

Ab morgen sind wir motiviert!

Autor: Dipl.-Kfm. **Ralf Sowa** (urs Unternehmensberatung, Oldenburg)

Qualifiziert und motiviert starten ...

In das Unternehmen neu eintretende Mitarbeiter sind neugierig, wissbegierig, interessiert. Und sie können was: Die Berufsbilder sind breit angelegt, in Betrieben, Berufs- und Hochschulen entstehen qualifizierte Fachkräfte. Viele sind durchaus in der Lage unternehmerisch und ganzheitlich zu denken. Und ebenso vielen ist beim Arbeitsplatzwechsel (Fachkräfte) bzw. zu Beginn des Berufslebens (Auszubildende) die intrinsische Motivation (aus sich selbst heraus, Gegensatz: extrinsisch = mit äußerem z. B. finanziellem Einfluss) gegeben. – Zuweilen braucht es für all dies einen kleinen *Anstoß*.

... und kurz darauf demotiviert

Oft dauert es nur kurze Zeit bis diese interessierten und eifrigen Mitarbeiter demotiviert am Arbeitsplatz sitzen und nur ausführen, was ihnen explizit aufgetragen wird. Keine Spur mehr von Neugierde, Energie, Einsatzfreude und Mitdenken. – Warum verlieren Mitarbeiter in vielen Unternehmen ihre Begeisterung für ihren Beruf, ihren Elan für ihr tägliches Tun, ihre Energie für Ideen und *große Taten*? Was sind die Ursachen von Demotivation, die viele Unternehmen geradezu lähmt?

> Wenn du regieren willst, darfst du die Menschen nicht vor dir herjagen, du musst sie dazu bringen, dir zu folgen. <

Charles de Secondat, Baron de Montesquieu
(franz. Schriftsteller und Staatstheoretiker, 1689-1755)

Huch! Wir sind nicht motiviert...

Häufige Gegenmaßnahmen ...

Wird realisiert, dass es an der Mitarbeitermotivation mangelt, werden *Gegenmaßnahmen* ergriffen: Da wird monatelang an einer *Unternehmensphilosophie* gefeilt, über *Duz-Kultur* geredet und (ein- oder zweimal jährlich) an das *Wir-Gefühl* appelliert. In Seminaren wird *Teamgeist* gebüffelt, der *Umgang mit schwierigen Zeitgenossen* geübt oder irgendwo im *Busch auf Bäume geklettert*. Plötzlich ist *Erfolgsbeteiligung* und *leistungsorientierte* Bezahlung Thema.

... treffen nicht die Ursachen für Demotivation

Wenn vorstehend beispielhaft genannte *Gegenmaßnahmen* einen *maßgeblichen* Einfluss auf die Motivation hätten, müsste es schlecht bestellt sein um das Betriebsklima all jener Unternehmen, in denen der Chef nicht geduzt wird oder die Mitarbeiter nicht gemeinsam auf Bäume klettern. Ist das der Fall? (Falls es *da draußen* einen Menschen gibt, der seinen Dienst mit größerer Begeisterung tut, *seitdem* er seinen Chef duzt und dies auf das Du zurückzuführen ist, so bitte ich ihn, mir seinen Fall in einer E-Mail zu schildern. Bis dahin behaupte ich:) Nein! Es gibt keinen Grund für Befürchtungen um ein schlechtes Betriebsklima in Unternehmen, die keine kodifizierte Unternehmensphilosophie haben, in denen nicht geduzt oder auf Bäume geklettert wird. Denn das ist nicht die *Ursache* für Demotivation.

Dass wir uns nicht falsch verstehen: Vorstehend genannte Maßnahmen haben durchaus ihre Berechtigung – sie können das Beheben der *eigentlichen* Probleme **unterstützen**. Ohne aber die Ursachen für Demotivation anzugehen, sind all die Maßnahmen nutzlos.

