

„Gute Manager sind Beziehungsmanager“

Nur 13 Prozent der Mitarbeiter engagieren sich überdurchschnittlich. Und gerade diese kündigen in der Krise als Erste. Der Nobelpreisträger Konrad Lorenz wusste warum.

Von Georg Giersberg

09. März 2009 Die Zahlen sind erschreckend: Knapp 90 Prozent der Beschäftigten fühlen sich ihrem Unternehmen nicht verbunden. Nur 13 Prozent der Mitarbeiter sind mit Engagement bei der Sache. Der Rest macht Dienst nach Vorschrift (67 Prozent) oder hat innerlich schon gekündigt (20 Prozent). So die neuesten Zahlen des Gallup-Instituts aufgrund einer Befragung von 1900 Arbeitnehmern ([Gallup-Studie: Beschäftigte sind wenig motiviert](#)).

Andreas Schnabel überrascht das Ergebnis nicht: "In den Firmen gibt es vernünftige Ziele einerseits und durchaus gute Systeme zur Motivation andererseits bis hin zu Listen für 360-Grad-Beurteilungen und für Mitarbeitergespräche. Aber das eine wird mit dem anderen nicht verbunden", stellt der Geschäftsführer der Professor von Cube & Kollegen GmbH, Heidelberg, fest. Typisch sei die Aussage eines Beschäftigten eines Milliardenkonzerns: "Seit 2 Jahren machen wir Teamarbeit. Ich weiß bis heute nicht, was das ist." Werkzeuge wie Teamarbeit oder Mitarbeitergespräche würden zu häufig dem ganzen Unternehmen übergestülpt, ohne auf die Situation in den einzelnen Bereichen einzugehen und ohne Rücksicht auf die individuellen Erfordernisse, beklagt Schnabel. Es gebe durchaus Fachleute, die allein so gut seien, dass jeder Zwang zur Teamarbeit ihre Leistungsstärke schmälern würde.



Motivationsinstrumente zu mechanistisch

Motivationsinstrumente werden zu mechanistisch angewandt, beklagt Klaus Dehner, zweiter Geschäftsführer der Felix von Cube & Kollegen GmbH. Diese Heidelberger Beratungsgesellschaft fühlt sich ihrem Namensgeber verpflichtet, der an der dortigen Universität Pädagogik lehrte und dabei auf die verhaltensbiologischen Grundlagen des Verhaltensforschers und Nobelpreisträgers Konrad Lorenz zurückgriff. "Wer Menschen motivieren will, muss tiefer gehen. Er muss das menschliche Verhalten untersuchen und dann von der Verhaltensseite her kommen", sagt Dehner.

Das Rezept, das er und sein Kollege Schnabel teilweise an der Universität und teilweise auch in der eigenen Beratungspraxis entwickelt haben, beruht ganz auf den Vorarbeiten von Felix von Cube und Konrad Lorenz. In der Verhaltensbiologie finde man die Urmotive für menschliches Verhalten. "Die müssen wir erkennen und ansprechen", sagt Schnabel, denn nur dadurch lassen sich Menschen bewegen. Motivation heiße ja nichts anderes, als Menschen in

Bewegung zu setzen. Fünf Triebe setzen Menschen in Bewegung: der Nahrungstrieb, der Sexualtrieb, Neugier, Aggression und Bindung. Im Unternehmen, so sind Schnabel und Dehner überzeugt, geht es vor allem um die Erfüllung der Triebe Neugier und Bindung, wobei Bindung von größter Bedeutung sei.

Lieber Verantwortung als Geld

Das decke sich auch mit Umfragen nach den Kriterien der Arbeitszufriedenheit. Weit vor Geld komme der Wunsch nach Verantwortung, noch "etwas bewegen zu können", einem Team guter Kollegen und nach Anerkennung durch die Vorgesetzten. "Eine gute Führung muss die Beziehungen am Arbeitsplatz managen, ein guter Manager muss Beziehungsmanager sein", sagt Schnabel. In den Beziehungen der Mitarbeiter untereinander und zu den Vorgesetzten liege vieles im Argen. Da gebe es Misstrauen und Intoleranz, Aggressivität und Bunkermentalität. Aber gerade die Qualität dieser Beziehungen entscheide über das Engagement der Mitarbeiter und ihre Bindung an das Unternehmen. "Bindung", so die Experten, "ist das lustvolle Gefühl der Zugehörigkeit, das man als Belohnung für eine erfolgreiche Teamarbeit empfindet." Nach dem verhaltensökologischen Gleichgewicht arbeitet jemand genau so viel, wie er durch Anerkennung Lust empfindet. Je mehr Anerkennung jemand bekommt, umso stärker ist seine Arbeitsmotivation.

"Aber wenn aus der so oft geforderten Teamarbeit etwas so Positives wie Bindung herauskommen soll, muss man dafür sorgen, dass die Teams sachlich streiten und um die Sache ringen, statt Beziehungskonflikte auszutragen", sagt Dehner. Wichtig sei, dass sich Menschen im Unternehmen mit Respekt und Toleranz begegnen. Dieser Ansatz sei zwar nicht neu. Aber zum einen sei die Bedeutung der sozialen Bindung für das Wohlbefinden und damit die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter lange unterschätzt worden, und zum anderen fehle der verhaltensbiologische Ansatz in der Managerausbildung. Manager seien von ihrer Ausbildung her - "die Bezeichnung Master of Business Administration sagt doch alles" - reine Verwalter von Prozessen. "Sie können Ziele setzen, Entscheidungen treffen, planen, organisieren und kontrollieren, aber Menschen führen haben sie nicht gelernt", beklagt Dehner. Dabei sei die Menschenführung gerade in der Krise gefragt, wenn es darum gehe, gute Mitarbeiter zu halten.

Kündigung gilt dem Chef, nicht dem Job

Nur wenige Beschäftigte verließen ihr Unternehmen aus sachlichen Gründen wie einem zu niedrigen Gehalt oder mangelnden Aufstiegschancen. "Ein Mitarbeiter verlässt meist nicht den Betrieb, sondern verabschiedet sich von einem Vorgesetzten", fasst Schnabel die häufigsten Kündigungsmotive zusammen.

Auch das rechtfertige eine stärkere Beschäftigung mit den Motiven der Arbeitnehmer. "Wenn es uns gelingt, von den 67 Prozent, die Dienst nach Vorschrift machen, auch nur 10 oder 15 Prozent zu motivierten Leistungsträgern zu entwickeln, haben wir viel gewonnen", zeigt Dehner das Potential, aber auch die Grenzen der Motivationsstrategien auf. Gerade in der jetzigen Zeit passiere aber in der Wirklichkeit genau das Gegenteil: Viele Unternehmen verlieren gerade in der Krise ihre besten Mitarbeiter durch Eigenkündigung. Damit sinke gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Zahl der engagierten Mitarbeiter noch weiter.

Text: F.A.Z.

Bildmaterial: F.A.Z. - Peter von Tresckow