

In Gedanken ganz bei der Arbeit

Nein, es war nicht der Dauerregen im August, der ihnen die Laune verhaselt hat. Und auf die höhere Mehrwertsteuer im kommenden Jahr mögen die Führungskräfte die Schuld schon gar nicht schieben. Nein, sie fassen sich an die eigene Nase: Wir sind selbst schuld, und wir müssen selbst aus der Misere finden.

Die Frage ist tatsächlich nicht nett formuliert: „Woran liegt es, dass Sie Ihre wirtschaftlichen Ziele nicht erreichen?“, hat TEC ihre deutschen Mitglieder für die Studie „Mittelstand und Problemlösung“ gefragt. Die Antworten sind überraschend ehrlich. Das liegt vor allem daran, wer gefragt hat: TEC ist die Abkürzung für The Executive Committee. Die Organisation wird von Vorständen, Geschäftsführern und Inhabern mittelständischer Firmen zum Problem- und Erfahrungsaustausch genutzt. Da der Ansatz von TEC vor allem „interkollegiales Coaching“ ist, sei die Offenheit auch bei unangenehmen Fragestellungen wohl größer als üblich, vermutet Studienleiterin Helgard Evard.

Woran liegt es denn nun, dass die deutschen mittelständischen Firmen ihre wirtschaftlichen Ziele nicht erreichen? Natürlich spielt die Großwetterlage eine Rolle, Produkt- und Personalkosten seien zu hoch, monieren die Chefs. Aber mehr als 30 Prozent beklagen auch: „Unsere Mitarbeiter sind nicht ausreichend motiviert.“ Und fast jeder fünfte der Befragten hält die eigenen Manager für überfordert.

Das Ausmaß der Klagen überrascht Studienleiterin Evard nicht: Nur wer Problemen nicht ausweiche, könne das Optimierungspotenzial auch ausschöpfen. Dieses Po-

Führungskräfte klagen über die mangelnde Initiative und den fehlenden Einsatz ihrer Mitarbeiter. Allmählich akzeptieren die Chefs, wer die Schuld trägt an der mangelnden Motivation: sie selbst

tenzial liegt vor allem darin, den Frust der Beschäftigten abzubauen. „Ohne motivierte Mitarbeiter kann sich kein mittelständisches Unternehmen erfolgreich am Markt behaupten“, sagt Klaus Evard, Vorstand der deutschen TEC-Sparte. Aber nur zufriedene seien motivierte Mitarbeiter, die auch „Lust auf Leistung“ hätten.

Um Leistung herauszukitzeln, seien die Führungskräfte gefordert, sagt Verhaltensforscher Felix von Cube: Es zähle zu den Manageraufgaben, die Stärken der Mitarbeiter zu finden und zu fördern. Das gelinge am besten, wenn man die Arbeitnehmer vor neue Herausforderungen stellt. Hier gilt es laut Cube, die Mitte zu finden: „Zu wenige neue Herausforderungen erzeugen Langeweile. Zu große Herausforderungen rufen Angst hervor.“

Verhaltensforscher von Cube mahnt die Chefs, die Erfolge ihrer Mitarbeiter spürbar anzuerkennen und nicht egoistisch als eigene auszugeben, denn „es gibt nichts Demotivierenderes“. Die Folgen seien gravierend, sagt Cube mit Verweis auf Umfragen des Meinungsforschungsinstituts Gallup: 87 Prozent der Arbeitnehmer fühlen sich ihrem Arbeitgeber gegenüber nicht verpflichtet, mehr als zwei von drei Angestellten machen „Dienst nach Vorschrift“. Gallup beziffert den volkswirtschaftlichen Schaden für Deutschland durch demotivierte Mitarbeiter auf 245 Mrd. €.

Entscheidend für Motivation und Leistung ist das Verhalten des Chefs. Das hat eine Umfrage unter deutschen TEC-Mitgliedern ergeben. Und die Führungskräfte wehren sich auch nicht dagegen. 95 Prozent der befragten Chefs akzeptieren,

eine Vorbildfunktion zu haben und dieser gerecht werden zu müssen. Dazu zählt beispielsweise auch das öffentliche Lob und ein Gespür dafür, wie sich Teams und deren einzelne Mitglieder optimal entwickeln können. „Besonders auf anspruchsvollen Positionen wollen Mitarbeiter nicht am Gängelband geführt werden“, sagt Klaus Evard und fordert daher: „Raum für Eigeninitiative lassen!“

Doch gerade an der Eigeninitiative hapert es offenbar stark in mittelständischen Unternehmen. In der TEC-Umfrage wünschen sich 94,4 Prozent der Befragten „engagierte Mitarbeiter mit neuen Ideen“. Drei Viertel versprechen sich dadurch eine erhöhte Effizienz. Ein ebenso hoher Prozentsatz überlegt mehr oder minder konkret, bei der Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter „neue Wege“ einzuschlagen.

Mit diesen neuen Mitarbeitern könnte dann das grundsätzliche Problem vieler Mittelständler angegangen werden: die strategische Ausrichtung. Derzeit fahren offenbar viele Unternehmen mit Voll-dampf in die falsche Richtung. Mehr als 40 Prozent der Führungskräfte geben an, es stehe eine strategische Umstrukturierung ihrer Firma an. Ebenso viele glauben, dass die strategische Rejustierung zumindest nicht schaden würde.

Um voranzukommen, sind sie auf sich selbst angewiesen, das wissen die Unternehmer. Auf Hilfe von Politikern mögen nicht viele setzen. Noch schlechter ist der Wert für die Mittelstandsvereinigungen: Von den eigenen Lobbyisten erwarten null Prozent der Führungskräfte Beistand bei der Lösung ihrer aktuellen Probleme. Michael Prellberg

