

Vorwort

*»Man muss einmal mehr aufstehen,
als man hingefallen ist.«*
Winston Churchill

In Krisenzeiten stellen sich selbstkritische Manager Fragen wie:

- »Kann ich überhaupt motivieren?«
- »Wie motiviere ich unter der kalten Sonne der Anreizsysteme?«
- Strahle ich Energie, Optimismus, Freude an meiner Arbeit aus?
- Wie stark fördere ich die Innovatoren/potenziellen Gründer unter meinen Mitarbeitern?
- Warum hat uns qualifizierter Nachwuchs verlassen?
- Wie bekommen wir gute Kräfte on Board??

Warum stellen sie sich solche Fragen?

- Es fehlt das Geld für aufwendige Incentives.
- Deren Grenznutzen kommt dem eines Strohfeuers nahe.
Otto Rehhagel: »Geld schießt keine Tore«.
- »Erst angereizt, dann ausgereizt« (R. K. Sprenger) trifft mehr denn je zu.
- Ernste Manager dominieren die fröhlichen: »Spaß beiseite, zur Sache bitte!«

In Zeiten von agilem und schlanken Management und verjüngten Führungsteams fehlen die klassischen Karrieremöglichkeiten wie: Und hast Du keine Mittel, dann gibst Du ihm 'nen Titel.

Von Lollipulation zu »Lust und Liebe zum Dinge, macht Müh' und Arbeit geringe«: Dieses wesentlich aktualisierte Buch zeigt auf, wie sich die in jedem Mitarbeiter angelegte Motivation eines Mitdenkers und Mitunternehmers initiieren und erhalten lässt.

Ihnen wünschen wir Freude am Lesen – denn nur wer liebt, was er tut, tut es gut – und jede Menge Anregungen für Ihre eigene praktische Arbeit.

Hinweis: Wir verwenden aus Gründen der Lesbarkeit die männliche Form. Selbstverständlich sind weibliche Leser gleichermaßen angesprochen.

Sie suchen ein Stichwort? Wir empfehlen, das ausführliche Inhaltsverzeichnis zu nutzen.

Wörthsee/München, im Juni 2019
Rainer W. Stroebe Antje Stroebe

1 Was hat Motivation mit Führung zu tun?

»Ohne die Begeisterung, welche die Seele mit einer gesunden Wärme erfüllt, wird nie etwas Großes zustande gebracht.«

Jedes Unternehmen ist ständig gefordert, leistungs-, innovations- und anpassungsfähiger zu werden. Dies hängt unter anderem ab von der Kapitalausstattung, den Ressourcen und vor allem den Menschen und ihrer Führung.

Nicht nur ungelöste Sachprobleme, vor allem ungelöste Führungsprobleme können die Existenz eines Unternehmens gefährden. Auch dann, wenn es über eine gute Kapitalausstattung sowie über ausreichende Betriebsmittel verfügt und in einer günstigen Marktsituation operiert.

»Führen« heißt,

- Spannung zu erzeugen und Energie zum Fließen zu bringen.
- einen Mitarbeiter bzw. eine Gruppe unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation im Rahmen der Leitidee der Organisation auf gemeinsame Werte und Ziele der Organisation hin zu beeinflussen.

Wie schwer es sein kann, zu führen und zu motivieren, wenn Leistungsmotivation sowie Verantwortungsbewusstsein zu wünschen übrig lassen und wenn gemeinsame Werte und Ziele fehlen, zeigt sich am Oasen-Ältesten Mullay Abdallah, der einen Fellachen befragt (Kaminski, A., Die Gärten des Mullay Abdallah):

»Seit wann gibt es hier Oliven?

Das weißt du doch, Assidi. Seit vier Jahren.

Und wer hat sie gepflanzt?

Wir.

Freiwillig? Nein.

Was heißt nein?

Mit dem Stock hast du uns zur Arbeit getrieben, Assidi.

