

Kolumne

Motivationskiller



Torsten Schumacher ist überzeugt, dass man dauerhafte Motivation von Mitarbeitern weder durch Boni noch durch Goodies erkaufen kann.

Motivierte Mitarbeiter zu haben gehört zu den größten Sehnsüchten in unseren Unternehmen. Dabei muten die gängigen Motivationsanstrengungen recht hilflos an. Wer in der Vergangenheit versucht hat, durch finanzielle Anreize der unterschiedlichsten Darbietungsform (individuelle Boni, Sonderzahlungen, Gratifikationen, Reisen etc.) Motivation zu entfachen, erntet heute die Folgen dieses Missverständnisses: Dauerhafte Motivation ist nicht käuflich; gestiegen ist lediglich das Anspruchsniveau der Beteiligten. Auch Sonntagsgerede und Einpeitscher-Tschakka entfachen allenfalls kurzlebige Strohfeuer - schon nach wenigen Tagen kehrt der alte Trott zurück. Was also sind die wesentlichen Zutaten für eine echte, von innen kommende Motivation, die von Dauer ist und auch gerade in Krisenzeiten stabil bleibt? Die Wissenschaft gibt Antworten, die auch einer praktischen Prüfung standhalten. Und es zeigt sich, wie sehr die gängige Führungspraxis dem entgegensteht.

Erstens: Autonomie, also Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten. Das in der Praxis häufig zu beob-

achtende Mikromanagement tritt Autonomie allerdings mit Füßen. Es wird zwar von Freiräumen geredet, inflationär sogar von „Unternehmertum im Unternehmen“. Wer dann aber einen überschaubaren Betrag ausgeben möchte, hat den Chef zu fragen. Motivation wird so im Keim erstickt, zusätzlich entsteht Zynismus - der sicherste Totengräber jeder Organisationsentwicklung.

Zweitens: Kompetenz. Diese entfaltet sich umso mehr, je besser Menschen ihre individuellen Stärken einbringen können. Allzu häufig ist dies jedoch nicht der Fall. Der Vertriebler, der Angstschweiß auf der Stirn hat bei dem Gedanken, eine Unterschrift unter den Vertrag bekommen zu müssen, im Vertriebsinnendienst aber einen soliden Beitrag leisten könnte, ist nur eines von unzähligen Beispielen. Sinnvolle Veränderungen des Aufgabenspektrums sind ein rares Gut. Schlimmer noch, dass inakzeptabel viele Führungskräfte nicht einmal die individuellen Stärken ihrer Leute kennen.

Drittens: Verbundenheit. Wer sich anderen anvertrauen und auch eigene Fehler ansprechen kann, ohne negative Folgen befürchten zu müssen, erfährt psychologische Sicherheit. Die Organisationsrealität ist auch hiervon zu oft weit entfernt, wenn schwache Führungskräfte, die überall ein Haar in der Suppe finden und selbst - scheinbar - unfehlbar sind, mit Machtdemonstrationen ein Klima der Verunsicherung erzeugen.

Wir können die zentral verordneten und oftmals teuren Programme streichen, die von innen kommende Motivation mit Motivierung von außen verwechseln. Wenn dann noch gute Führung Demotivation zu verhindern hilft, ist schon viel gewonnen.

Der Autor ist Berater und schreibt regelmäßig an dieser Stelle. Sie erreichen ihn unter: gastautor@handelsblatt.com

”

Das in der Praxis häufig zu beobachtende Mikromanagement tritt Autonomie mit Füßen.