

[VORSCHAU JETZT DRUCKEN](#) | [FENSTER SCHLIESSEN](#)

Komplett Motivierte Unternehmen

[10.09.2008]



(v.l.n.r.) Christoph Etzlstorfer, Silvia Schlager, Andreas Philipp

Unmotivierte Mitarbeiter verursachen nicht nur enorme Kosten, sie bremsen auch den Erfolg von Unternehmen. Doch wie sorgt man als Führungskraft für Motivation? Silvia Schlager vom Beratungsunternehmen Eutonia, Christoph Etzlstorfer, Paralympics Medaillengewinner und Andreas Philipp, Geschäftsführer von Salesianer Miettex diskutieren über Strategien und Erfahrungen.

So mancher Unternehmer kennt das: miese Stimmung im Betrieb, Beschwerden über steigenden Konkurrenzdruck, häufige Krankenstände und hohe Mitarbeiterfluktuation. Die Arbeitsqualität ist mangelhaft und viele Ziele bleiben unerreicht. Allesamt Symptome ein und derselben Tatsache – mangelnde Motivation. Doch was ist nötig, um die Produktivität wieder zu heben und welche Rolle spielt

Motivation dabei?

Salesianer-Geschäftsführer Andreas Philipp weiß, wie man das Problem anpacken muss. Sein Erfolgsrezept leitet er aus der eigenen sportlichen Vergangenheit als Profieishockeyspieler ab. Die Erkenntnis, zu der er dabei gelangt ist: Im Sport führe nur eine perfekte Kombination aus Einzelleistungen zu optimalen Mannschaftsleistungen. Und das funktioniert auch in der Wirtschaft so. „Sowohl einzelne brillierende Stars, die nicht von der Mannschaft getragen werden als auch eine gute Gesamtleistung, die dann durch Einzelfehler zerstört wird, schaden der Motivation.“ Andreas Philipp ist deshalb überzeugt: „Es funktioniert nur dann, wenn persönliche Einzelleistung und souveräne Mannschaftsleistung zusammenkommen.“ Seine Definition eines motivierten Angestellten lautet deshalb: „Ein Mitarbeiter ist dann motiviert, wenn er leistungsbereit ist.“

Kostenfalle Demotivation vermeiden

Doch wenn einmal Motivation und Leistung abfallen, wird es für Unternehmer richtig teuer. Silvia Schlager hat eine einfache Berechnung angestellt, um genau das zu illustrieren: In einem Unternehmen arbeiten fünf Angestellte rund acht Stunden pro Tag. Wenn sie mangels Motivation 96 Minuten am Tag abgelenkt sind, entspricht das 20 Prozent. Das Ergebnis: Von fünf bezahlten Angestellten bekommt man nur die Arbeitsleistung von vier. Ein volles Monatsgehalt also, das bald auf Kosten der Demotivation gehen kann. Was die zusätzlichen Krankenstände kosten, hat sie lieber erst gar nicht ausgerechnet.

Christoph Etzlstorfer, der auch Workshops zum Thema abhält, weiß, dass ebensolche Motivationsdefizite zumeist erst sehr spät erkannt werden. „Vielen KMU bemerken das Problem oft erst dann, wenn die Mitarbeiterfluktuation schon besonders hoch ist.“ Solange es läuft, würde kaum jemand etwas an Unternehmenskultur und Strukturen ändern.

Vielfach besteht das Motivationsproblem auch deshalb, weil Mitarbeiter mit sehr hohen Zielvorgaben konfrontiert werden, die nicht ihre eigenen sind. Um den Zusammenhang zu verstehen, müsse man zwischen Routineaufgaben und Höchstleistungen unterscheiden, meint Etzlstorfer. „Von der alltäglichen Arbeitsroutine kann man die Motivation abkoppeln. Man überlegt sich schließlich auch nicht, ob man motiviert ist, sich die Zähne zu putzen. Wenn es aber zum Beispiel um Marathon, wichtige Verkaufsgespräche und dergleichen geht, sind Höchstleistungen gefordert und dafür braucht es eben Motivation“. Die müsse man aus sich selbst heraus schaffen. „Ich glaube, es ist fast nicht möglich, dass man von jemand anderem motiviert wird. Um Ziele und Visionen umsetzen zu können, muss man sich schon selbst motivieren“, meint der Sportler. Viele Unternehmer würden sich, wenn das Problem eintritt, ein Patentrezept von ihm erwarten, das man am besten via E-Mail rausschicken kann. Um aber den Mitarbeitern dabei zu helfen, Motivation zu finden, muss man sich allerdings schon ein wenig mehr Zeit nehmen.

