

Ist Leistung käuflich?

Führung Mitarbeiter zu Höchstleistungen anzuspornen, ist für viele Mittelständler eine Herausforderung. Es ist schon viel geholfen, wenn sie deren Eigenmotivation nicht zerstören. *Von Jan-Philipp Schlecht*

Die Zahlen sind alarmierend. Allein zwischen 2010 und 2013 stieg die Zahl der Arbeitnehmer, die sich in Deutschland infolge einer psychischen Erkrankung arbeitsunfähig meldeten, um ein Viertel. Unter den Krankmeldungen stieg auch die Zahl derer, die aufgrund schwerer

Belastungen nicht mehr arbeiten konnten, um mehr als ein Fünftel. Das geht aus dem DAK-Gesundheitsreport 2014 hervor.

Heike Bruch, Leiterin des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen, hat eine mögliche Erklärung

parat: das Phänomen der Beschleunigungsfalle. Wenn die Mitarbeiter immer neue Aufgaben erhalten, in immer mehr Projekte eingebunden werden und dabei ständig am Limit ihrer Möglichkeiten

arbeiten, sei das Unternehmen in jene Falle getappt, beschreibt es Bruch anhand der Studie „Zwischen Hochleistung und Erschöpfung“. Bruch: „Die Überhitzung kann zunächst nur Einzelne betreffen, aber schnell um sich greifen, bis schließlich das ganze Unternehmen überhitzt.“ Die Folgen lassen

dann häufig nicht lange auf sich warten.

Mehr Mitarbeiter melden sich krank oder schauen sich nach einem neuen Arbeitsplatz um, die Produktivität leidet, das Klima sowieso. Seine Mitarbeiter zu Hochleistungen zu motivieren heißt also mitnichten, ihnen einfach nur mehr Leistung abzuverlangen und zu hoffen, dass es damit getan ist.

Unternehmer Matthias Stroezel hat dies erkannt und einen Weg um die Beschleuni-

gungsfalle herum gefunden. Vor 16 Jahren gründete er mit einem Partner die SSC Services GmbH, einen Software-Dienstleister an der Schnittstelle zwischen Konzernen und ihren Zulieferern. SSC sitzt in Böblingen und hat mittlerweile über 100 Mitarbeiter.

Vom Besprechungsraum aus blickt Stroezel ins nahe gelegene Industriegebiet Hulb. Dort sitzt einer seiner Kunden, ein Großkonzern. „Viele Mitarbeiter, mit denen wir dort zusammenarbeiten, sind neidisch auf die Verhältnisse bei uns“, sagt Stroezel. Vom Bundesfamilienministerium wurde er 2010 und 2012 als besonders familienfreundliches Unternehmen ausgezeichnet. Die Motivation seiner Mitarbeiter steht bei ihm seit jeher ganz oben auf der Agenda. Ihnen kommt

er bei kleinen und großen Dingen entgegen: Gratskaffee und Wasser für jeden, Kindergarten-Zuschuss, flexible Arbeitszeitmodelle, Homeoffice oder die Möglichkeit, sein Fahrrad kostenlos reparieren zu lassen, sind nur einige Beispiele.

„Viel wichtiger aber als diese materiellen Faktoren sind die immateriellen“, sagt Stroezel. „Eine Gehaltserhöhung oder ein neuer Dienstwagen wirkt sich auf die Motivation des Einzelnen vielleicht zwei oder drei Monate lang positiv aus. Danach verpufft die Wirkung meistens wieder, der Gewöhnungseffekt tritt ein.“ Langfristig motivieren lassen sich seine Mitarbeiter vielmehr durch ein starkes Wir-Gefühl, sagt Stroezel. Sein wichtigstes Werkzeug dabei: eine transparente Kommunikation. „Es wirkt sich auf die Mitarbeiter sehr demotivierend aus, wenn sie das Gefühl haben, nicht richtig informiert zu sein.“

Bei der SSC gibt es daher für jeden Einzelnen jährlich zwei Mitarbeitergespräche, einen offenen Austausch über alle Hierarchiestufen hinweg und natürlich auch die sprichwörtlich immer offene Bürotür des Chefs. Auch über die Lage des Unternehmens informiert die Führungsriege regelmäßig. Wissenschaftlerin Heike Bruch schlägt in die gleiche Kerbe wie Praktiker Stroezel. Sie betont ebenfalls, wie

wichtig es sei, die Mitarbeiter ihren Anteil am Gesamtzusammenhang erkennen zu lassen.

„Wenn der Einzelne das Gefühl hat, er ist weit weg vom Kunden und sieht nicht, wie sich seine Arbeit ins Große und Ganze einfügt, wirkt das demotivierend“, sagt sie. Wichtig ist also vor allem die Sinnfrage. „Jeder soll sehen und spüren, dass er einen wichtigen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leistet.“

Bei kleinen und mittleren Unternehmen fällt Bruch Diagnose diesbezüglich durchwachsen aus. Vor allem den kleinen fehlt meist das Handwerkszeug für eine professionelle Führung. „Üblicherweise gibt es erst ab einer Größe von 150 Mitarbeitern einen professionellen Personalmanager“, sagt sie. In kleineren Firmen werden dessen Aufgaben von jemand anderem oft nebenher mit erledigt. Dann besteht allerdings die Gefahr, dass beim Thema Führung und Motivation „nur aus der Hüfte geschossen wird“, wie Bruch

sagt. „Dann kann es passieren, dass mehr Wildwuchs entsteht und jeder so macht, wie er eben denkt.“

Dadurch wird deutlich, dass gerade kleine und mittelgroße Unternehmen enorm von einer professionellen Führung profitieren. Sie haben zudem den Vorteil, nicht in komplexen Strukturen oder mit viel Bürokratie agieren zu müssen. „Dadurch können

sich die Mitarbeiter leichter als Unternehmer im Unternehmen fühlen“, sagt Bruch. Durch Schulung könnten gerade Manager in mittelständischen Unternehmen lernen, weniger als Experte auf ihrem Fachgebiet aufzutreten, sondern vielmehr Führung als ihre Hauptaufgabe zu begreifen. „Dabei ist es allerdings wichtig, authentisch aufzutreten“, sagt Experte Bruch.

