



## **Sind Ziele wirklich motivierend für Mitarbeiter? - Interview mit Stefan Frädriich**

Juli 2014

erschieden in der Podcast-Reihe „Führung auf den Punkt gebracht“

von Bernd Geropp

Die Shownotes zu diesem Podcast finden Sie unter

[www.mehr-fuehren.de/podcast057](http://www.mehr-fuehren.de/podcast057)

# Sind Ziele wirklich motivierend?

Interview mit Stefan Frädrich

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast057>



## Geropp

Motivation, Ziele und Erfolg sind Themen, mit denen sich jede Führungskraft beschäftigen sollte. Jeder sollte sich mit Fragen beschäftigen, wie: Kann ich als Chef mit Bonuszahlungen motivieren? Wenn ja, wen? Welche Ziele sind für Mitarbeiter wirklich motivierend? Sind Ziele überhaupt motivierend? Wie definiere ich Erfolg? Ist Erfolg denn, zumindest bis zu einem gewissen Grad, planbar? Über diese Themen spreche ich heute mit Stefan Frädrich. Stefan ist Motivationsexperte, Redner, Eventveranstalter und Weiterbildungsunternehmer. Seit 2003 ist Stefan als Trainer, Coach und Berater erfolgreich unterwegs. Er hat schon viele Bücher geschrieben, unter anderem die Bestseller-Reihe rund um das Maskottchen "Günther", "Günther" den inneren Schweinehund. Stefan Frädrich hat sich schon während seiner Ausbildung ausgiebig mit Psychologie und Motivation beschäftigt. Er promovierte über Persönlichkeitsstörungen bei Strafgefangenen, arbeitete als Arzt in der Ulmer Universitätspsychiatrie, war aber auch in der Geschäftsführung eines mittelständischen Textilhandels tätig. Er hat also schon sehr viel Erfahrung in allen möglichen Bereichen. Aber nicht nur das, er hat auch mehrere Firmen gegründet und ist als gefragter Redner im deutschsprachigen Raum unterwegs. Im Jahr 2011 wurde er zum "Trainer des Jahres" gewählt. Hier mein Interview mit Stefan Frädrich.

Stefan, du als Motivationsexperte, was sagst du zum Führen mit Incentives, also diese variablen Gehälter, die in Abhängigkeit der persönlichen Zielerreichung gezahlt werden. Sind diese Bonuszahlungen wirklich berechtigt? Sind sie nötig? Und sie überhaupt motivierend?

## Frädrich

Das ist eine extrem komplexe und sehr sehr spannende Frage, weil wir eigentlich in einem Wirtschaftssystem aufgewachsen sind, in der das Usus ist, also gang und gäbe. Wenn man jetzt fünfzehn, zwanzig Jahre zurückgeht, dann sagt jeder "Natürlich, du musst die Leute irgendwie locken. Du musst ihnen irgendwie "Zuckerbrot und Peitsche", musst ihnen irgendwie die Mohrrübe vor die Schnauze halten". Und was sich in letzter Zeit zeigt ist einfach, dass dieses Thema sich komplett verwandelt, weil wir viel mehr Verständnis dafür

