtige Orientierung..... 8
 8. Reserven mobilisieren..... 9
 9. Menschlichkeit, Verantwortung, Ethik..... 10
Stichwortverzeichnis..... 11

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser

Es kommt mir vor, als wäre gerade gestern das letzte Weihnachten gewesen ... Einmal mehr, seit 13 Jahren, schreibe ich die letzte Nummer eines Jahres. Ich würde mich freuen, wenn das Thema der Jahresendausgabe 2005 Sie interessieren und erreichen würde. Vor allem hoffe ich, dass es Ihnen bei der Erfüllung Ihrer schwierigen Führungsaufgaben helfen wird, vielleicht sogar in der Weise, dass es Ihre Orientierung grundlegend verändert.

Viktor Frankl und der vor kurzem in hohem Alter verstorbene Peter Drucker, ein Mentor, um den ich trauere, treffen sich in jenem Punkt, wo es um Sinn statt Motivation geht, um einen Beitrag ans Ganze statt um persönlichen Status und Privilegien.

Meine zum Jahresende 175 qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Consultants und Educators werden diese beiden Prinzipien konsequent für ein menschliches, verantwortungsvolles und ethisch legitimierbares Personalwesen einbringen, wo immer wir unseren Klienten helfen dürfen.

Es ist mir eine Freude, Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, die Schlussnummer 2005 mit diesem Thema als ein kleines Weihnachtsgeschenk zu überreichen. Frohe und besinnliche Festtage und alles Gute zum neuen Jahr.

St. Gallen, im Dezember 2005

Mit freundlichen Grüßen



Prof. Dr. Fredmund Malik

Sinn – wenn die Motivation aufgebraucht ist

Woher kommt die Kraft, die alle Menschen, Führungskräfte aber im Besonderen, jeden Tag brauchen? Jene Kraft, die dann nötig ist, wenn Spass und Motivation aufgebraucht sind, alle Methoden wirkungslos geworden und alle Tricks verpufft sind – aber die Aufgabe noch nicht erfüllt, das Ziel noch nicht erreicht ist?

Die beste Antwort hat Viktor Frankl gegeben. Sie steht diametral gegen die heute als gültig erscheinenden Motivationstheorien, die, wie so vieles im Management, weitgehend amerikanischen Ursprungs sind. Sie gelten meines Erachtens schon dort nicht; für Europa sind sie nicht einmal falsch – sie sind irrelevant.

1. Weit überlegen, aber unbekannt

Viktor Frankls Lehre ist allem, was bisher zu Motivation geforscht und gesagt wurde, nach meiner Auffassung weit und souverän überlegen. So gut wie niemand aber in der Wirtschaft kennt sie ...

Keine 5 % der Teilnehmer an meinen Managementseminaren, wo ich seit rund 25 Jahren regelmässig frage, wer Viktor Frankl und seine Lehre kennt, haben je von ihm gehört, unabhängig davon, welche Ausbildung sie haben. Nicht einmal 2% haben zumindest eine gewisse, meist vage, zum Teil auch falsche Vorstellung vom Inhalt seiner Lehre. "Ist das nicht der mit dem Sinn ...?" Nur vereinzelt – es ist kein Dutzend – habe ich Manager getroffen, die wirklich gute Kenntnisse von Viktor Frankls Sinnlehre hatten, so gute Kenntnisse, dass sie sie in ihrer Arbeit einsetzen konnten.

Auf die Frage, was die wichtigste Aufgabe eines Managers sei, geben aber 99% aller Führungskräfte die Antwort: Motivieren ... Alle reden von Motivation; alle sehen das als ihre wichtigste Aufgabe an – und praktisch keiner kennt das Beste, das es auf diesem Gebiet überhaupt gibt.

Ist es nicht eine klägliche Bilanz der Managementausbildung, auch der Betriebswirtschaftslehre – wenn Führungskräfte für die Erfüllung dessen, was sie als ihre wichtigste Aufgabe anschauen das beste Wissen nicht erhalten? Was sie stattdessen in Studium, Seminaren und Workshops hören, ist auf dem Prüfstand der Sinnlehre Frankls schlicht falsch. Das hat sich über jeden Zweifel hinaus in der vor vielen Jahren geführten Kontroverse zwischen Abraham Maslow, dem Begründer der amerikanischen Motivationsforschung, und Viktor Frankl gezeigt. Maslow selbst hat, was für seine intellektuelle Redlichkeit

spricht, öffentlich zugegeben, dass ihn Frankls Lehre schliesslich überzeugte. Die Epigonen von Maslow, die Absolventen der Universitäten, besonders der MBA-Programme und vor allem die Tausende von Trainern, die noch immer die Bedürfnispyramide Maslows nachbeten, haben offenbar nichts davon mitbekommen. Nach meinen Recherchen wird Frankls Lehre weltweit nirgends auf den Wirtschaftsfakultäten gelehrt.

