

Innere Stärke

Wie Führungskräfte ihre Unternehmen in ein Motivationsgleichgewicht bringen



GABRIELE RÖHRL

Egon Zehnder International, München
gabriele.roehrl@ezi.net



JÜRGEN TANNEBERGER

Egon Zehnder International, Hamburg
juergen.tanneberger@ezi.net

Geld allein, so zeigen die Erfahrungen der jüngsten Vergangenheit, taugt nur bedingt dazu, dass Führungskräfte und Mitarbeiter ihren Einsatz für ein Unternehmen als lohnend empfinden. Heute stellt sich vielmehr die Frage nach den ideellen Motiven, die Menschen antreiben, und wie Unternehmen diese Motive wahrnehmen und berücksichtigen sollten.

„WAS LOHNT?“ – Allzu schnell war man in der Vergangenheit gerade im Zusammenhang mit Unternehmen und ihrer Führung versucht, die Antwort auf diese Frage auf den monetären Aspekt einzuengen. Ein hohes Gehalt, Boni und Aktienoptionen machen einen Topmanager sicherlich nicht unglücklich, doch als alleiniger Anreiz verbrauchen sie sich relativ schnell in ihrer Wirkung oder müssen in der „Dosis“ ständig erhöht werden, um eben doch noch Wirkung zu erzielen. Gerade die aktuelle Krise zeigt ja auch, dass die im Vergleich zur normalen Arbeitnehmerentlohnung überproportional gestiegenen Gehälter von Führungskräften Fehlentwicklungen nicht nur nicht verhindert, sondern zum Teil sogar beschleunigt, wenn nicht gar erst hervorgebracht haben.

In manchen Branchen sind aus heutiger Sicht gerade durch exorbitant hohe Geldanreize Charaktere geradezu angelockt worden, die maßgeblich für die heutige Situation verantwortlich sind. So erklärte die „New York Times“ kürzlich, man könne sich außerhalb von Wall Street kaum vorstellen, wie besessen man dort auf die Gehälter starre – sowohl was die absolute Höhe als auch die Relation zu den Kollegen anbetreffe. Persönliche Geldgier und eine gewisse Skrupellosigkeit seien durchaus gesuchte Eigenschaften in der Finanzwelt gewesen.

Deshalb stellt sich heute umso mehr die Frage nach den ideellen Motiven, die Executives antreiben, und wie Unternehmen diese Motive wahrnehmen und berücksichtigen sollten. Wie gelingt es Unternehmern und Managern, ihre Tätigkeit selbst als lohnend zu empfinden?

Wie können sie zudem der Führungsaufgabe gerecht werden, Anreize für Mitarbeiter so zu setzen, dass diese Befriedigung aus ihrer Arbeit ziehen und sich unter dem Strich sagen: „Es lohnt sich“?

Die größte Motivation für Führungskräfte dürfte sicherlich aus dem Wunsch resultieren, selbst etwas zu gestalten, dafür Verantwortung zu übernehmen und schließlich Anerkennung zu bekommen. Und es gibt durchaus stabile gemeinsame Nenner, diese Wünsche der Führenden mit den wichtigen Motivationsfaktoren ihrer Mitarbeiter in Übereinstimmung zu bringen.

Denn ob Arbeit und Engagement als lohnend empfunden werden, hängt nach Meinung einer Gruppe renommierter Harvard-Professoren um Nitin Nohria wesentlich davon ab, ob und wie grundlegende Motivationskategorien angesprochen werden. Angelehnt an das Modell der Wissenschaftler ergeben sich die folgenden vier Dimensionen als Hebel:

Anerkennung durch Lob, das ernst gemeint ist und nicht als manipulatives Instrument eingesetzt wird. Manager und Mitarbeiter erhalten Feedback auf ihre Leistungen. Anerkennung und positive Zuwendung äußern sich zudem durch Freundlichkeit und Aufmerksamkeit der Vorgesetzten. Sie drückt sich aus in interessanten Karriere- und Entwicklungschancen und last not least durch eine faire, leistungsgerechte und im Vergleich mit anderen als adäquat und gerecht empfundene Bezahlung.

Beruhigung durch Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Berechenbarkeit von Entscheidungen, die auf Langfristigkeit ausgerichtet sein sollten und den Regeln der Fairness entsprechen müssen.

Challenge durch interessante und fordernde Job-Inhalte. Nur wer im Beruf herausgefordert wird, kann sich weiterentwickeln und ist langfristig zufrieden.

Dauerhaftigkeit durch das Schaffen einer von Gemeinsamkeit, Teamwork und gegenseitigem Respekt geprägten Kultur, in der man sich geborgen und wohl fühlt.