Im Wettbewerb mit gesundem Menschenverstand

Geht's auch ohne Motivation?

Wir sind uns gewiss einig, dass in einem *positiven Umfeld* bessere Leistungen erbracht werden (zumindest erbracht werden *können*), als in einem *negativen*. Ohne motivierte Mitarbeiter fällt es jedem Unternehmen schwer langfristig am Markt zu bestehen. Umso mehr bei zunehmendem Wettbewerb.

Im Wettbewerb mit den flinken Kleinen

Etablierte Unternehmen stehen im Wettbewerb zu agilen kleinen Organisationen. Oftmals sind diese kleinen und jungen Unternehmen schneller und erfolgreicher als die großen und etablierten Unternehmen. Warum? In kleinen und jungen Unternehmen macht das Arbeiten Spaß. Warum? Mitarbeiter dürfen und müssen mitdenken, ihr Sachverstand ist (unabhängig von Hierarchien) gefragt und gefordert. Unternehmerisches (wirtschaftliches) Handeln macht dies erforderlich. Warum? Das Unternehmen lebt davon, Chancen zu finden und wahrzunehmen. Das birgt Risiken, und Risiken zu beherrschen erfordert das Anhören aller Beteiligten. Auch müssen aus finanziellen Gründen die besten und kostengünstigsten Wege beschritten werden. Und der (kosten-) günstigste Weg kann nur im Team gefunden werden. Unabhängig von Hierarchien. Wirtschaftliche Zwänge fordern vernünftiges Handeln – der gesunde Menschenverstand ist das wichtigste Kriterium. Eine konstruktive Kommunikation ist zwingend für den Erfolg des Gesamtunternehmens – und in einem solchen Umfeld auch selbstverständlich. Soziale Bindungen („Wir sitzen in einem Boot“) entstehen ohne gemeinsames Klettern auf Bäume.

Selbst Großunternehmen scheinen in vielen Fällen längst resigniert zu haben. *Kreativitätsschmieden* werden in kleinere Einheiten (Tochtergesellschaften) ausgelagert. Dort gelten *andere Gesetze*. Warum nur eigentlich nur dort? Andere haben ihre eigenen Abteilungen geschlossen und kaufen *besondere Leistungen* bei externen Unternehmen ein.

Im Wettbewerb mit den künftigen Großen

In den BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China) aber auch im übrigen Asien, in Ost-Europa und bald auch in Afrika wachsen neue Wettbewerber heran. Deren Produktion basiert auf moderner Technologie und oft westlichem Know-how – bei erheblich geringeren Personalaufwendungen (denken Sie nicht nur an Löhne und Sozialabgaben, sondern auch an Arbeitszeit, sechs Wochen bezahlten Urlaub, Lohnfortzahlung, betriebliche Altersvorsorge, Kündigungsschutz usw.). Hinzu kommen dort geringere Aufwendungen für Umweltschutz, geringere Steuern, weniger administrativer Aufwand und so weiter und so fort.

Während *wir* uns hierzulande intensiv den Kosten und Zwängen – seien sie von externer Seite definiert oder von intern selbst auferlegt – widmen, wird in den *Emerging Markets* noch viele Jahre der gesunde Menschenverstand regieren.

Chancen nutzen

Die *jungen Wilden* (*flinke Kleine* wie jene aus dem *Emerging Markets*) können sich starre Budgetorientierung und übereifriges Controlling, überregulierte Betriebsanweisungen und Stellenbeschreibungen, überzogene Einengungen durch Fehlervermeidungsprogramme, Risiko- und Qualitätsmanagement oder ausgefeilte Kennzahlensysteme gar nicht leisten. Nicht (nur), weil es Geld kostet.

