

25 *Mitarbeitermotivation in Krisenzeiten*

Rainer Niermeyer, Kienbaum Management Consultants GmbH, Gummersbach

Auf den aktuellen Abschwung waren nur wenige Unternehmen vorbereitet. Hektisches Reagieren ist nun die Folge. Dabei gehen Offenheit und Vertrauen verloren. Die zur Krisenüberwindung nötigen Grundlagen für Motivation und Innovation drohen somit verloren zu gehen. Gefragt ist ein Krisenmanagement, das in der Lage ist, Mitarbeiter auch in schwierigen Zeiten zu motivieren.

Das Ganze ist ein Teufelskreis: Unternehmenskrisen verschlechtern die Stimmung, und eine schlechte Stimmung verschärft die Unternehmenskrise. Wie kann dieser Kreis durchbrochen werden? Die Antwort: durch Motivation. Doch wie sollen Mitarbeiter motiviert werden, die aus Angst vor dem Arbeitsplatzverlust und mangels vorhandener Orientierung keine sinnvollen Handlungsmuster erkennen?

Zuerst einmal gilt es, das Diffuse der „Krise“ herauszunehmen, sich die Krise sachlich zu vergegenwärtigen, um wieder handlungsfähig zu werden. Es muss eine Initiativkultur geschaffen werden. Von einer Initiativkultur ist zu sprechen, wenn auf emotionaler Ebene eine Stimmung des Aufbruchs statt der Lähmung geschaffen werden kann. Auf der Ebene von Normen und Werten sollte dabei gelebte Praxis werden, dass eigenes Mitdenken und eigene Leistung wichtiger sind, als das Befolgen vorgegebener Regeln und Organisationsprinzipien. Auf kognitiver Ebene gilt es, bei den Mitarbeitern eine positive Einstellung in Bezug auf die Eigeninitiative herzustellen.

■ Was beeinflusst die Motivation?

Mit Geld kann man vieles kaufen, Motivation allerdings am allerwenigsten. Ob Mitarbeiter motiviert sind, hängt von einem ganzen Bündel an Einflussfaktoren ab. Zusammen genommen, führen diese Einflussfaktoren beim Einzelnen zu Entscheidungen darüber, die eigene Energie für eine Zielverfolgung im beruflichen Feld einzusetzen, oder es sein zu lassen. Ein bedeutsames Element der Leistungsmotivation ist die Selbststeuerung. Menschen mit schlechter Selbststeuerung kommen bei Misserfolgen nicht mehr vom Fleck, sie verharren. Menschen mit guter Selbststeuerung lernen dagegen aus ihren Fehlern und lassen sich von Rückschlägen nicht lähmen. Der einzelne Mitarbeiter muss die Situation für sich so definieren können, dass er Leistung erbringen will. Er wird sich entscheiden, ob er der Situation passiv begegnet, weil er kein realistisches Ziel erkennen kann, oder ob er die Krise annimmt. Jeder Mitarbeiter muss erkennen, was er tun kann, um die Situation zu verändern. Voraussetzung für die eigene Leistungsorientierung ist der Glaube der Mitarbeiter daran, dass sie das Geschehen realistisch beeinflussen können. Diesen Glauben gilt es zu erzeugen.

■ Wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter unterstützen können

Führung hat darauf zu antworten, wie Individuen und Teams am besten gemeinsame Ziele erreichen und einer Krise aktiv begegnen können. Ein gemeinsames realistisches Ziel ist ausschlaggebend dafür, ob der einzelne Mitarbeiter seine individuelle Leistung als lohnend erkennt. In der Krise wird deutlich, wer die Fähigkeit hat, unangenehme Aufgaben anzupacken, Ziele gegen Widerstände zu verfolgen und sich selbst zu überlisten, wenn andere Ziele lockender erscheinen, kurz: motiviert und willensstark zu handeln.

Aus Angst vor Panikstimmung unterlassen es viele Geschäftsleitungen, ihre Mitarbeiter in Krisenzeiten über Entwicklungen, Chancen und Risiken zu informieren. Die Mitarbeiter spüren eine solche Unehrllichkeit. Dies hebelt den Teamgedanken und in der Folge das gemeinsame Ziel aus. Schlechte Nachrichten müssen klar und unverblümt verkündet werden, damit die guten – wenn es sie wieder gibt – auch wieder etwas bedeuten. Wenn die Botschaft klar ist und die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Management fließt, führen schlimme Ankündigen nicht unbedingt zum Zusammenbruch der Motivation. Eine solche Vorgehensweise tritt dann der demotivierenden „Flurttalk“-Spirale entgegen.

Krisenzeiten führen im gelungenen Fall zur Bündelung von Energien. Man packt das Wesentliche an, übergeht bürokratische Regeln und stellt sich neu auf, um effektiver agieren zu können. Das kann einen stärkeren Zusammenhalt erzeugen. Die in Hochzeiten vielbeschworene Teamorientierung erhält dadurch einen ganz neuen Sinn. Die Führungskraft unterstützt solche motivationsfördernde Prozesse durch einen proaktiven Umgang mit der Situation. Die wirtschaftlich schwierige Situation ist also nicht der schlechteste Zeitpunkt, sich auf Tugenden und Werte zu besinnen, Innovationen zu entwickeln und Change-Management aufgrund der gegebenen Notwendigkeit umzusetzen.

Dabei ist Führen auch eine Frage von Ethik, Anstand und gegebenem beziehungsweise erhaltenem Vertrauen; keine Frage von kurzatmigen Tricks und „Techniken“. Motivierende Führung verlangt die richtige Führungsstruktur und eine mitmenschliche Führungskultur. Führungsstruktur meint hier das Heranziehen des Mitarbeiters als Mitarbeiter, das Vorhandensein eines Rahmens, in dem konsequente Delegation zu selbstbewegender Motivation führt. So können sich Führungsteams und Arbeitsteams neu formieren, aktives Change-Management betreiben und nach der Überwindung der Talsohle eine stärkere Gemeinschaft sein als zuvor.