Weitere Studien legen nahe, dass sich nur bei Ansprache aller vier Kategorien ein „Motivationsgleichgewicht“ einstellt, das in persönlicher Zufriedenheit resultiert. Werden einzelne Kategorien überbetont, so kompensiert das nicht das Fehlen anderer. Ein gutes Beispiel dafür ist der Fall des Energiekonzerns Enron zu Anfang dieses Jahrzehnts, der aus heutiger Sicht wie ein Wetterleuchten der aktuellen Krise wirkt. Zwar konnten in diesem Unternehmen intelligente und bestens ausgebildete Führungskräfte sehr viel Geld verdienen und schnell Verant-

wortung übernehmen. Die Motivationskategorien „Beruhigung“ und „Dauerhaftigkeit“ wurden allerdings völlig vernachlässigt. Vielmehr musste jeder Mitarbeiter fürchten, schon morgen von der nächsten, noch „schlaueren“ Generation überholt und ausgemustert zu werden. Es konnte sich kein dauerhaftes Wertgefüge aufbauen. Dies hatte zur Folge, dass sich Mitarbeiter trotz guter Bezahlung und großer Herausforderungen unzufrieden und gestresst fühlten. Auch wenn für den Sturz von Enron die später entdeckten Bilanzmanipulationen entscheidend waren, so war die Atmosphäre im Unternehmen wohl aber ein ernstzunehmendes und frühes Indiz dafür, dass dort vieles falsch lief.

Neben den vier skizzierten grundsätzlichen Motivationskategorien wird die Zufriedenheit von Mitarbeitern von weiteren Faktoren bestimmt. Hierzu gehören zum Beispiel Geschlecht, Kulturkreis, Unternehmenssituation oder die allgemeine konjunkturelle Lage. In einem Unternehmen, das wächst und dem es gut geht, wird es für die Führungsverantwortlichen immer leichter sein, eine auf alle wirkende positive und stimulierende Grundstimmung zu erzeugen.

Außerdem scheint die Hypothese einigermaßen berechtigt, dass zum Beispiel weiblichen Mitarbeitern die Dimensionen Dauerhaftigkeit und Beruhigung tendenziell wichtiger sind als männlichen. Natürlich gibt es immer individuelle Ausnahmen, aber insgesamt bevorzugen weibliche Führungskräfte und Mitarbeiter ein Umfeld, in dem im Team agiert wird und gemeinsam getroffene Entscheidungen nicht permanent in Frage gestellt werden. Das führt zu mehr individueller Sicherheit. Außerdem sind ihnen Transparenz und Fairness wichtiger als ihren männlichen Kollegen, die sich auf die Herausforderungen einer permanenten Veränderung meist bereitwilliger einlassen sowie eher vom Streben nach individuellen Wettbewerbsvorteilen und Macht bestimmt sind.

Diversität als Chance

Derartige Gegensätze sollte die Unternehmensführung jedoch nicht als Hindernisse, sondern als Chance begreifen und Führungsteams entsprechend den konkreten Anforderungen an eine bestimmte Unternehmenssituation zusammenstellen. Damit kann sie umgekehrt die Attraktivität beruflichen Handelns individuell erhöhen und steigern. „Diversity“ in diesem Sinne bedeutet ja nicht nur die Gleichstellung von Mann und Frau in beruflichen Führungspositionen, sondern hat das Ziel, ein Umfeld zu schaffen, das Führungskräfte intellektuell

stimuliert, fordert, ihnen erlaubt, gemeinsame Erfolge und im besten Fall sogar gesellschaftliche Anerkennung zu erzielen. Um ihren Mitarbeitern insoweit ein „lohnendes“ Umfeld zu bieten, haben viele Unternehmen „Diversity“ als Motivationsinstrument entdeckt und setzen dieses um, indem sie entwicklungsorientierte Job-Rotation-Programme anbieten, Karrierestationen außerhalb des angestammten Pfades ermöglichen und etwa „Kaminkarrieren“ bewusst unterbrechen, indem sie für Finanz-, Sales- und Operationsmanager einen vorübergehenden Wechsel etwa in eine Personalfunktion obligatorisch machen.

Wertekategorien neu interpretieren

Es liegt in der Natur der Sache, dass in Zeiten besonderer Herausforderungen – wie jetzt in der globalen Finanzkrise – Wertekategorien in Frage gestellt und individuell unterschiedlich wahrgenommen und interpretiert werden. Führung in der Krise heißt im Bezug auf Motivation und Reward-Kultur, Strategien zu entwickeln und umzusetzen, die auf Langfristigkeit ausgerichtet sind, Vertrauen schaffen und Berechenbarkeit indizieren. Mitarbeiter müssen auf neue Ziele ausgerichtet werden. Sie sollten allerdings auch die Gelegenheit bekommen, in der Krise Verantwortung zu übernehmen und aktiv zu deren Überwindung beizutragen, und sie sollten in ihrer Leistung anerkannt werden.