Was gab es hier vorher? Nichts, Assidi, Steine.

Und wer hat sie weggeschafft, die Steine aus der Wüste? Wir.

Freiwillig?

Mit der Peitsche.

Warum mit der Peitsche?

Weil wir nicht glauben wollten, Assidi.

Woran nicht glauben?

Dass man hier entsteinen und was pflanzen kann.

Woher habt ihr das Wasser für eure Gärten? Hier gibt's doch kein Wasser.

Wir haben eine Rhetara gegraben. Unter der Erde. Zwanzig Kilometer lang. Freiwillig? Nein.

Wie lange habt ihr gearbeitet?

700 Nächte.

Wer?

Wir, Assidi. Und du hast mitgearbeitet. Jede Nacht.

Wem gehören diese Gärten?

Uns, jeder der mitgearbeitet hat, bekam seinen Anteil.

Was macht ihr aus den Oliven?

Öl. In einer Presse, die wir gekauft haben. Und das Öl verkaufen wir in Uschada. Alle bekommen ihr Geld.

Wie viel Hektar habt ihr entsteint, alles in allem?

Tausendsechshundert. Vorläufig. Aber wir werden weitermachen.

Freiwillig?

Ja.

Was hast du da gesagt? Freiwillig?

Natürlich freiwillig. Wir sind doch nicht dumm!«

Mullay Abdallah war ein mutiger Mann. Er hat die Zuneigung der Menschen in seiner Oase auf's Spiel gesetzt, um ihnen Hilfe zur Selbsthilfe geben zu können. Nur so konnte er ihren Reifegrad erhöhen. (Siehe hierzu Band 2 dieser Reihe, Grundlagen der Führung, S. 139 ff.) Warum gelang es ihm, mit teilweise archaischen Methoden über Fremdmotivation schließlich Selbstmotivation zu erzeugen? Die ihm anvertrauten Menschen haben gespürt, dass es nicht seine Intention war zu schikanieren, sondern zu helfen.

Und so konnte ein Angehöriger der Berliner Philharmoniker über ihren Dirigenten sagen: »Karajan war unerbittlich und hat von jedem Einzelnen das Allerletzte gefordert, auch von den großen Weltstars. Er war oft hart, aber im Konzert hatte er die totale Hingabe von allen. Das Resultat war Erfüllung.« (Manfred Preis)

Was heute nicht mehr passt: »Parieren oder den Job verlieren.« (K. Blanchard).



Bitte beantworten Sie sich die folgenden Fragen:

- Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Mitarbeiter engagiert sind?
- Haben Sie Ihre Mitarbeiter schon einmal gefragt, ob ihre Arbeit sie müde macht?

Eine Untersuchung mit 900 Mitarbeitern eines großen deutschen Industrieunternehmens ergab:

43 % der befragten Mitarbeiter gaben an, nach Arbeitsschluss »völlig fertig« zu sein.

20 % meinten, dass ihre Kraft noch für eine leichte Feierabendbeschäftigung ausreiche.

37 % fühlten sich nach der Arbeit frisch genug, noch etwas zu schaffen.

Denselben Mitarbeitern stellte man unabhängig von der ersten Frage: »Macht Ihre Arbeit Sie müde?« noch eine zweite Frage: »Sind Sie mit Ihrer Arbeit und Ihrem Arbeitsplatz zufrieden?«

Das Ergebnis:

Unter den Zufriedenen betrug der Anteil der Übermüdeten und Erschöpften nur 27 %, bei den Unzufriedenen jedoch 73 %.

Fazit: Wem die Arbeit Freude macht, den strengt sie weniger an.

Wie geht es Ihren Mitarbeitern?

Fragen wir weiter:

- Haben Sie mit anderen Unternehmen Ihrer Branche Fluktuation, Fehlzeiten und Arbeitsunfälle verglichen?

