



# Leitlinie

für Vorstände und Geschäftsführer

September 2009

Herausgeber: Johann Leitl, Structural Consulting, Heidelberg

## Wenig Motivation im Mittelfeld. Können wir das ändern?

**Diese Feststellung und diese Frage höre ich oft an der Spitze von Unternehmen. Bis zu 70% der Mitarbeiter zeigen keine klare Motivation und Anstrengung, bei den Strategien der Geschäftsleitung mitzuziehen. Die Geschäftsleitung steht ohnmächtig daneben, und versucht mit Anreizsystemen sowie mit Reorganisations- und Strategieprojekten neuen Schwung in die Mannschaft zu bekommen. Nach anfänglichen Erfolgen ist oft innerhalb von 12-24 Monaten wieder der Normalzustand erreicht.**

### **Strategien die Probleme beseitigen sollen, haben eine unklare Motivationsgrundlage**

Mangelnde Leistung und Motivation im Unternehmen wird oft mit schwacher Führungsleistung verbunden. Deshalb dienen viele Reorganisationsprojekte weniger den Kunden, sondern mehr dem Ersatz schwacher Führungskräfte durch neue und bessere. Probleme beseitigen zu wollen, schafft generell eine schlechte Motivationsgrundlage, denn hinter dem Wunsch etwas los zu werden – nämlich das Problem – verbirgt sich ein Konflikt mit dem Problem. Dieser Konflikt führt dazu, dass Ihre Umsetzungsernergie erlahmt, sobald der Problemdruck nachlässt. Das heißt, Projekte und Strategien, die dazu gedacht sind, ein Führungsproblem, ein Vertriebsproblem oder ein Kostenproblem zu beseitigen, führen in ein oszillierendes Handlungsmuster, an dessen Ende viel Energie für wenig Erfolg eingesetzt wurde. Ein wichtiges Motivationsprinzip lautet: Eine klare Motivationslage entsteht nur, wenn es darum geht, was Sie schaffen wollen und nicht, wenn es darum geht, was Sie beseitigen wollen!

### **Das Vertrauen in finanzielle Anreizsysteme sinkt**

Auch Anreizsysteme ändern an einer unklaren Motivationslage nichts. Erstaunlich ist, welchen hohen Stellenwert finanzielle Anreizsysteme im Ringen um die Motivation und Leistung durchschnittlicher Mitarbeiter immer noch haben und wie wenig die Wirkung dieser Systeme hinterfragt wird. Ist es nicht schon längst bewiesen, dass immer die Gleichen von den finanziellen Anreizsystemen profitieren? Können Sie in Ihrem Unternehmen erkennen, dass sich Anreize für die Besten auf die Motivation der nächst Besseren übertragen? Können Sie eine Wirkung Ihrer Anreizsysteme auf das Mittelfeld in ihrem Unternehmen erkennen? Wenn Nein, warum wird dann so sehr an Anreizsystemen festgehalten? Um die Leistungsträger nicht zu demotivieren? Würden Sie versuchen, schlechtere Leistung abzuliefern, wenn Sie weniger bezahlt bekommen? Wenn Sie ehrlich auf diese Fragen antworten, müssten Sie zu folgender Schlussfolgerung kommen: Den Umfang bestehender Anreizsysteme reduzieren und Schritt für Schritt auf einfachere, individuelle Formen von Belohnung – falls sinnvoll – umsteigen.

### **Der Normalfall: Durchschnittliche Führungskräfte führen durchschnittliche Mitarbeiter**

Wenn es nicht über Anreizsysteme funktioniert, das Mittelfeld zu aktivieren, dann bleiben hierfür nur noch die Führungskräfte. Aber machen wir uns nichts vor: In der Mehrheit der Fälle werden durchschnittliche Mitarbeiter von durchschnittlichen Führungskräften geführt. Wie oft wird diese Wahrheit verschleiert und es werden Führungstrainings aufgesetzt, die ihre Wirkung völlig verfehlen, weil sie von völlig unzutreffenden Annahmen über die erforderliche Zeit und Geschwindigkeit ausgehen,





die diese Führungskräfte brauchen, um die Trainingsinhalte in die tägliche Arbeit zu integrieren. Was halten Sie davon zukünftig mit der erforderlichen Umsetzungszeit und -dauer von Führungstrainings um ein Vielfaches großzügiger umzugehen als heute? Wenn Sie sich das nicht leisten können, reduzieren Sie einfach den Lerninhalt um mindestens 50%. Klare Sicht auf die Realität führt meistens zu einfacheren und wirkungsvolleren Maßnahmen.

