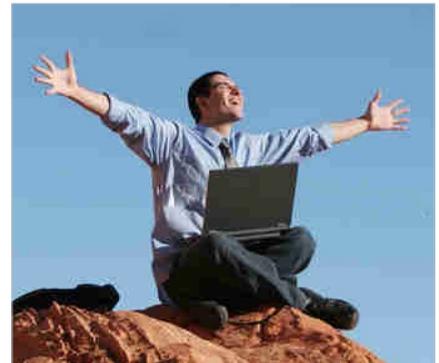


# CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle



Diejenigen von Ihnen, die meine Fachbeiträge und Bücher regelmäßig lesen wissen, was ich von extrinsischer Motivation halte: Gar nichts. Bei extrinsischer Motivation handelt es sich um eine völlig sinnfreie Beschäftigung, denn motivierte Mitarbeiter brauche ich nicht weiter zu motivieren und unmotivierte Mitarbeiter bekomme ich auch mit Über-glühende-Kohlen-Laufen oder Miteinander-im-Seilgarten-Hängen oder andere Derivate von Ringelpiez nicht motiviert. Motivationsinitiativen sind – übrigens genauso, wie „Unternehmenskulturveränderungsprojekte“ – eine Verschwendung von Geld und – schlimmer – von Zeit.

Sehr wohl aber kann ich Mitarbeiter extrinsisch De-Motivieren, das wiederum ist einfach. Zwei, drei Mal eine Abreibung, idealerweise unberechtigt und vor anderen und der Mitarbeiter verschwindet in der Regel in der inneren Immigration. Die guten Mitarbeiter werden irgendwann gehen und die nicht so guten Mitarbeiter werden bleiben. Anschließend wundern sich alle über die hohe Fluktuation und die unterdurchschnittliche Performance.

Wie aber kann ich nun Mitarbeiter, von denen ich annehme, dass sie hochmotiviert sind, wenn sie ihren Arbeitsvertrag unterschreiben, auf dem hohen Motivationsniveau halten? Das ist nämlich die relevante Frage? Wie kann ich Mitarbeiter idealerweise sogar begeistern und dazu anregen, Dinge zu tun, die mit hoher Eigeninitiative versehen sind?

Erst einmal bedarf es einer Führungskraft, die zulässt, dass Mitarbeiter möglicherweise in einigen Bereichen stärker sind als sie selbst es ist, was nicht selbstverständlich ist. Unterstellen wir aber einmal, dies wäre der Fall: Es geht um Inspiration und um Freiraum.

Diese beiden Elemente sind wesentlich, um Mitarbeiter nicht nur zu halten, sondern ihnen die Möglichkeit des Einbringens zu schaffen. Was bedeutet das konkret? Nun, Inspiration hat etwas mit vorbildhaftem Verhalten der Führungskraft zu tun (und hier ist vorneweg der CEO zu nennen!). Entwickelt sich die Führungskraft weiter oder verwaltet sie Bestehendes? Gibt sie Hinweise zur Weiterentwicklung oder nimmt sie die Leistung der Mitarbeiter einfach hin? Übt sie Lob und gleichermaßen auch Kritik aus? Geht sie voran? Wirklich voran? Woran sollen sich Mitarbeiter orientieren, wenn sie nicht durch ein Vorbild innerhalb des Unternehmens inspiriert werden?

Überdies muss jedem Mitarbeiter ein mit dem Erfolg wachsender Freiraum ermöglicht werden. Anzunehmen, dass das Unternehmen immer so bleibt, wie es ist, ist irrig und führt zu Schrumpfung. Es gilt – auch hier beginnt der CEO! – Leitplanken und Regeln zu definieren, innerhalb derer sich jeder einzelne Mitarbeiter bewegen kann, innerhalb derer niemand Rücksprache halten, um Erlaubnis bitten muss, innerhalb derer sich jeder – und Sie sehen mir dieses blumige Formulieren nach – in dem vom Unternehmen definierten Rahmen selbst verwirklichen kann.

Nein, es geht nicht um das Schaffen einer Wohlfühlase, wo jeder das macht, was er will. Aber es geht um zeitgemäße Führung, um Verantwortung und um Freude am gemeinsamen Wachstum. Nicht um jeden Preis, aber man wage einen Versuch und – die richtigen Leute am Start vorausgesetzt – staune über die Erfolge. Jeder, der einmal eine verantwortungsvoll handelnde Mannschaft erlebt hat, die Dinge vorantreibt, von denen sie anfangs nicht wusste, wie sie gelingen können, weiß, was das geleitete Schaffen von Freiraum ermöglicht.