Selbstverständlich müssen auch die *jungen Wilden* die wesentlichen Risiken kennen und beherrschen. Die totale Risikovermeidung aber erlaubt kaum Chancen – und auf Chancen sind sie aus. Die *jungen Wilden* müssen Risiken eingehen um eine Chance zu erhalten. Für Qualitätsmanagement, Kennzahlensysteme usw. gilt ähnliches: In gewissem Maße notwendig, für eine *Positionsbestimmung* und *Weichenstellung* brauchbar. – Nur lässt sich damit kein Marktanteil gewinnen oder verteidigen. – Nebenbei: Dafür brauchen die *jungen Wilden* Führungskräfte die leisten, was eine Führungskraft ausmacht: Führen.

Den eigentlichen Wettbewerb mit den *jungen Wilden* halte ich nicht für das größte Problem. Es gibt auch keinen anderen Weg, als sich diesen Wettbewerbern mit Know-how (in den Weg) zu stellen, mitzuhalten oder *besser* zu sein. – Weitaus mehr Anlass zur Sorge bereitet mir der gesunde Menschenverstand, der in vielen etablierten Unternehmen verloren gegangen scheint.

Wesentliche Ursachen von Demotivation

Im besten Fall hat die richtige Person eine für sie geeignete Position inne, wird mit allem Nötigen versorgt, um ihre Aufgabe tatsächlich erfüllen zu können, wird angemessen bezahlt und fair behandelt. Diese Person wird mit größter Wahrscheinlichkeit motiviert sein. Alle in vorstehendem Satz getroffenen Annahmen sind Führungsaufgaben: *für die Position geeignete Person* → Personalauswahl und -beurteilung, *mit allem Nötigen versorgt* → Kommunikation und Delegation incl. Vollmachten, *Bezahlung und Fairness* → eine Selbstverständlichkeit. Die (direkten) Führungskräfte haben die Motivation ihrer Mitarbeiter *in der Hand*.

"Ich halte überhaupt nichts von .. (Unternehmens-) Leitsätzen. Wir kennen auch die zehn Gebote, leben aber in Sünde. Weitaus wichtiger ist es, die eigenen Führungsgrundsätze den direkten Mitarbeitern vorzuleben und diese anzuhalten, gegenüber ihren Mitarbeitern genauso zu verfahren. Im Vordergrund steht für mich stets, die Wirkung des eigenen Beispiels zu berücksichtigen."

Michael Garvens, Geschäftsführer der Flughafen Köln/Bonn GmbH,
im Interview mit DIE WELT, 23.04.2005

80-20-Regel

Wenn Führungskräfte das viel gelobte Pareto-Prinzip (auch 80-20-Regel) auf Ihr Verhalten gegenüber Mitarbeitern anwendeten, wäre gar nicht viel zu tun:

- Mensch sein, den gesunden Menschenverstand behalten und unternehmerisches Handeln als Handeln zum Vorteil des gesamten Unternehmens (nicht für sich selbst) verstehen.
- Stets Vorbild sein. Positives vorleben, Negatives auch sich selbst abverlangen. Die *gute Kinderstube* ist selbstverständlich!
- Mutig sein, Mut fordern und Mut fördern. Fehler zulassen, um daraus zu lernen. Chancen nutzen, Risiken kalkulieren. Und (zügig) entscheiden und die Entscheidung verantworten. Zu eigenen Fehlern und denen der Mitarbeiter stehen.
- Mehr fordern als fördern. Mitarbeiter suchen Bestätigung in Herausforderungen. Kritisieren und loben – fair, offen, konstruktiv. Aus Kritik soll gelernt werden (können). Einspruch der Mitarbeiter zulassen und einfordern.
- Delegieren mit dem Einblick in das Ganze. Mitarbeiter haben die besten Ideen; sie müssen dort nur abgeholt werden.
- Spezialisten akzeptieren, niemand muss *besser* sein – auch die Führungskraft nicht.