# Sind Ziele wirklich motivierend?

Interview mit Stefan Frädrich

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast057>



haben, wie wir Menschen ticken, also was uns ganz tief drinnen antreibt. Und wir kennen das alles, diesen Begriff der berühmten intrinsischen Motivation, also was machen wir von uns aus, aber dieser Begriff hat bislang im Wirtschaftsleben noch nicht wirklich Leben erfahren. Und das ist genau so ein Thema, natürlich, es gibt Menschen, die lassen sich durch Incentives locken aber meine Erfahrung ist, das ist in der Regel die Minderheit. Also ich kenne das von ganz vielen Veranstaltungen, dass man immer wie großen Stars auf die Bühne holt, die etwas BEWEGT haben und tolle Verkaufszahlen haben. Und dann fragt man sich: WOW, jetzt kriegen die wieder einen Bonus und dann kriegen die eine Reise oder die kriegen irgendwie eine Sonder-sonder-sonder-Vergütung und man fragt sich "Warum sind die so gut?" Und dann stellt man eigentlich fest, wenn man genau hin guckt, die sind nicht gut, weil sie den Bonus bekommen, sondern die sind gut, weil sie gut sind und die bekommen dazu noch den Bonus. Das heißt, die eigentliche Frage, die mich immer antreibt ist: Welcher Mensch macht was aus sich heraus wie gut, oder wie schlecht, oder mit welcher Leidenschaft? Und wenn man dann ein bisschen an der Oberfläche kratzt merkt man sehr schnell, dass das ÜBERHAUPT NICHTS, GAR NICHTS mit den Extravergütungen zu tun hat. Also die Wissenschaft ist sich da relativ einig: Du musst einen gewissen Grundsockel von Kohle bezahlen. Wenn du den nicht hast, dann sieht es schlecht aus. Und darüber hinaus, ja, Bonizahlungen sind teilweise beliebt und bringen auch etwas, weil man, es gibt diese Menschen, die sich dadurch motivieren lassen. Aber bei der Mehrzahl der Leute bringt es nichts, weil die Mehrzahl der Leute einfach nur ein gewisses Arbeitsfeld haben möchte, Aufgaben haben möchte, gib mir das und das. Und diese Aufgaben von sich aus eigenmotiviert mit Leben erfüllt. Und insofern, wir schlittern hier gerade in einen Paradigmenwechsel hinein. Ja, ein Unternehmer beispielsweise, der macht Dinge auch, um Geld zu verdienen. Wenn ich aber hier an der Oberfläche kratze unternimmt er gerne Dinge und deswegen ist er Unternehmer. Jemand, der ein externen Berater ist, das ist eine Spezialist in dem Thema, macht vielleicht auch Gewinnmaximierung et cetera, also er geht natürlich auch mittelbar dem Geld hinterher aber das Unmittelbare ist immer: Er muss sich um den Kunden kümmern, muss sich um seine Projekte kümmern. Und das gleiche zieht sich eigentlich wie ein roter Faden durch die Wirtschaft. Also wir machen die Dinge nicht, um

# Sind Ziele wirklich motivierend?

Interview mit Stefan Frädrich

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast057>



Belohnungen zu kriegen, sondern wir machen sie aus uns heraus. Infolge dessen geht ganz vieles von den, was wir da mit der Muttermilch aufgesogen haben, geht mittlerweile ins Leere.

## Geropp

Das ist aber doch eigentlich erschreckend, wenn man sich anschaut, dass es im Umfeld, in unserem Unternehmensumfeld überhaupt noch nicht umgesetzt wird, gerade in den großen Konzernen, obwohl es seit zwanzig, dreißig Jahren von der Wissenschaft, von der Psychologie her eigentlich schon ganz eindeutig ist oder?

## Frädrich

Weil natürlich diejenigen, die oben sind in diesem System, eben gewohnt sind in diesem System zu denken. Und das ist klar, dass man eben von Generation zu Generation, solche Dinge müssen sich auswachsen, dass man von Generation zu Generation eben so tickt wie einem das die Vorherige irgendwie beigebracht hat oder in den Strukturen agiert, die da eben da sind. Und das führt natürlich langfristig auch zu so Dingen, die eigentlich eher an Suchtmechanismen erinnern. Also ich mache Dinge, weil ich dafür Kohle kriege, nicht weil sie sinnvoll sind.

## Geropp

(lacht)

## Frädrich

Eigentlich muss ich mich aber ständig fragen: Was bringt dem Kunden was? Was möchte der wirklich haben? Welchen Nutzen vermittele ich et cetera. Bin ich für meinen anderen da, für meinen Gegenüber. Also wenn ich jetzt einen Verkaufsleitfaden habe, am Telefon beispielsweise und ich ticke so nach dem Motto "Anhauen, umhauen, abhauen" und ich habe einfach nur so einen klaren Faden, der das Ziel hat, dem Kunden etwas zu verkaufen, merke

# Sind Ziele wirklich motivierend?

Interview mit Stefan Frädrich

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast057>



ich nicht, dass bei vielen Kunden vielleicht das Beratungsgespräch im Vordergrund steht, oder erst einmal eine Beziehung zum Kunden aufzubauen. Also wenn ich so klar diese Zahlenfokussierung habe, dann habe ganz viele Streuverluste.

## Geropp

Ich finde es auch immer spannend zu sehen, dass die Bundeskanzlerin ja zum Beispiel keine variablen Zielanteile hat, während ein DAX-Vorstand das haben muss, das finde ich schon erstaunlich, aber gut.

## Frädrich

Ich denke auch wenn, der DAX-Vorstand ist natürlich so eine ganz andere Dimension jetzt nochmal. Aber wenn mal an den normal Manager, den normalen Menschen im ganz normalen breiten Mittelbau unserer Gesellschaft denke und ich versuche den ganz normalen Verkäufer. Da gibt es natürlich den Verkäufertypus, der es cool findet, der gerne Zahlen erreicht, der zielstrebig ist. Aber es ist, wenn man immer die Gruppe anguckt, ist das eben irgendwie immer die Minderheit, also es gibt immer diesen Mittelbau, der sagt: "Leute, lasst mich doch einfach mal in Ruhe meine Arbeit machen." Und meistens ist das dann ganz gut, wenn man den das machen lässt.