Gelingt es einem Unternehmen, ein stabiles, transparentes Werte- und Motivationssystem zu etablieren und dieses gar als „Marke“ zu positionieren, wird es gelingen, gezielt Mitarbeiter zu gewinnen, die sich durch dieses System angesprochen fühlen und ausdrücklich in diesem speziellen Unternehmen arbeiten wollen. Damit wird das Werte- und Motivationssystem nicht nur zu einem Instrument der Mitarbeiterbindung, sondern auch der Rekrutierung. Wie gut solch ein Konzept funktioniert, belegen insbesondere einige mittelständische Unternehmen wie die Trumpf-Gruppe in Ditzingen oder Rohde & Schwarz in München, die ihre Mitarbeiter nicht durch hohe Gehälter oder andere materielle Incentives locken.

Über viele Jahre ist es diesen Unternehmen vielmehr gelungen, sich im Sinne des Employer Branding ein Image aufzubauen, das vor allem Mitarbeiter anzieht, denen inhaltliche Herausforderungen, Identifikation mit dem Unternehmen und der Unternehmerpersönlichkeit, aber auch Berechenbarkeit und Loyalität wichtiger sind als viel Geld und Glamour. Gerade mittelständische und

Familienunternehmen erfüllen mit langfristiger Orientierung und fehlendem Aktionismus das menschliche Bedürfnis nach Verlässlichkeit und Geborgenheit.

Unternehmen, die irgendwann auch Krisen erfolgreich meistern wollen und müssen, tun deshalb gut daran, sich rechtzeitig zu überlegen, was für Führungskräfte und Mitarbeiter zu ihnen passen. Denn die hohe Kunst der Mitarbeitermotivation beginnt bereits bei der Rekrutierung. Es gilt, jene Führungskräfte zu finden, deren individuelles Wertesystem mit dem des Unternehmens einen möglichst hohen Deckungsgrad aufweist.

Das ist für das Unternehmen vor allem dann von vitaler Bedeutung, wenn externe Führungskräfte für eine verantwortungsvolle Position gewonnen werden sollen. Neben fachlichen, unternehmerischen und sozialen Kompetenzen überprüfen folgerichtig immer mehr Unternehmen bei der Beurteilung und Auswahl von Führungskräften verstärkt deren individuelle Motivation und deren Wertesystem. Was treibt einen potentiellen Topmanager an? Woran will er wachsen? Ist seine Motivation eher aus dem Willen gespeist, andere in seinem Sinne zu beeinflussen, oder sucht er primär nach Anerkennung und Lob beim Erreichen vorgegebener Ziele? Wie verhält er sich in Krisensituationen, was ist sein „Default Mode“ in schwierigen Lagen?

Veränderungen erfolgreich meistern

Empirische Studien zeigen, dass sich die Verweildauer eines Kandidaten im suchenden Unternehmen deutlich verlängert, wenn diese Faktoren bereits im Auswahlprozess einbezogen und berücksichtigt worden sind. Fast die Hälfte der aufwendig und teuer akquirierten Top Executives hatte laut einer US-Studie innerhalb der ersten zwei Jahre das Unternehmen schon wieder verlassen, wenn relevante Kompetenz- und Motivationsfaktoren bei der Personalauswahl nicht systematisch einbezogen worden waren. Der „Turn-over“ verringerte sich auf bis zu sechs Prozent, wenn bereits in den Auswahlgesprächen die Passung des Kandidaten sowohl hinsichtlich der Motivation als auch des geforderten Könnens und Wissens genau mit den Anreizstrukturen und Erwartungen des Unternehmens abgeglichen worden war. Nur so kann das Ziel einer Arbeitsbeziehung erreicht werden, nämlich dass beide Seiten, Führungskraft und Unternehmen, sagen: „Es lohnt sich.“

Gleichwohl können und müssen Führungskräfte immer wieder mit grundlegenden wirtschaftlichen Veränderungen in ihrem Umfeld umgehen, die unumgängliche

Auswirkungen auf die Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit haben. Zu denken ist nur an wirtschaftlich gebotene Konzentrationsprozesse, generationsbedingte Führungswechsel oder Unternehmensübernahmen aufgrund von Verschiebungen im globalen Wettbewerb. Hier kann die Situation eintreten, dass Unternehmen, die ihre Mitarbeiter viele Jahre lang durch sichere Arbeitsplätze, technische Überlegenheit und die spezifische Unternehmenskultur angezogen und gehalten haben, diesen „Vertrag“ plötzlich aufkündigen müssen.