Mit Werten motivieren

So sieht das auch Silvia Schlager, die sich das Thema Motivation sogar zur beruflichen Aufgabe gemacht hat und Unternehmen hinsichtlich langer Gesichter hinter den Schreibtischen berät. Den Schlüssel dazu hat die Chefin von Eutonia vor Jahren in der Einzelarbeit gefunden. Die Erfahrung, die Ausgangspunkt ihrer Philosophie ist, liegt darin, dass Menschen am Ende ihrer Ressourcen immer wieder das gleiche brauchen, um sich aus der Situation herauszuholen. Und sie konnte herausfinden, was es ist. „Die Prozesse waren immer wieder dieselben. Bei total unterschiedlichen Menschen in gänzlich unterschiedlichen Situationen“, erzählt Silvia Schlager. Die Erkenntnis, mit der Frustration und Fluktuation beseitigt werden können: Menschen brauchen Werte! Durch sie entsteht in Unternehmen Motivation und Kraft.

Handlungskultur einführen

Tatsache ist, dass heute kaum mehr ein Unternehmen ohne Mission-Statement und Unternehmensphilosophie auskommt. Dennoch erzielen die Unternehmenskommunikatoren, deren Kopfgebirgen zumeist die geschliffenen Manifeste sind, kaum Wirkung auf die Belegschaft. Schlager weiß wieso. Bei Werten setzt man beim Kopf des Unternehmens an und gibt eine starke Unternehmensmission vor. Diese soll die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen schaffen, so die Theorie. Aber das reicht nicht. Und hier liegt der Hase im Pfeffer. Denn die Werte müssen gelebt werden. Wie genau man das schafft, ist Schlagers Expertise. Handlungskultur, lautet der Leitbegriff dazu. Denn: Da jeder ein anderes Wertesystem hat, würde man sich bei der Umsetzung in die Quere kommen und das schadet der Motivation. Darum muss das Unternehmen klar den Handlungsspielraum vorgeben. Das Wie die Vision gelebt werden soll. Das ginge nur mit Handlungswerten. Ein Bild, das ihr immer wieder begegnet ist: „Die Leute wollen zwar Werte leben, sind aber schnell unmotiviert, wenn sie sehen, dass nicht alle mitziehen.“ Idealerweise definiert daher ein Unternehmen einige Handlungswerte wie Respekt oder Gewissenhaftigkeit, mit denen die jeweilige Vision am effektivsten unterstützt werden kann. Dadurch kann dann auch internes Konfliktpotenzial vermieden werden und auf einmal arbeiten von fünf Leuten tatsächlich auch fünf.

Wenn Geiz geil ist

Andreas Philipp kennt allerdings auch eine Kehrseite der Medaille. „Das Problem mit den Werten in der Wirtschaft ist, dass, wenn zum Beispiel der Monatsbericht am Tisch liegt, die Ehrlichkeit und der Respekt schnell vergessen werden. Man kann sich natürlich gegenüber Kunden wertbetont geben, muss dann aber feststellen, dass am Ende nur der Preis entscheidet“, beschreibt er seine ernüchternde Erfahrung. Schlagworte wie „Geiz ist geil“ sind für ihn Realität und das Gegenteil von wertgeführter, motivierender Unternehmenskultur. Der Salesianer-Geschäftsführer ist aber fest überzeugt: „Das Pendel der Wirtschaft wird wieder zurückschwingen zu Qualität und Dienstleistungsniveau. Denn „Geiz ist geil“ führt zu Giftspielzeug und Rückrufaktionen.“

Tatsächlich wollen sich aber nicht alle Unternehmer nur über Dumping-Preise definieren. Silvia Schlager hat die Erfahrung gemacht, dass eigentlich jeder Unternehmer eine Vision, oder eine Vorstellung hat, wohin er mit seinem Unternehmen will. Die Frage sei nur, wie gut man sich dabei ausdrücken kann. „Gerade am Land haben die Leute oft viel stärkeren Bezug zu Werten. Man muss sie aber zuerst einmal konkrete Werte definieren und erarbeiten lassen“, meint die Expertin in Sachen Motivation. Darauf kann man dann aufsetzen. Wichtig für die Umsetzung ist es aber, zu erkennen, dass sie in ein Gesamtkonstrukt der Unternehmensführung eingebunden sind. Dazu gehören Werte ebenso wie Strukturen.