## Geropp

Wenn es um Führungskräfte geht, worauf sollten die deiner Ansicht nach achten, wenn es um Ziele geht? Also welche Art von Zielen sind eigentlich für die Mitarbeiter motivierend und welche nicht? Sind Ziel überhaupt motivierend?

## Frädrich

Ist auch eine spannende Frage, die hat mehrere Ebenen. Also würde ich jetzt im klassischen Sinne antworten, dann ist das, was wir alle gehört haben, "Smart-Formel", spezifisch messbar, angemessen realistisch terminiert und so etwas und wir müssen mit Zielen führen,

# Sind Ziele wirklich motivierend?

Interview mit Stefan Frädrich

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast057>



weil, erst wenn man etwas als Ziel definiert hat, dann ist das real und dann können sich Menschen daran orientieren und so weiter. Ich denke, das kennen wir. Ich glaube auch hier findet ein Paradigmenwechsel statt. Also mein persönliches Modell ist das eines Kompass mit drei Kompassnadeln. Die Kompassnadel Nummer eins, das ist das mit Zielen. Also dass ich ein gewisses Ziel habe und dieses Ziel versuche zu erreichen. Aber ich stelle fest, dass ganz viele Menschen eben ihre Ziele nicht erreichen. Und wenn man sie fragt: Wie assoziiert bist du mit dem Zielen? Kannst du dich wirklich mit denen identifizieren? Sagen viele Leute: "Nein, eigentlich will ich das gar nicht. Eigentlich habe ich gar keine Lust". Das heißt, wenn ich mir so eine Kompassnadel Nummer eins vorstelle mit Ziele, die geht in irgendeine Richtung, aber das was letztlich darüber entscheidet, ob ich die Ziele erreiche, ist die Kompassnadel Nummer zwei und das ist der Weg. Das ist das, was ich jeden Tag mache. Und Menschen, die ihre Ziele nicht erreichen, gehen in der Regel einen anderen Weg in eine andere Richtung als die, in die ihre Kompassnadel zeigt. Also ist eigentlich logisch, habe ich Ziel: fünf Kilo abnehmen, muss ich eben, was weiß ich, ein bisschen mehr Salat essen, mehr Wasser trinken, mich mehr bewegen. Wenn ich die fünf Kilo nicht abgenommen kriege, dann mache ich es halt nicht. Dann habe ich vielleicht selbst ein Problem mit den Zielen. Wenn man jetzt genau hinschaut. Wenn man feststellt, das Menschen einen anderen Weg gehen als ihre Ziele, gibt es meistens dann eine dritte Kompassnadel, die nochmal in eine ganz andere Richtung führt, und das ist die "Sinn-Kompassnadel". Wir Menschen müssen einen Sinn sehen bei dem was wir tun. Und was jetzt meist passiert in vielen Betrieben, ist das die Menschen sich versuchen für ihre Ziele irgendwie zu verbiegen oder irgendwie ihren inneren Schweinehund überwinden und GAS geben. Dabei ist das, was sie tagtäglich tun, vom Weg einfach die ganze Zeit ein Kompromiss, weil sie ihren persönlichen Sinn irgendwo ganz anders sehen und der Firmensinn irgendwo anders ist und stattdessen starren sie auf kleine Zielchen. Wenn man aber Menschen trifft, die im Leben durch die Decke gehen vom Erfolg her, denen es richtig gut geht, die richtig SPASS haben bei dem was sie tun, stellt man bei denen meistens fest, dass ihre Ziele komplett kongruent sind. Also, dass ihre Sinnrichtung klar ist, dass sie ihren Weg am Sinn ausgerichtet haben. Und jetzt kommt der spannende Punkt, jetzt ist auch die Zielnadel wichtig, weil die Ziele jetzt einfach nur Wegmarker unterwegs sind.

# Sind Ziele wirklich motivierend?

Interview mit Stefan Frädrich

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast057>



Also den kennen wir, diesen Typen des Menschen, der in sich ruht, der Ergebnisse bringt, mit gefühlt wenig Aufwand, der begeistert in eine Richtung geht, ohne sich zu verzetteln. Das sind meistens Menschen, wo diese drei Kompassnadeln übereinander stehen.

## Geropp

Das heißt, wenn ich Führungskraft bin und meinen Mitarbeitern helfen will, muss ich also eigentlich auch darauf achten, was für einen Sinn macht das eigentlich, was machen oder?