In den Literaturverzeichnissen der Managementliteratur im engeren Sinne findet sich kein oder nur selten ein Hinweis auf Frankls zahlreiche Schriften und Vorträge. Wenn überhaupt, dann wird er meistens falsch zitiert. In Schriften, die zwar von Frankl handeln, sich aber nur en passant auf Management beziehen, wird er zwar besser und häufig ausgezeichnet dargestellt, aber es werden nicht jene Dinge herausgearbeitet, die für Management wirklich relevant sind, weil die Autoren wenig, meistens gar keine Kenntnisse über die Realität von Organisationen, schon gar nicht von Unternehmen haben.

Frankls Buch "Man's Search for Meaning" hatte schon 1991 eine weltweite Auflage von rund 9 Millionen erreicht und gehört zu den zehn einflussreichsten Büchern der Welt. Aus der Welt des Managements blieb es bisher aber weitgehend ausgeschlossen.

2. Das Leben verändern

Als ich selbst anfangs der 1980er-Jahre der Lehre vom Lebenssinn von Viktor Frankl begegnete, veränderte sich mein Denken über Motivation radikal, das sich zuvor auch in konventionellen Bahnen bewegte, denn nur diese kamen in meinem Universitätsstudium vor. Es hat auch mein Leben verändert. Seither ist Frankls Lehre ein Pflichtteil in meinen Managementseminaren. Nachdenklichkeit und Betroffenheit, aber auch Orientiertheit der Teilnehmer aller Führungsstufen und Altersgruppen sind meinen Mitarbeitern und mir Grund genug, das weiterzuführen und deutlich zu verstärken, weil die Menschen und die Zeit dieses Wissen mehr denn je brauchen.

Arbeitslosigkeit und Existenzangst, sowie der Verlust der Glaubwürdigkeit wirtschaftlicher und politischer Führung, sind Grund genug, um die Sinnfrage zu stellen. Alle wirklichen Kenner der Lehre von Frankl haben mir dasselbe berichtet – sie hat ihr Leben verändert, zum Besseren, zu mehr Gelassenheit, zu innerer Ruhe, aber auch zu besserer Orientierung, weil sie plötzlich mit innerer Sicherheit wussten, wohin sie gehörten, zu mehr Orientierung und als Folge dessen zu grösserem Engagement und mehr Leistungsfähigkeit – zur Identifikation mit sich selbst.

3. Was Frankl sagt

Frankls Lehre ist ebenso einfach wie überzeugend. Im Kern sagt er: Der Mensch ist ein Wesen auf der Suche nach Sinn – nach Sinn, weder nach Macht, Reichtum noch Bedeutung, was nicht ausschliesst, dass es Menschen gibt, die nach diesen Dingen streben – und häufig am Ende ihres Lebens erkennen müssen, auch wenn sie es nicht immer zugeben mögen, dass sie falsche und leere Dinge angestrebt haben.

Wenn der Mensch Sinn gefunden hat, und so lange er Sinn sehen kann, ist er zu höchsten Leistungen und grössten Opfern bereit. Es ist Sinn, woraus jene erwähnte Kraft kommt, die Menschen brauchen, wenn die Motivation aufgebraucht, das Ziel aber noch nicht erreicht ist. "Wer ein Warum zu leben hat, erträgt fast jedes Wie", war eine häufige Formulierung, die Frankl in Anlehnung an Nietzsche gebraucht hat.

Wenn umgekehrt kein Warum mehr erkennbar ist, wenn der Mensch keinen Sinn mehr sieht, ist er nicht nur nicht mehr zu Leistung und Verzicht bereit, sondern und unter gar nicht seltenen Umständen macht er nach Resignation und Depression seinem Leben auch aus Wohlstand heraus durch Selbstmord ein Ende – noch immer eines der Tabus unserer Gesellschaft.

Sinn, so Viktor Frankl, kann aber nicht gegeben, schon gar nicht gemacht werden, sondern er muss gefunden werden. "Sinnmacher", Sinngeber, Sinnstifter zu sein, was von Führungskräften zwar zeitgeistkonform, aber in Unkenntnis des Werkes von Viktor Frankl gefordert wird, ist das genaue Gegenteil dessen, was er selbst vertreten hat.