Wie weit liegt Ihr Unternehmen unter/über dem Durchschnitt?

- Haben Sie schon einmal Schwierigkeiten gehabt, als Sie eine Neuerung in Ihrem Führungsbereich einführen wollten, beispielsweise bei Rationalisierungsmaßnahmen?
- Wodurch können Zahl und Brauchbarkeit der Verbesserungsvorschläge in Ihrem Unternehmen gesteigert werden?
- Sind Sie sicher, dass alle Mitarbeiter entsprechend ihrer Leistungsfähigkeit eingesetzt sind? Experten haben den Nutzungsgrad des Fähigkeitspotenzials auf 30–40 % geschätzt.

Eine Befragung der Management-Akademie München ergab: 58 % der Manager und 63 % der Meister wollen in ihrer Position stärker als bisher unabhängig denken und handeln – wollen mehr »Freiheit in der Arbeit« und nicht »Freiheit von der Arbeit«.

95 Schichtmitarbeiter bei Hewlett Packard in Böblingen äußerten zu der Aussage: »Um erfolgreich und zufrieden arbeiten zu können, wünsche ich mir, dass

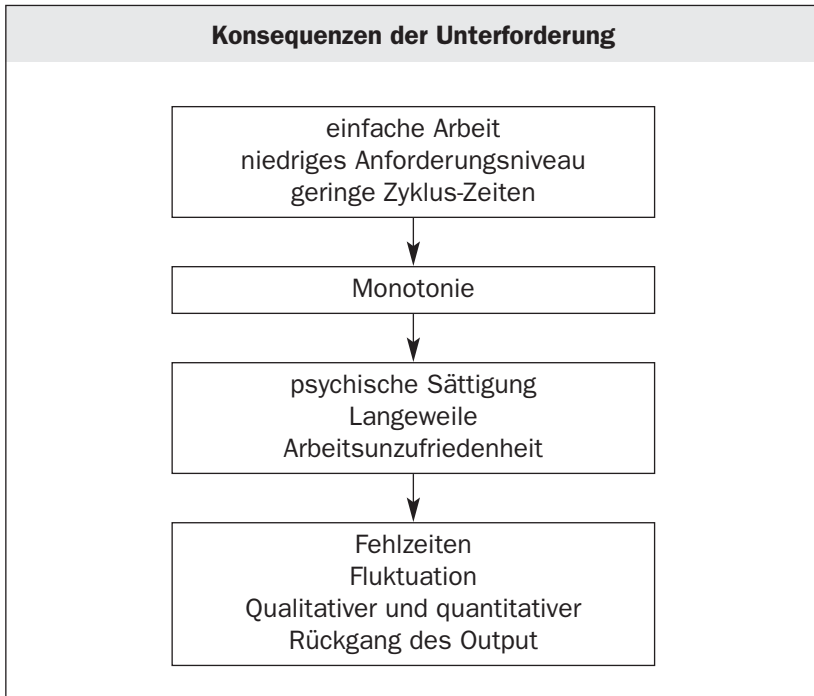
- mehr Informationen von den Vorgesetzten und Prozessingenieuren an die Produktionsmitarbeiter gegeben werden;
- ich ein höchstmögliches Maß an Verantwortung und Handlungsspielraum habe;
- mehr Abwechslung möglich ist;
- mehr Vertrauen in die ausführenden Mitarbeiter gesetzt wird«

Warum bleibt eine solche Motivationskapazität ungenutzt?

Dabei wissen wir: Unterforderung führt zu ähnlichen körperlichen und seelischen Störungen wie Überforderung.

Fragen:

- Wer hat bei Ihnen schon wegen qualitativer Unterforderung gekündigt?
- Halten Ihre Mitarbeiter mit ihrer Leistung zurück, sobald kein starker äußerer Druck auf sie einwirkt?
- Hat einer Ihrer Mitarbeiter schon einmal »die Flinte ins Korn geworfen«?
- Steht bei Ihnen/Ihren Mitarbeitern die Arbeit im Einklang mit dem Bild, das Sie/Ihre Mitarbeiter von sich selbst haben?