## Frädrich

Ich muss den Leuten einen Sinn vermitteln. Also wenn der Sinn ist, einen Kunden zu gewinnen, muss ich sagen: "Pass auf, wenn Kunde am Telefon irgendwelche speziellen Fragen stellt, die gerade nicht so in dein Konzept passen, dann musst du aber den Telefonleitfaden verlassen und musst dem Gegenüber zuhören." Wenn du einen Mitarbeiter haben möchtest, der eigenmotiviert gewisse Dinge tut, dann bringt es dem nichts täglich To-Do-Listen vorzulegen, weil du beleidigst den. Der ist selber groß. Der braucht keinen großen Papa. Also, wenn du fitte Leute um dich herum haben musst, dann sag doch: "Pass auf, Ziel ist, das und das Projekt bis dann und dann fertig haben, okay." So, der Sinn dahinter ist, das und das ist der Gesamtzusammenhang, wir machen das aus diesen und jenen Gründen. Und ich könnte mir vorstellen so und so könnte es gehen ABER, du hast den Hut auf, du bist verantwortlich.

## Geropp

Ja.

## Frädrich

So, und jetzt plötzlich habe ich einen eigenmotivierten intelligenten Menschen, allein vom Menschenbild her, der sich jetzt auch engagiert in so eine Aufgabe hereinarbeiten wird. Und das ist eine völlig andere Voraussetzung als, wenn ich eine Zielvorgabe gebe, sage: Checkliste bis dann und dann das und das.

# Sind Ziele wirklich motivierend?

Interview mit Stefan Frädrich

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast057>



## Geropp

Ja.

## Frädrich

Ja also das kann in vielen Bereichen kann das oder muss das auch sein, wenn es komplexe Projekte sind. Meine Erfahrung ist es, man ist insgesamt viel schneller, wenn man die Leute selbst denken lässt.

## Geropp

Und wenn es schon ein komplexes Projekt ist, dann muss ich den Sinnzusammenhang klar machen. Wo geht es denn hin? Und dann haben wir immer noch die Mitarbeiter, die sagen: "Ja, verstehe ich. Finde ich auch gut" oder die sagen: "Nein, eigentlich sehe ich den Sinn nicht". Da muss man sich darüber unterhalten.

## Frädrich

Kreieren wir mal so ein Ding irgendwie "Berlin Flughafen". Ich weiß nicht was das genau schief läuft, aber wenn man so ein bisschen aus der Vogelperspektive darauf guckt, merkt man, da gab es Leute, die haben einmal Ziele definiert und haben über diese Ziele vielleicht Mittel akquiriert. Die Mittel fließen, das heißt, der eigentliche Sinn geht schon mal in eine völlig andere Richtung, nämlich, dass ganz viele Leute (lacht) quasi von Staats wegen Kohle einstreichen. Also jetzt muss ich schon hier mal gar keine Ziele mehr erreichen, weil die Kohle fließt sowieso.

## Geropp

Die ist schon da, ja.



# Sind Ziele wirklich motivierend?

Interview mit Stefan Frädrich

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast057>



## Frädrich

Also kann die Wegkompassnadel eigentlich in alle Richtungen durch die Gegend flattern und man hat überhaupt keine Probleme, weil alle Beteiligten letztlich in einer bequemen Pattsituation sitzen, die niemanden irgendwie voranbringt. Und das ist das worunter auch ganz viele Betriebe leiden: Das sie auch intern, "na ja ich kriege da mein Gehalt", oder, ja? "Passt doch alles". Also ich muss eigentlich als Unternehmer oder als Chef, als Führungskraft immer in die Vogelperspektive gehen und sagen, wo ist der SINN einer Aufgabe. Und plötzlich habe ich die Leute. Plötzlich machen sie mit.

## Geropp

Ja, ja. Was mir auch auffällt, sagen wir noch aus dem neunzehnten oder zwanzigsten Jahrhundert, ist die ganzen Planungshorizonte, die gerade in großen Unternehmen extrem vorgegeben werden. Ich bin da gebranntes Kind, weil ich da lange Zeit in einem größeren Konzern war. Und wie viel Zeit verschwendet wurde mit Plänen. Bis ins Detail runter. Und sie wurden nie erreicht. Es hat sich immer anders herausgestellt. Deswegen wäre meine Frage: Wenn Businesspläne doch nie Realität werden, wie weit ist es überhaupt wichtig zu planen und ist es überhaupt recht langfristig zu planen? Ist Erfolg planbar?