Als Manager können wir nur eines tun, nämlich den Menschen Möglichkeiten zu schaffen, ihren Sinn zu finden. Das aber müssen wir auch tun, damit so viele Menschen wie möglich Sinn in unseren Organisationen und ihrer Arbeit finden können. Suchen und finden muss ihn jede und jeder selbst, aber die Voraussetzungen dazu sind vom Management, von jedem einzelnen Chef auf jeder Stufe in jeder Organisation für jede Person zu schaffen. Das ist der einzige Weg zu etwas, was dann die Bezeichnung "Motivation" verdient. Es ist, wie man erkennen wird, etwas ganz anderes, als was man heute unter Motivation versteht.

4. Nicht nur Fragen, auch Antworten

Als exzellenter Wissenschaftler lässt Frankl es nicht bei der Frage nach dem Sinn bewenden, sondern er zeigt die Wege, auf denen Menschen ihren Sinn finden. Es sind, auch empirisch erforscht und überprüft, deren drei:

Der erste Weg ist der Dienst an einem Werk, die Erfüllung einer Aufgabe, das Engagement für eine Sache. Der zweite ist etwas zu erleben oder jemanden zu erleben. Der dritte Weg ist, ein schicksalhaftes Leiden mit Würde zu meistern, ein Leiden in eine Leistung zu verwandeln.

Der erste Weg ist es, der für die Praxis des Managements relevant, unverzichtbar und von unschätzbarem Wert ist. Er ist eine der Grundlagen Richtigen, Guten und Wirksamen Managements®. Er vereint sich in perfekter Harmonie mit einem der wichtigsten Grundgedanken des vor wenigen Wochen im hohen Alter von 95 Jahren verstorbenen grössten aller bisherigen Managementlehrer, Peter F. Drucker. Wirksame Führungskräfte, sagte Drucker früh, sind nicht an Position und Rang, an Status, Macht und Geld orientiert. Sie sind am Beitrag orientiert, den sie für das Unternehmen leisten können. Sie sind unter anderem dadurch von dem viel zahlreicheren Mittelmass als gute Manager, manchmal sogar als Leader, zu unterscheiden.

Sie lehnen Dinge, wie Position, Rang und Status nicht ab, aber für sich allein zählen sie ihnen wenig, meistens nichts. Wichtig, gar nicht so selten auf neurotische Weise ausschlaggebend sind diese Äusserlichkeiten für Anfänger, Inkompetente und charakterlich Defekte, für jene, die Personenkult pflegen, die sich selbst ins Zentrum stellen, statt ihre Aufgabe, ihre Organisation, ihre Abteilung, ihr Team.

5. Radikale Konsequenzen für Personalentscheidungen

Solche Leute sollten unter keinen Umständen in höhere Führungspositionen gebracht werden. Das ist oberstes Gebot für richtige Personalentscheidungen auf allen Stufen. Es ist im Besondern Aufgabe der Aufsichtsorgane, dafür zu sorgen, dass dieser Menschentyp nicht in Spitzenpositionen kommt, und wenn einmal ein Fehler passiert, dieser so rasch wie möglich korrigiert wird. Ob man Leute, die sich selbst das Wichtigste sind, ändern kann, ist fraglich. Sicher ist es nicht Aufgabe eines Unternehmens, das zu tun. Es dauert zu lange und bisherige Ergebnisse sind nicht ermutigend.

Für die guten Führungskräfte sind Statussymbole und Machtinsignien nicht Zweck und Ziel, sondern Mittel unter anderen, die es ihnen ermöglichen, ihren Beitrag für das Unternehmen noch besser, so umfassend und so gut wie möglich zu erbringen. Man erkennt das sofort, wenn man beobachtet, wie sie mit den Machtmitteln umgehen.

Die Rhetorik mag gelegentlich anders tönen, der Anschein mag anders sein – meistens als Folge Medienecho. Die Realität von Orientierung und Motivation

guter Manager entspricht aber genau diesem Prinzip, der Orientierung am Beitrag an das Ganze, wie ich seit rund 30 Jahren Arbeiten mit Führungskräften beobachten kann. Man sieht das auch bei den guten Ärzten, Schauspielern, Musikern, Dirigenten, Piloten, Bergführern – und überhaupt bei den wirklichen Professionals.