### **Ehrliche Verbesserungshilfe führt zu mehr Motivation – muss aber ganz oben beginnen**

Damit kommen wir an den entscheidenden Punkt. Gehen wir davon aus, Sie in der Geschäftsleitung wissen, was für die Entwicklung Ihres Unternehmens wichtig ist und was Sie in Ihrem Unternehmen bewegen wollen. Dann sind Sie auch motiviert, für die entsprechenden Veränderungen im Unternehmen zu sorgen. Wohlgedacht, Sie sind erst mal motiviert, Ihre Mitarbeiter noch lange nicht. Im Regelfall fordern diese Veränderungen von Ihren Führungskräften und Mitarbeitern Dinge, die sie nicht kennen und können. Wenn Sie ehrlich sind – überzeugende Kommunikation wird daran nichts ändern. Also braucht Ihre Mannschaft Unterstützung. Am besten von Ihnen und nicht von Beratern. Dann werden Sie ernst genommen. Nur, wie können Sie den Bereichsleitern, die Ihnen direkt unterstellt sind, helfen mit Ihren neuen Anforderungen fertig zu werden? Sollen Sie ihnen – wie Berater – sagen, wie es geht? Wenn Sie ehrlich sind: Das wird nicht gehen. Sie können es wahrscheinlich selber nicht viel besser. Die entscheidende Frage lautet jetzt für Sie: Wie helfen Sie Ihren Bereichsleitern, etwas Neues zu lernen?

### **Ehrliche Unterstützung führt zu eigenmotivierter, bleibender Verbesserung – auch im Mittelfeld**

Folgende Schritte sind dazu erforderlich:

1. Sie fragen sich bei jedem Bereichsleiter, worin muss er besser werden, um mit den neuen Anforderungen optimal fertig zu werden und Sie fragen sich in welchen Situationen er wahrscheinlich mit diesen neuen Anforderungen konfrontiert wird.
2. Stellen Sie sicher, dass der Bereichsleiter Ihre Erwartung kennt.
3. Suchen Sie nach Gelegenheiten ihn in Situationen zu erleben, in denen es auf diesen Punkt ankommt. Falls er Ihre Erwartungen nicht erfüllt, haben Sie jetzt einen konkreten Fall, aus dem er mit Ihrer Hilfe lernen kann.
4. Stellen Sie fest, ob er die Abweichung von der erwarteten Leistung auch sieht.
5. Analysieren Sie objektiv und ehrlich mit ihm, wie es dazu kam und er wird eine nächste Gelegenheit, sowie einen Weg finden, es das nächste Mal besser zu machen.
6. Versuchen Sie an der Umsetzung dran zu bleiben.

Geben Sie sich Zeit diese sechs Schritte zu üben und Sie werden Schritt für Schritt besser werden. Je mehr Sie sich frei machen zu wissen, warum Ihre Erwartungen nicht erfüllt wurden, um so offener wird die Beziehung zu Ihren Bereichsleitern. Das wird dazu führen, dass Ihre Bereichsleiter anfangen in gleicher Form mit deren Mitarbeitern an Verbesserungen zu arbeiten. Meine Erfahrung hat gezeigt, wenn Sie an diesem Punkt angelangt sind, gibt es kein zurück mehr zu unklarer Motivation im Mittelfeld.



#### **Weiterführende Infos:**

Auf meiner Homepage [www.structural-consulting.de](http://www.structural-consulting.de) finden Sie unter dem Menüpunkt „Grundlagen“ in einer Liste von pdf-Dokumenten einige, mit weiterführenden Informationen zu dieser Leitlinie:

- „**Das Problem mit dem Problemlösen**“: In diesem Artikel wird die Dynamik genauer beschrieben, die durch das Ziel etwas los zu werden, ausgelöst wird.
- Viele Unternehmen werden mit der Überzeugung geführt, Ihre Mitarbeiter sind nicht fähig etwas Neues zu lernen. Nur Performance zählt. Wozu das führt und wie der Ausweg aussieht, lesen Sie in dem Artikel mit den Titel: „**Leister oder Lerner**“
- In dem Artikel „**Die Wahrheit wirkt befreiend**“ finden Sie viel Sinnvolles, das Ihnen helfen wird Ihre Motivation für die oben beschriebenen sechs Schritte aufrecht zu erhalten.

**Kontakt: [www.structural-consulting.de](http://www.structural-consulting.de)**