## Frädrich

Das ist natürlich auch wieder eine schwierige Geschichte, weil wir kriegen das ja mit der Muttermilch quasi aufgesogen. Auch hier wieder von klein auf. Wir gehen durch Lehrpläne durch, ein ganzes Leben geht man durch Anforderungsprofile durch. Dann später in der Ausbildung, im Studium, dann sagt man: "Hier sind die Stöckchen, über die du drüberspringen musst", das heißt, der unbedarfte junge Mensch, der irgendwann einmal mit Mitte zwanzig, plus-minus ein paar Jahre, ins Berufsleben startet, ist so infiltriert, dass er glaubt, das geht nur so. Und dann geht man mal plötzlich irgendwo in einen Unternehmerhaushalt und man stellt fest, bei denen am Küchentisch geht es irgendwie anders zu. Die sagen "Ach guck mal, ich habe da so ein Gefühl und das könnte eine super

# Sind Ziele wirklich motivierend?

Interview mit Stefan Frädrich

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast057>



Sache sein, das ist ein Projekt. Ich habe es nicht genau durchgerechnet aber wir machen mal." und dann stellt man fest, dass das, was die Welt bewegt plötzlich etwas ganz anderes ist, als das was wir in der Schule oder in den Ausbildungen gelernt haben. Wir lernen quasi eine Angestelltendenke im Prozess. Wir lernen nie die Vogelperspektive. Und die Vogelperspektive, die sagt eben nicht: plane es bis zum Detail, sondern: guck mal, da ist etwas großes oder da ist etwas eher kleines, lass das sein. Und ich glaube, das ist etwas, was man Menschen beibringen muss. Das kennt jeder, der Weg entsteht beim Gehen. Wenn ich jetzt hier von Köln nach Aachen will und ich habe grobe Richtung Aachen, dann sehe ich unterwegs die Schilder nach Aachen. Ich muss aber erst einmal loslaufen. Und ich kann nicht von hier aus Köln aus genau planen, an welcher Ecke ich wann wo wie abbiegen muss. Ich brauche eine grobe Richtung, brauche einen groben Plan in welche Richtung es geht, aber dann ist da

einmal eine Baustelle //

**Geropp**

Oh ja.

**Frädrich**

Und vielleicht will ich nach Aachen, weil ich habe gesehen, guck da ist eine schöne Kirche in Aachen und vielleicht ist ja wo anders noch eine noch schönere und das fällt mir unterwegs auf. Also auch da, natürlich meine Antwort hier: Pläne sind meistens für den Papierkorb.

**Geropp**

Also die langfristigen.

**Frädrich**

Die langfristigen.

# Sind Ziele wirklich motivierend?

Interview mit Stefan Frädrich

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast057>



## Geropp

Mein Eindruck ist, die langfristigen sind wichtig, um sich einmal kurzfristig in nicht zu Detail zu beschäftigen, damit man grob die Richtung weiß.

## Frädrich

Man kennt grob die Richtung. Ein Beispiel: Ich hatte vor kurzem mal den Dieter Zetsche bei einer Veranstaltung erlebt, Daimler. Und er sagt, er hätte ein Projekt mal andenken wollen mit ein paar Jungs aus dem Silicon Valley, mit so ein paar Firmen, die versucht haben so ihre Technik quasi in die Autos reinzubringen. Und das Projekt sei gnadenlos gescheitert, weil die ganz andere Planungshorizonte haben. Also Daimler baut ein Auto und weiß, was sie in fünf Jahren machen, was sie in acht Jahren machen, was sie in zehn, fünfzehn Jahren machen. Und die Technikbuden sagen "Entschuldigung Herr Zetsche, ich habe keine Ahnung, was wir in drei Jahren machen, ich weiß es nicht".

## Geropp

"Ich habe nicht einmal eine Ahnung, was wir in einem halben Jahr machen."

## Frädrich

"Wir wissen es nicht, das heißt, wir arbeiten gerne zusammen und wir geben unser Know-How aber wenn sie versuchen, uns hier langfristig festzulegen". Nun ja, ich meine, wir haben es gesehen: Nokia, Gummistiefelproduzent, dann sind wir Handy-Weltmarktführer und dann haben sie die Handysparte verkauft, also.

## Geropp

Mhm (zustimmend), ja, ja. Diese, gerade im Automobilbereich ist natürlich die langfristige Planung eine ganz andere Geschichte als in andere Sachen. Ja, das stimmt. Von allen Seiten

# Sind Ziele wirklich motivierend?

Interview mit Stefan Frädrich

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast057>



bekommt man ja gesagt, dass Erfolg eng damit verbunden sei, sich wirklich zu fokussieren, sich auf eine Sache einzulassen. Wer sich um alles kümmert, der verzettelt sich, das ist klar. Aber sich zu sehr auf Ziele zu fokussieren kann ja auch schädlich sein. Wie bekommt man es da hin, die richtige Balance zwischen dem Fokussieren, fokussiert an etwas arbeiten und dieser Vogelperspektive, von der du eben gesprochen hast, zu bekommen.