6. Privatverzicht und Opfer

Es ist charakteristisch für die kompetenten, professionellen Führungskräfte, dass sie sich so oft kompromisslos in den Dienst der Sache stellen, dass ihr Privatleben und ihre Familien darunter leiden, was ich nicht beschönige und nicht rechtfertige, aber häufig genug von den Angehörigen als Opfer hingenommen werden muss. Es belastet Partnerschaft und Familie oft bis an die Grenze des Zumutbaren und Erträglichen. Den Frauen solcher Männer ist Übermenschliches abverlangt, und sie können es nur dann ertragen, wenn sie Sinnorientierung ihrer Männer zu sehen vermögen, die ihnen nur selten mitgeteilt wird. Diese Haltung ist die Quelle der eigentlichen Sinnerfahrung solcherart orientierter Führungskräfte, nicht Geld, so wichtig auch dieses ist.

Wer sein Leben und seine Karriere primär in Geldgrössen misst, wie es als Folge der Liberalismuskarikatur aufgekommen ist, die Neoliberalismus heisst, wird erstens ein Unternehmen auf die Dauer schlecht führen, besonders in schwierigen Situationen, weil er den falschen Orientierungsgrössen nachgeht, und er wird zweitens, selbst wenn er reich wird, was er durchaus schaffen kann, ein Sinnvakuum verspüren, weil ihm Aufgabe und Werk fehlen.

Der Dienst an einer Aufgabe gemäss Viktor Frankl, und der Beitrag ans Ganze, wie Peter Drucker es sieht, stehen so nahe beieinander, dass sie fast als identisch angesehen werden können. Wer auch nur diese beiden Prinzipien aus dem ganzen Wust an Managementlehren und -irrlernen verstanden hat und in seiner täglichen Praxis beherzigt, wird eine gute Situation, Stimmung und Kultur in seinem Verantwortungsbereich haben, weil die Menschen das spüren, er wird sichtbare Erfolge vorweisen und – wenn er oder sie noch einen kompetenten Chef und ein bisschen Glück hat – auch Karriere machen.

7. Richtige Orientierung

Die konsequente Orientierung an diesen beiden Grössen verhindert als einziges Mittel wirksam sämtliche Fehlleistungen und Exzesse, die in den letzten Jahren den Ruf von Management und Wirtschaft beinahe irreparabel schädigten: Mega-Einkommen, die niemandem verständlich zu machen sind, demonst-

rativer Luxus, Egotrips, Machogehabe und Denkmalsbau. Die Wiederherstellung von Ruf, Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Respekt wird nur möglich sein, wenn die Menschen eine Frankl und Drucker entsprechende Haltung überzeugend sehen und innerhalb der Firmen erleben können.

Niemand vermag einen Sinn darin zu sehen, sich für exzessive Einkommen von Managern einzusetzen oder für das Wohlergehen von Shareholdern, die heute nicht mehr echte Gesellschafter eines Unternehmens sind, Risiken tragen, und auch in schlechten Zeiten zum Unternehmen stehen, sondern in grossem Umfange Finanzsöldner in allen denkbaren Fondsformen, auch die Mentalität von Söldnern haben und dorthin laufen, wo mehr bezahlt wird. Es ist eine der Erscheinungsformen mentaler Prostitution.

Selbst die einfachsten Menschen merken, wofür sich Manager einsetzen. Es gibt keine grössere Demotivation, als zu sehen, dass persönlicher Egoismus und nicht das Wohl des Unternehmens im Zentrum stehen, persönliche Privilegien und nicht Leistung, nicht Commitment, sondern Opportunismus.

8. Reserven mobilisieren

Es wird solchen Managern daher auch nicht möglich sein, jene Leistungsreserven zu mobilisieren, die nötig sind, um Produktivität zu verbessern, Kundennutzen zu maximieren und im globalen Wettbewerb zu bestehen – genau das, was in der schwierigen Situation nötig ist, sei es die Krise oder die Chance. Die meisten China- und Indien-Ängste sind unnötig, weil wir in Europa, besonders im deutschsprachigen Raum, enorme Leistungsreserven haben, die solange brach liegen werden, als die Menschen keinen Sinn darin erkennen können, sie einzubringen.

Sie werden es tun, aber nur wenn es um das Unternehmen, ihr Unternehmen geht. Sonst für nichts. Manager der verkommenen Art schädigen somit nicht nur den Ruf der Wirtschaft, sondern sie ruinieren Motivation, Kultur, Produktivität und Konkurrenzfähigkeit ihrer Unternehmen. Es gibt keinen Grund, sie mit falsch verstandener kollegialer Loyalität zu schützen. Ihre Haltung ist zwar nicht strafbar, aber sie sollten öffentlich gemacht und sozial geächtet werden, auch und besonders durch die integren Managerkollegen und Unternehmer.