Sie unterscheidet in puncto Motivation ganz allgemein zwischen sogenannten intrinsischen Faktoren und den extrinsischen. Wer intrinsisch motiviert ist, identifiziert sich überdurchschnittlich mit seiner Arbeit – und leistet sie auf lange Sicht besser und leichter als einer, der nur extrinsisch motiviert zu Werke geht. Letzterer ist etwa angetrieben von einem leistungsbezogenen Bonus am Ende des Jahres oder einer Gehaltserhöhung. Wer als Führungskraft seine Mitarbeiter nur mit solchen Bonbons ködert, läuft sogar

Gefahr, deren intrinsische Motivation zu zerstören. „Dieses Modell der transaktionalen Führung funktioniert nur über Leistung und Gegenleistung“, sagt Bruch.

Die Mitarbeiter bringen sich dann häufig nur in den Bereichen ein, in denen sie auch belohnt werden. Da es ihnen nur um Geld geht, agieren sie nach dem Motto: möglichst wenig geben und möglichst viel bekommen.

Dass die intrinsische Motivation deutlich stärker wirkt, beweist für Bruch ein harmloses, aber aufschlussreiches Experiment, das mit Kindern durchgeführt wurde: Drei Versuchsgruppen erhielten die Aufgabe, für ein gemeinnütziges Projekt möglichst viele Spenden einzusammeln.

Die erste Gruppe sollte keinerlei Anteil an den Spenden erhalten, die zweite mit zehn Prozent einen geringen Anteil und die dritte Gruppe durfte 40 Prozent der eingesammelten Spenden behalten.

Das Ergebnis bei dem Experiment fiel verblüffend aus: Die Gruppe, die keine Aussicht auf Provision hatte, sammelte die meisten Spenden ein, da ihnen nur die Identifikation mit der Aufgabe blieb.

SSC-Geschäftsführer Matthias Stroezel sieht diese Erkenntnis bei seiner täglichen Arbeit bestätigt: „Die Fluktuation der Mitarbeiter, die fünf oder mehr Jahre bei uns sind, ist gleich null“, sagt er. Die Wichtigkeit von intrinsischen Motivationsfaktoren im Vergleich zu extrinsischen schätzt er im Verhältnis von 70 zu 30 Prozent ein. Und noch eines merkt er an: „Ein durchschnittlicher Angestellter verbringt seine Hauptlebenszeit im Büro. Es wäre doch schrecklich, wenn er keinen Spaß dabei hätte.“

Kaum einer wird ihm in diesem zentralen Punkt widersprechen.



Klare Ziele Diese dürfen ruhig anspruchsvoll sein, müssen aber erreichbar bleiben. Fühlen sich Mitarbeiter überfordert, schlägt die Wirkung ins Gegenteil um. Auch Transparenz über die Lage der Firma ist wichtig. Das schafft Vertrauen und erhöht die Bereitschaft, sich einzubringen.



Freiräume Im Job geht es nicht nur ums Geld. Wer Freiräume hat, kann sich oft besser einbringen. Spaß am Job, den Sinn der eigenen Arbeit erkennen – das motiviert. Freiräume können auch flexible Arbeitszeiten und Zeit für die Familie bedeuten. Kommt der Chef hier entgegen, ist die Motivation höher.



Wir-Gefühl Gemeinsame Erfolge sind ein guter Anlass, um diese auch gemeinsam zu feiern. Das hilft Mitarbeitern, Dinge abzuschließen und Kraft für Neues zu schöpfen. Auch Anerkennung ist wichtig. Ein lobendes Wort vom Chef ist für manchen Mitarbeiter mehr wert als Geldgeschenke.



Mangelndes Feedback Mitarbeiter, die keine Rückmeldung bekommen und nicht wissen, woran sie sind, tun sich schwer. Oft agieren Chefs unprofessionell, spannen Mitarbeiter ein, um ihre eigenen Ziele zu erreichen, statt ihnen die Chance zur beruflichen Weiterentwicklung zu geben.



Bürokratie Wenn die Strukturen und Entscheidungswege komplex sind, demotiviert das Mitarbeiter. Oft verschwenden sie viel Zeit mit Dingen, die mit ihrem eigentlichen Job kaum etwas zu tun haben. Wenn der Einzelne die Wege nicht mehr nachvollziehen kann, verliert er die Lust an der Arbeit.



Intransparente Belohnung Wer mit Geschenken oder Prämien Leistungsanreize setzen will, muss auch die Verteilungsmechanismen für jedermann transparent machen. Sonst gibt es Frust bei Kollegen. Weiche Faktoren bringen oft mehr – gute Arbeitsatmosphäre, offenes Ohr des Chefs.