## Frädrich

Also für mich ist es immer ein rein und raus. Also ein rein ins Detail und dann raus ins Große. Rein ins Detail, raus ins Große. Also so lebe ich und so kann ich mir vorstellen, das es auch Sinn macht, weil als Chef oder als Unternehmer hat man letztlich zwei Aufgaben, ich glaube, das war Fredmund Malik, der das mal so formuliert hat, der sagte, du musst dich als Chef oder als Führungskraft um die ganz großen Dinge kümmern und um die ganz kleinen. Und nicht dich in den Prozesse aufreiben. Also an der Firma arbeiten, nicht in der Firma arbeiten. Und letztlich versuche ich das genau so. Also ich versuche letztlich für mich Prozesse in Gang zu bringen, zu schauen, dass diese Prozesse funktionieren //

## Geropp

Und da gehst du auch tief rein dann?

## Frädrich

Da gehe ich auch tief rein. Da gehe ich rein bis ins Detail und gucke hinein, das müssen wir hier herum und da herum. Aber dann muss ich auch wieder heraus gehen und schauen, wie das Gesamtsystem funktioniert. Und das ist letztlich die Aufgabe einer Führungskraft.

## Geropp

Jetzt erlebe ich viele Führungskräfte, auch gerade Unternehmer, denen das unheimlich schwer fällt, weil die Detailsachen häufig einer Deadline/ und so diesen großen Helikopterflug, das ist meistens nicht dringend, das ist nur wichtig. Wie machst du das

# Sind Ziele wirklich motivierend?

Interview mit Stefan Frädrich

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast057>



persönlich, das du dich zwingst oder wie kriegst du es hin, dass du regelmäßig in deinen Helikopter steigst.

## Frädrich

Also für mich persönlich, ich habe so ein paar Prinzipien. Ein Prinzip ist zum Beispiel: Ich verstehe mich nicht als einen absoluten Spezialisten, ich verstehe mich eher als einen Generalisten.

## Geropp

Okay.

## Frädrich

Also ich versuche, wie ein Generalist zu denken. Also in unserer Branche, das weißt du selbst, wir müssen uns mit Social Media Marketing beschäftigen. Würde ich sagen, ich bin der Motivationsexperte und ich lese nur Bücher über Motivation, na ja, dann habe ich immer ein Problem, den Leuten das beizubringen, weil ich die Welt verschlafe. Also für mich ist es so, dass ich ganz viele verschiedene Leute in meinem Umfeld habe, also ich kenne Künstler, ich kenne Musiker, ich kenne Mathematiklehrer, ich kenne Unternehmer, ich kenne Jungunternehmer, ich kenne denjenigen, der nur IT macht, ich kenne aber auch diejenigen, die etwas handfestes machen.//

## Geropp

Ja, ja.

## Frädrich

Also ich gucke ganz bewusst, dass ich mit verschiedenen Menschen umgebe, auch offen bin und mit anderen Themen denke, weil plötzlich ergeben sich Vernetzungen, die auffallen. Und das Zweite ist, ich zwingen mich selbst immer wieder zu Auszeiten. Und zwar, für mich ist das

## Sind Ziele wirklich motivierend?

Interview mit Stefan Frädrich

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast057>



so, wenn ich Vorträge halte, und ich halte echt viele davon, für mich ist es eine absolute Regel: Ich fahre alleine in meinem Auto und es quatscht mir keiner rein. Das sind in der Regel die Zeiten zum Senieren, zum Reflektieren und das genieße ich. Das ist also quasi meine Höhle. Ich fahre so ein kleines Wohnmobil. Ich penne dann auch im Wohnmobil. //

**Geropp**

Okay, cool.

**Frädrich**

Und zwar wirklich unterwegs. Ich schlafe fast nie in Hotels. Und das sind so Rückzugsrefugien. Da wo andere Leute jetzt, was weiß ich, zwei Wochen im Jahr ins Kloster gehen, habe ich das Kloster sozusagen ritualisiert immer in mein Leben eingebaut. Und ich glaube das ist etwas, was jeder in Führungsaufgaben immer wieder machen muss, dass er eben nicht sich im Prozess verzettelt, sondern eben sein Refugium hat und erst einmal überlegt: Was passiert hier eigentlich gerade?

**Geropp**

Ja, ja.

**Frädrich**

Also aus der Vogelperspektive: Was IST gerade?

**Geropp**

Aha. Das finde ich spannend ja. Also das mit dem Wohnmobil finde ich cool (lacht).

**Frädrich**

Mir macht das Spaß.