Fazit:

»Ihre Mitarbeiter werden anfangen, selbstständig zu denken, wenn Sie aufhören, ihnen diese Aufgabe abzunehmen.« (K. Blanchard)

In diesem Band zeigen wir auf, was Sie tun können, um Motivationsprobleme zu vermeiden bzw. zu beseitigen. Hier einige Beispiele zur Frage »Was bringt es, wenn wir uns mit »Motivation« auseinandersetzen?«

»Wussten Sie schon, dass es ganz leicht ist, 15 Millionen Blatt Papier zu sparen? Diese stattliche Summe käme zusammen, wenn von den sage und schreibe 150 Millionen Kopien, die bei der BASF jährlich gemacht werden, nur zehn Prozent beidseitig kopiert würden.« Von einer Mitarbeiterin kam die Idee, an den Kopiergeräten einen Aufkleber anzubringen, der für beidseitiges Kopieren wirbt (BASF information).

Tag für Tag wurde bei VW eine kleine runde Scheibe aus einem gepressten Blechteil herausgestantzt und zum Abfall geworfen, pro Auto zweimal. Einem Betriebsmittelkalkulator fiel auf, dass gleichzeitig an

anderer Produktionsstelle ein kleiner Deckel aus neuem Material gefertigt wurde. Er schlug vor: »Nehmt doch die Abfallscheibe und macht daraus den kleinen Deckel!« Für diese Idee bekam er eine Prämie von ca. 20.000 €.

Das Institut der deutschen Wirtschaft in Köln teilte mit: Auf 100 Mitarbeiter kommen in Japan 3.235 Verbesserungsvorschläge, in Deutschland 14, in den USA zwölf. Allerdings wird in Japan jede kleine Tüftelei als Vorschlag gewertet. Dies zeigt sich an der Kostenersparnis. Pro Vorschlag beträgt sie im Schnitt in Japan 105 €, in Deutschland 204 €, in den USA 5.750 €.

Der Vorteil des betrieblichen Vorschlagswesens liegt klar auf der Hand. Den professionellen »Kostenkillern« und Wertanalytikern fällt zwar manche Verbesserungsmöglichkeit auf – aber eben nicht jede.

»Keiner findet so leicht einen neuen Dreh wie der, der immerzu den alten Dreh dreht.« Er muss nur motiviert sein, etwas zu verbessern. »Das betriebliche Vorschlagswesen ist eine äußerst rentable Investition. Wer 0,50 € anlegt, bekommt 2 € zurück.« (Deutsches Institut für Betriebswirtschaft, Frankfurt a. M.)

Ein deutscher Unternehmer meinte: »Man kann sich tottrotionalisieren und totgesundschrumpfen, denn so lange die Personalkosten dermaßen steigen, besteht keine Möglichkeit, entscheidend auf die Kostenstruktur Einfluss zu nehmen.« Wo und wodurch lässt sich die Wertschöpfung der Mitarbeiter infolge besserer Motivation erhöhen?

Leistungszurückhaltung und Fluktuation können auf fehlende Motivation hinweisen. Eine Arbeit, die qualitativ nicht auslastet, Unzufriedenheit mit der Bezahlung, Krach mit Kollegen und Führungskräften, fehlendes Engagement aufgrund mangelnder Anerkennung können die Ursache sein.

Haben Sie errechnet, wie hoch die Fluktuationskosten der letzten drei Jahre in Ihrem Führungsbereich waren?

(Fluktuationskosten setzen sich zusammen aus: Anwerbungskosten, Auswahl- und Einstellungskosten, Trennungsentschädigung, Anlern- und Einarbeitungskosten, Minderleistungskosten des alten Mitarbeiters, Entlassungskosten.)