Visionen zu Zielen machen

Ebenso sieht das Christoph Etlstorfer: „Eine Vision ist einfach zu wenig um motiviert zu sein.“ Am Beginn steht oft ein Ziel, meint er, das so groß ist, dass man davor zurückschreckt. Damit man es erreichen kann, muss man es auf einen Punkt bringen, sich ein konkretes Ziel stecken. „Vielleicht wird man definieren, wo man in fünf Jahren sein will. Weil das aber ein langer Zeitrahmen ist, braucht man auf dem Weg dorthin kurze und mittelfristige Ziele. Die arbeitet man Punkt für Punkt ab.“ Man muss aber auch bereit sein, die Ziele zu ändern. „Wenn ich mir vor meinem Unfall vorgenommen hätte, Balletttänzer zu werden, hätte ich das Ziel sicher verändern müssen. Man darf einfach keine Angst haben sich auf Ziele festzulegen. Es wäre Fehler zu glauben, dass man daran sklavisch festhalten muss“, beschreibt Etlstorfer seinen Erfolgsweg, der selbst nach einem Unfall mit Querschnittslähmung zum Leistungssport gefunden hat. Im Unternehmensalltag werden Ziele zumeist von der Geschäftsführung vorgegeben. Um sie zur Umsetzung zu bringen, braucht es praktikable Strukturen.

Erfolge ermöglichen

Andreas Philipp hat in seiner Tätigkeit gute Erfahrung mit möglichst flachen Strukturen gemacht. Seine Begründung: Wie im Sport kann man dann als Trainer die Spieler nach ihren Fähigkeiten ein-setzen, sodass sie möglichst Ressourcen schonend spielen können. Man muss bedenken, dass es um eine laufende, nicht um eine singuläre Höchstleistung geht. Es ist eher eine Marathonleistung, die in der Wirtschaft gefordert ist.“ Wichtig dabei: Demotivation vermeiden, Einzelerfolge ermöglichen und fair genug sein, jedem seinen Anteil am Erfolg zu lassen.

Christoph Etzelstorfer hat als Rollstuhlsportler diverse Medaillen abgeräumt und weiß, wie es um den Zusammenhang zwischen Motivation, Erfolg und auch Rückschlägen bestellt ist. Für ihn sind Rückschläge und Misserfolge Rückmeldungen auf dem Weg zum Ziel. „Eine Niederlage ist zwar im ersten Moment demotivierend und frustrierend; man muss dann aber überlegen, was passiert ist und wieso es nicht funktioniert hat. Aus der Analyse kann man lernen: So geht es also nicht. Man muss es anders versuchen. Niederlagen sind also vor allem Erfahrungswerte“, beschreibt er sein persönliches Erfolgsrezept.

Live your best

Auf dem Zusammenhang zwischen Erfolg und Motivation fußt auch das „Live your best“-Konzept von Silvia Schlager. „Dabei geht es mir um eine philosophische Grundhaltung“, meint die Beraterin. „Denn heute hat vor allem derjenige Wert, der sich als der Beste erweist. Wir haben also eine „be the best-Kultur“. Am meisten zählt, wer der Beste ist. Aufpassen müsse man hier aber als Unternehmer. Denn wenn man zehn Leute hat, die so denken, kann es nur einen wirklich erfolgreichen geben. Der zweite hat auch noch ein Chance und der Rest weiß, dass sie gar nicht wirklich mitspielen. Und diese schalten dann gleich auf die Minimumleistung zurück.

Durch dieses gegeneinander entgeht den Unternehmen eine Menge Potenzial. Man müsse also den Fokus auf die eigene Person legen, anstatt auf den anderen. „Wenn die Person also einen „be your best-Fokus“ annimmt, tritt sie in einen Kampf mit sich selbst, kann Erfolgser-lebnisse einfahren und muss nicht destruktiv gegen andere angehen“, meint Schlager. „Und dadurch wird auch ein besseres Miteinander und mehr Motivation möglich“.

aus: Die Wirtschaft 9/08, S. 24ff.



Jetzt schnell wechseln!
um €39,90*

Aktivierung
GRATIS*

FILT
Fernsehen, Internet & Telefon

Hier klicken und Angebot sichern!

* Bedingungen unter www.icable.at