# Sind Ziele wirklich motivierend?

Interview mit Stefan Frädrich

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast057>



## Geropp

Das ist gut. Warum fokussieren wir eigentlich in unserer Gesellschaft wie auch in den Unternehmen häufig eigentlich immer so auf die Schwächen der Menschen und versuchen an diesen Schwächen zu arbeiten. Warum fokussieren wir nicht mehr auf die Stärken und da wo wir schon gut sind, das weiter auszubauen, um erfolgreich zu werden?

## Frädrich

Also ich glaube, erst einmal ganz einfach, es ist ein biologischer Grund: Wir sind biologisch darauf programmiert, erst einmal nach einem Fehler zu suchen, weil das unser Überleben sichert. Also, wir sind irgendwo im Wald und es knackt im Gebüsch, dann könnte das sein: Oh, das ist gefährlich. Da kommt eine große Katze, die frisst uns. Und ich glaube, so sind wir auch, nicht ganz gut drauf, dass wir immer sagen, wo könnte ein Haken sein? Also das sichert uns irgendwo das Überleben. Aber natürlich ist es als System schwierig, weil wir nicht als System in einer Umgebung, in der eben nicht der Säbelzahn tiger aus der Ecke kommt, immer nach Fehler gucke, dann übersehe ich Chancen und übersehe wieder den allgemeinen Überblick. Dazu kommt natürlich wieder unsere Erziehung. Wir haben in der Schule das und das gelernt, und das und das ist wichtig, du musst über jedes Stöckchen hüpfen. Und das zieht sich natürlich weiter durch im Berufsleben auch. Und jetzt sind wir plötzlich bei Gleichmacherei, für alle gelten die selben Regeln und dann gibt es Gruppendruck, wo man sich gegenseitig beäugt und sagt "Na, das hat er aber nicht so gut gemacht". Und wenn dann mal einer irgendwie in die Überfliegerposition kommt, dann kriegt er nicht Vorrang, weil jemand anderes vielleicht gerade in der Stelle ist, in der Position ist, obwohl der andere vielleicht kompetenter wäre. Und dann hält man ihn lieber klein. Also ich glaube, es sind hunderte von menschlichen Faktoren, die das begründen. Für mich ist die Lösung eher, wie kommt man dahin, dass man anders denkt? Das ist die spannendere Frage. Und ich glaube tatsächlich, dass wir hier uns bewusst ein Umfeld schaffen müssen, von Leuten, die anders herum denken. Ich glaube, wir brauchen eigentlich bewusst hier ein Lernen am Modell, ein Lernen an gut funktionierenden Firmen, ein Lernen bei gut funktionierenden Abteilungen,

# Sind Ziele wirklich motivierend?

Interview mit Stefan Frädrich

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast057>



ein Lernen in gut funktionierenden Familien. Ich glaube das muss viel mehr in den Fokus. Weil da läuft es so. Da merkt man auch: Die Mami ist eben ein bisschen emotional instabil aber komm, jetzt hat sie ihre fünf Minuten, lassen wir sie spinnen, danach ist es wieder gut. Während, wo anders würde man sagen: "Och Gott, furchtbar, schrecklich! Die muss mal, die sollte mal. Der sollte mal, hat die und die Probleme" und dann sind wir bei einer ganz anderen Kultur des Miteinander umgehens. Also ich versuche es bei mir im Team auch so zu machen, dass wir strikt Stärkenorientiert gucken. Und wenn ich eine Stelle habe, ich habe gerade vor kurzem eine neue Mitarbeiterin eingestellt, die sollte sich um EDV-Dinge kümmern oder um administrative Sachen mit dem Computer und wir stellten fest, sie ist dabei nicht so gut aber sie hatte plötzlich tierisch Lust mit dem Kunden zu telefonieren und dann haben wir mal getestet; das macht die super. //

## Geropp

(lacht)

## Frädrich

Jetzt haben wir gedacht, wir haben mal jemanden gefunden für die Kundentelefonate, da sagt sie: "Moment, ich würde gerne noch den nächsten Schritt machen. Ich würde gerne noch zum Kunden fahren." Okay. Alright, dann soll sie es ausprobieren. Also eher, dass man die Stellen den Menschen anpasst und nicht anders herum.

## Geropp

Ja, ja, ja, das kann ich gut verstehen. Was sind aus deiner Sicht die drei wichtigsten Führungsprinzipien in der heutigen Zeit?