9. Menschlichkeit, Verantwortung, Ethik

Zum Beitrag ans Ganze, zum Dienst an der Aufgabe gehört es vordringlich, sich für die Menschen im Unternehmen einzusetzen. Dem wird zwar jeder, besonders in der Öffentlichkeit, zustimmen, aber längst nicht alle wissen, was damit gemeint sein muss.

Menschlichkeit im Unternehmen hat nichts mit Kuschelecke und Wellness zu tun. Menschlichkeit bedeutet, es den Mitarbeitern zu ermöglichen, Sinn durch ihre Aufgabe zu finden – Sinn, nicht Spass.

Darin liegen Verantwortung und Ethik des Managements. Diese werden gar nicht berührt von den in Mode gekommenen metaphysischen Werteplädoyers und Moralappellen, die aus einem Mangel an Wissen über richtiges Management folgen. Wir sollten nicht die grosse Philosophie des Abendlandes missbrauchen, um so einfache Probleme zu lösen, wie die Frage nach professioneller Kompetenz und elementarem Anstand. Der Mangel an diesen, und nicht an Moral ist es, der das Fehlverhalten eines Teils der sogenannten Führungselite scheinlegitimiert hat, die eben dadurch beweist, dass sie nicht zur Elite gehört. Verantwortung und Ethik von Führungskräften heisst, Menschen aller Organisationsstufen leistungsfähig zu machen, und zwar dadurch, dass man ihre Stärken herausfindet und ihnen Aufgaben gibt, wo sie mit ihren Stärken eine Leistung erbringen können, die für sie Sinn hat.

Es ist nicht Sache des Managements, Schwächen der Menschen zu beseitigen, wie das heute oft als eine Hauptaufgabe von Personalwesen und Mitarbeiterentwicklung missverstanden wird. Stärken produktiv und Schwächen bedeutungslos zu machen, ist der Zweck jeder Organisation, und nur das legitimiert ihre Existenz, trotz aller Bürokratie, die sie unvermeidbar immer hat.

Wer ein Warum hat, so lernen wir von Viktor Frankl und Peter Drucker, ist zu Leistung bereit, und wenn es sein muss, bringt er oder sie jene Kraft auf, die dann nötig ist, wenn die Motivation erschöpft ist ...

Stichwortverzeichnis

Anfänger	7	Kundennutzen.....	9	Personenkult	7
Arbeitslosigkeit	5	Lebenssinn	5	Position	7
Bedeutung.....	6	Leistungen	6	Privatleben	8
Beitrag an das Ganze.....	8	Leistungsfähigkeit ...	5	Produktivität	9
Betriebswirtschaftsle hre	4	Leistungsreserven...9		Professionals.....	8
China.....	9	Macht.....	6, 7	Rang	7
Demotivation	9	Machtinsignien	7	Reichtum	6
Depression	6	Management.. 1, 5, 6, 7, 8, 10		Resignation	6
Drucker, Peter F.3, 7, 8, 9, 10		Managementausbildu ng.....	4	Respekt.....	9
Engagement.....	5, 7	Managementliteratur	5	Ruf	8, 9
Epigonen	5	Man's Search for Meaning	5	Selbstmord.....	6
Ethik	10	Maslow, Abraham ..4, 5		Sinn.. 1, 3, 4, 6, 9, 10	
Existenzangst.....	5	Menschlichkeit	10	Sinnerfahrung.....	8
Familien	8	Motivation .. 1, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10		Sinnfrage.....	5
Finanzsöldner.....	9	Motivationstheorien1, 4		Sinngeber.....	6
Frankl, Viktor. 1, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10		Neoliberalismus	8	Sinnmacher	6
Führungskräfte4, 7, 8		Opfer.....	8	Sinnstifter	6
Geldgrößen.....	8	Partnerschaft	8	Spass	4, 10
Gesellschafter	9	Personalentscheidun gen.....	7	Status.....	3, 7
Glaubwürdigkeit.....	9			Statussymbole.....	7
Identifikation	5			Verantwortung.....	10
Indien	9			Verlust der Glaubwürdigkeit...5	
Kraft	4, 6, 10			Vertrauen	9
				Wettbewerb	9
				Wirtschaftsfakultäten	5