Doch leider fehlt es gelegentlich an den elementaren Grundlagen:

Fehlverhalten von Führungskräften

In *Champagner baden* und Mitarbeiter entlassen passt ebenso nicht zusammen wie Steuern hinterziehen und die Vorbildfunktion von Führungskräften einfordern. Wer Fehlverhalten der oberen, gleichen oder unteren Hierarchiestufe duldet, ist weder mutig noch Vorbild.

Manche *Führungskräfte* vergessen ihre Kinderstube, wenn sie *pöbeln*, den Guten-Morgen-Gruß oder auch den Glückwunsch zum Geburtstag verweigern. – Das *Fußvolk* wird sich mit gleicher *Wertschätzung* revanchieren.

Andere delegieren mit einem „Mach mal“, halten wichtige Informationen und den Gesamtüberblick zurück, sind anschließend unerreichbar für Rückfragen. Ein *Wunder*, wenn Mitarbeiter überhaupt ein halbwegs brauchbares Ergebnis liefern.)

Alarmsignal: Fehlender Widerspruch

In einem *negativen Umfeld* entsteht kein Widerspruch von Mitarbeitern. Es wird getan, was getan werden muss. Nicht mehr als das. Wessen Ideen zerredet oder *gestohlen* werden, der verwendet keine Energie mehr darauf, Ideen zu entwickeln. Wer angepöbelt wird, geht *dem Pöbel* aus dem Weg. Wer für sein Mitdenken bestraft wird, stellt das Mitdenken ein.

> Verfassungsregeln, Strafgesetze, das Zivilrecht, religiöse
Vorschriften, Sitten und Gewohnheiten all das ist ineinander verwoben
und beeinflusst und ergänzt sich gegenseitig. Wer da unüberlegt
ändert, gefährdet seine Regierung und die Gesellschaft. <

Charles de Secondat, Baron de Montesquieu
(franz. Schriftsteller und Staatstheoretiker, 1689-1755)

Keine Kompensation intrinsischer durch extrinsische Motivation

Um die intrinsische Motivation von Mitarbeitern zu erhalten, muss man sich schon auf die Mitarbeiter *einlassen*. Der *gesunde Menschenverstand* ist hier das beste Mittel.

Finanzielle Anreize (extrinsische Motivation) sind keine Lösung: Wollten Sie einen Mitarbeiter beschäftigen, der sich unterfordert fühlt aber überfordert ist, keinen Einsatz zum Wohle des Unternehmens zeigt, längst *innerlich gekündigt* hat und nur deshalb im Unternehmen verweilt, weil er nirgendwo sonst so viel Geld für so wenig Arbeit bekäme? Ohne ein Mindestmaß an intrinsischer Motivation *verpufft* jeder finanzielle Anreiz.

Auch können finanzielle Anreize den Verlust intrinsischer Motivation verstärken. Bereits eine Prämie für Kostenstellenverantwortliche und/oder Controller, die sich am Grad der Budgetrealisierung orientiert, liefert den falschen Anreiz: Das Unterlassen einer notwendigen Reparatur wird mit einer Prämie belohnt, obwohl dem Unternehmen Schaden entsteht (Zerstörung der Maschine). Nebenbei verlieren die Mitarbeiter in der Produktion, die mit *ihrer Maschine leiden*, ihre intrinsische Motivation. – Mit gesundem Menschenverstand (unternehmerischem, wirtschaftlichem Handeln und intrinsischer Motivation) wäre das nicht passiert.

Zum Schluss

Motivierte Mitarbeiter erbringen bessere Leistungen als demotivierte. Bessere Leistungen sind nötig, um dem zunehmenden Wettbewerb erfolgreicher zu begegnen. Was liegt näher, als die Mitarbeiter-Motivation aufrecht zu erhalten? Wer etwas verbessern will, muss die Ursachen kennen. Und sollte ein Baum das geeignete Mittel sein, um eine wichtige Ursache abzustellen, dann klettern Sie rauf – mit allen, die neben Ihnen im Boot sitzen.