Offenheit als Schlüssel

Gerade in Übergangssituationen ist Führungsqualität gefordert, um gute Mitarbeiter zu halten, langfristig zu motivieren und zu beteiligen. Hierzu ist Offenheit, nachhaltige Kommunikation und eine auf den gemeinsamen Erfolg ausgerichtete Führungskultur mit Förderung von Zusammenarbeit und Miteinander erforderlich. Nur wenn die Mitarbeiter die Unternehmenssituation und die Entscheidungen der Chefetage verstehen und nicht dem Eindruck unterliegen, dass sich Einzelne in dieser Situation auf Kosten der anderen Vorteile verschaffen, werden Übergangssituationen erfolgreich gemeistert werden.

Wie schnell die Stimmung kippen kann, wenn die Unternehmensführung in einer solchen Situation die falschen Signale gibt, musste etwa die US-Baumarktkette Home Depot schmerzhaft erfahren. Trotz jahrelanger sorgfältiger Auswahl der Mitarbeiter und über lange Zeit mit hohen Zufriedenheitswerten abgeschlossener Mitarbeiterbefragungen fielen die Motivation bei den Mitarbeitern und dann auch die Ergebnisse des Unternehmens schnell in den Keller, als ein neuer CEO an Bord kam. Während zuvor Teamwork, gemeinsame Erfolge und das Miteinander der Belegschaft wichtig gewesen waren, setzte der neue CEO ausschließlich auf Individualleistung. Damit eliminierte er die bisher gut funktionierende Zusammenarbeit zwischen den Bereichen des Unternehmens in Rekordzeit. Die Bereitschaft, sich gegenseitig zu unterstützen, verschwand, und der Wettbewerb untereinander führte nicht zu einer höheren Gesamtleistung, sondern zu kräftezehrenden und demotivierenden internen Konkurrenzkämpfen. Letztendlich erreichte der neue CEO genau das Gegenteil seiner ursprünglichen Intention.

Gerade in Krisensituationen sollte die Unternehmensführung also darauf achten, eine Individualisierung der Leistung nicht zu stark zu betonen. Denn die tödliche Spirale aus Abschotten und Geheimniskrämerei,

gegenseitigen Anschuldigungen, Vermeidungsstrategien, Besitzstandswahrung und letztendlich Passivität ist, einmal in Gang gesetzt, dann kaum noch zu stoppen.

Es zeigt sich, dass Führungskräfte, die die Fähigkeit zur distanzierten Auseinandersetzung mit eigenen Entscheidungen und zur Selbstkritik haben, eher in der Lage sind, Fehlentwicklungen schnell zu korrigieren, als jene, die aufgrund bisheriger Erfolge und eines stets positiven öffentlichen Feedbacks unter einer Selbstüberschätzung leiden. Dieser Typus geht auch für die Zukunft davon aus, weniger fehlbar zu sein als andere. Dies zumindest belegen die Forschungsergebnisse von Hayward und Hambrick. Die beiden Wissenschaftler führen jedoch auch aus, dass die an derartiger Hybris leidenden Manager nicht aus Gier oder Eigennutz handeln. Ganz im Gegenteil – sie setzen alles daran, ihre Aktionäre und andere Stakeholder besonders zufrieden zu stellen und scheidern, da sie die Schranken der Rationalität nicht mehr erkennen, Warnzeichen missachten und bei ihren Mitarbeitern damit Unzufriedenheit und Abwanderung statt Gefolgschaft und Unterstützung erzeugen.

Ein Chef, der Motivation nicht mit Manipulation verwechselt, der seine Mitarbeiter, ihre Bedürfnisse und Wertvorstellungen wahr- und ernst nimmt, Führungskräfte und Mitarbeiter, deren Motivation zu den Unternehmenszielen und -werten passen – das also ist die Grundlage dafür, dass am Ende alle Beteiligten feststellen: „Es lohnt sich!“

DIE AUTOREN

DR. GABRIELE RÖHRL ist seit 2001 Beraterin im Münchener Büro von Egon Zehnder International. Sie leitet die Aktivitäten der Industrial Practice in Deutschland und berät in- und ausländische Unternehmen überwiegend in den Bereichen Automotive, Maschinenbau und Prozess-Industrie.

DR. JÜRGEN TANNEBERGER trat 1990 in das Hamburger Büro von Egon Zehnder International ein und ist Mitglied der Geschäftsführung Deutschland. Als Mitglied der Industrial Practice berät er zahlreiche mittelständische Firmen und Unternehmen in Familienbesitz. Ein weiterer Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt im Bereich Board Consulting.