## Frädrich

Ich tu mir immer schwer mit so: Die drei, die eins, die fünf - ich glaube, das kann man nicht machen. Mir fällt jetzt gerade eine drei ein und zwar "Drei Faktoren für Motivation". Und



# Sind Ziele wirklich motivierend?

Interview mit Stefan Frädrich

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast057>



zwar ist das nach Daniel Pink in seinem Buch "Drive", der hat die drei Faktoren beschrieben, die ich sehr stimmig finde. Und wenn man das eben irgendwie auf den Führungsalltag überträgt, dann würde ich das vielleicht so beantworten. Faktor Nummer eins ist "Mastery": Wir Menschen, wir streben danach besser zu werden. Also, wenn ich ein Arbeitsumfeld schaffe, wo ich eben nicht einen Mitarbeiter habe, der in einer Tätigkeit über die nächsten zwanzig Jahre aufgehen muss. Und dass ich ihm die Möglichkeit gebe, sich immer ein bisschen weiter zu entwickeln. Also letztlich so etwas wie ein persönliches Kaizen. Wir müssen uns eigentlich jeden Tag am Arbeitsplatz fragen: Was machen wir heute ein bisschen besser als gestern? Das muss Führungskultur sein. Frag dich nicht, wie ist dein Arbeitsplatz möglichst sicher, sondern frag dich jeden Tag, was machst du heute ein bisschen besser als gestern. Versuche ständig immer ein bisschen am Prozess zu arbeiten. Und dann habe ich folgenden Effekt: Die Leute haben Spaß, weil sie mitdenken, es wird für alle irgendwie immer ein bisschen besser, was ja auch gut ist, und ich habe gleich als Chef die Verbesserungskompetenz demjenigen abgegeben, der die eigentliche Arbeit macht. Also das Faktor Nummer eins: Mastery. Faktor Nummer zwei sagt Daniel Pink, das ist Autonomie. Also dass Menschen die Möglichkeit haben autonom zu arbeiten am Arbeitsplatz. Das ist auch etwas, was viele Chefs nicht hinkriegen, dass sie die Zügel mal loslassen, dass sie delegieren, dass sie sagen nicht nur: ich delegiere eine Aufgabe, sondern auch ich delegiere die Kompetenz. Also du darfst deinen Schreibtisch so gestalten, wie du ihn haben möchtest. Du darfst deine Arbeit so einteilen, wie sie dir, was weiß ich, nach dem Biorhythmus am liebsten ist. Und du darfst dabei das anwenden, was du am besten kannst, deine persönlichen Stärken. Das ist ein Prinzip, ein Führungsprinzip. Also nicht: alle Menschen über einen Kamm scheren - funktioniert nicht, sondern Autonomie. Und Faktor Nummer drei nach Daniel Pink und das ist das, was ich ebenfalls unterstreiche, das ist SINN, wir müssen einen Sinn sehen in der Arbeit und dann sind wir wieder beim Beginn des Interviews //

## Geropp

Warum.

# Sind Ziele wirklich motivierend?

Interview mit Stefan Frädrich

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast057>



B: // weil ich muss als Chef immer wieder das große "Warum" fragen, jedem sagen, guck mal, in welche Richtung geht es.

## Geropp

Mhm (zustimmend), die letzte Frage, die ich in den Interviews immer den Interviewees stelle, ist: Was bedeutet der Begriff "Erfolg" für dich persönlich und was ist dein wichtigster Tipp für Unternehmer, Führungskräfte, Manager um erfolgreich zu sein?

## Frädrich

Erfolg ist so eine Sache - wie definiert man das? Ich habe vor kurzem bei einem Seminar eine sehr schöne Definition gehört, ich versuche es zusammen zu kriegen. Das war: "Erfolg ist die kontinuierliche Verwirklichung eines dir würdigen Zieles."

## Geropp

Eines was?

## Frädrich

Eines dir würdigen Zieles.

## Geropp

Dir würdigen, ja okay.

## Frädrich

Erfolg ist die kontinuierliche Verwirklichung eines dir würdigen Zieles, das war das Zitat. Ich weiß gerade leider nicht, von wem es gekommen ist. Und weil ja das Ziel jetzt nicht so besonders spannend finde, als erstrebenswert, weil es eher um die Art des Seins geht, würde

## Sind Ziele wirklich motivierend?

Interview mit Stefan Frädrich

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast057>



ich das ein bisschen abwandeln und sagen: Erfolg ist kontinuierliches Unterwegs sein auf einem dir würdigen Weg. Also Erfolg ist ein kontinuierliches Gehen auf einem dir würdigen Weg. Ich glaube dass es einen dir würdigen, von dir als sinnvoll empfundenen Weg.

### Geropp

Stefan, das ist ein sehr schöner Abschluss. Ich bedanke mich recht herzlich. Es hat mir riesen Spaß gemacht. Vielen Dank.

### Frädrich

Dankeschön.