



## **XIII. Motivation der Mitarbeiter – Schlüssel zum Erfolg**

1. Einleitende Bemerkungen	2
2. Der Begriff Motivation in der Literatur	3
2.1 Begriffsbestimmung	3
2.2 Motivationstheorien	4
3. Motivation der Mitarbeiter	10
3.1 Fünf goldene Regeln im Umgang mit Mitarbeitern	10
3.2 Die wichtigsten Ziele im Umgang mit Mitarbeitern	11
3.3 Erfolgsorientierung und Erfolgsbelohnung	13
4. Abschließende Bemerkungen	14

## 1. Einleitende Bemerkungen

Heute neigen viele Unternehmen dazu, ihre Probleme durch die Freisetzung von Beschäftigten zu lösen. Ich beharre auf meinem Credo: Tüchtige, motivierte, erfahrene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind das wertvollste Gut, das man wie seinen Augapfel hüten muss. Bisher ist unsere Gesellschaft mit der weltweit vorhandenen Ressource Arbeitskraft erstaunlich großzügig, um nicht zu sagen sorglos umgegangen: War genügend Arbeit vorhanden, wurden neue Mitarbeiter eingestellt. Reichte die Arbeit nicht mehr aus, wurden Mitarbeiter entlassen. Konjunktur- und Strukturkrisen in der europäischen und insbesondere der deutschen Wirtschaft führen am Ende des 20. Jahrhunderts zu einer unangemessen hohen Arbeitslosigkeit. Trotz aller Bemühungen, diesen Zustand zu ändern, müssen wir vermutlich bis auf weiteres mit einem unverändert hohen Sockel an Beschäftigungslosen rechnen. Aber die geburtenstarken Jahrgänge sind längst in einem Beschäftigungsverhältnis, so dass wir uns mittelfristig um hinreichend viele und hinreichend gute Nachwuchskräfte sorgen müssen.

Nicht nur deshalb haben wir bei Würth schon seit Jahren die Fluktuation unter unseren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mit allen Mitteln bekämpft, sie liegt auf einem recht niedrigen Niveau. Selbst in den Jahren der dramatischen Weltrezession und hektisch schwankender Wechselkurse kamen wir fast ohne Entlassungen aus. Nur 1992/93 wurden keine neuen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingestellt. Warum nun ist es mein Ziel, die Mitarbeiterfluktuation zu minimieren? Nach abgesicherten Berechnungen kostet die Trennung von einem unserer Verkäufer ungefähr 100.000 DM. Abgesehen von diesem finanziellen Verlust entsteht ein Verlust an Know-how, ein brain drain, also ein Verlust an Wissen und Fähigkeiten, der nicht leicht zu ersetzen ist. Der ideelle Schaden, so meine ich, ist sogar noch sehr viel größer als der finanzielle Verlust. Der Grund hierfür ist, dass jeder Mitarbeiter, der in ein Unternehmen kommt, Visionen mitbringt – Träume und Vorstellungen von seinem Arbeitgeber und seinem Arbeitsplatz. Umgekehrt verbindet auch das Unternehmen mit jedem neuen Mitarbeiter bestimmte Erwartungen, was die Eigenschaften des Mitarbeiters betrifft. Lässt sich eine Trennung über kurz oder lang nicht vermeiden, entstehen auf beiden Seiten Enttäuschung, Frust und vielleicht sogar Bitternis.

In all diesen Fällen ist irgend etwas falsch gemacht worden, hat es an der richtigen Kommunikation und Interessensabstimmung gefehlt. Die Kündigung eines Mitarbeiters, egal von welcher Seite dies ausgeht, ist immer ein Unfall, an dessen Vermeidung von beiden Seiten mit Kraft und Einsatz gearbeitet werden muss und soll, um Enttäuschungen zu vermeiden. Weder ist es in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit einfach, einen neuen Arbeitsplatz zu finden, noch kann ein Unternehmen jeden Mitarbeiter mühelos ersetzen.

Wie also kann man die Fluktuationsrate senken? Durch angemessene Bezahlung, attraktive Arbeitszeitregelungen und Sozialleistungen natürlich. Aber das ist nur die eine Seite der Medaille, denn Geld alleine ist noch kein geeigneter Motivator. Die emotionale und intellektuelle Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen ist meiner Meinung nach noch wichtiger als die monetäre Entlohnung.

## 2. Der Begriff Motivation in der Literatur

### 2.1 Begriffsbestimmung

Der Begriff Motivation stammt von dem lateinischen Wort ‚motivus‘ ab, das so viel bedeutet wie Bewegung auslösend. Ergänzt wird der Wortstamm durch das Verb *movere* bzw. *se movere*. Motivieren heißt sowohl sich selbst als auch jemanden anderen in Bewegung zu versetzen. In diesem Sinne des Wortes taucht der Begriff Motivation auch im täglichen Leben auf. Sprenger erklärt den Wortstamm aus in *motivum ire*, was übersetzt heißt in das einsteigen, was sich [den Menschen] bewegt. Hier wird Motivation als das Verstehen der Beweggründe gesehen und interpretiert. Eine andere Sichtweise wäre, es als interessengetriebenes Ausnutzen und Aufgreifen von Gelegenheiten zu sehen, um effektiv und verantwortungsbewusst zu handeln.

Genau in diesem Zusammenhang ist das Wort mit dem Arbeitsleben zu sehen, denn aufgrund des möglichen Interpretationsspielraums kann der Term als eine Erklärung für eine Reihe von Sachverhalten herangezogen werden. Sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen häufig krank, so wird das der fehlenden Motivation zugeschrieben. Denn im Vergleich zu den Psychologen, die nach dem Warum fragen, suchen die Manager eine Antwort auf das Wie. Es interessiert nicht die Frage warum etwas passiert, sondern wie es beeinflusst werden kann. Motivation ist heute ein Synonym für ‚Führung‘, denn die Verantwortung der Führungskräfte für die Motivation der Mitarbeiter beweist dies in den Unternehmen täglich. Durch gute Führung kann unausgeschöpfte Motivation ausgenutzt werden, wobei hier beachtet werden muss, dass Menschen zu Trägheit neigen. Somit ist dieses Entfachen nicht ein einmaliger Prozess, sondern ein immer wiederkehrender.

Im Englischen ist der Begriff „motivation“ klar definiert. Die deutsche Übersetzung ist dagegen etwas unscharf. Wird Motivation untersucht, so betrifft dies immer die Frage nach dem Warum und der Begründung des menschlichen Verhaltens. Was bringt, treibt und bewegt Menschen dazu, sich so oder auf irgendeine andere Art und Weise zu verhalten. Heute befassen sich Motivationspsychologen mit den Fragen: Warum wählt ein Mitarbeiter diesen Arbeitgeber und nicht einen anderen? Warum zeigt Mitarbeiter X mehr Einsatz als Mitarbeiter Y, obwohl doch auch Y eine attraktive Incentive-Tour mitmachen kann? Auch in der motivationspsychologischen Literatur findet man sehr viele Begriffsdefinitionen, wie z. B. bei Kniehl ausgeführt wird. Aus der Vielzahl der Definitionen wird deutlich, dass kein einheitliches Begriffsverständnis vorhanden ist.

Die Motivationsforschung ist keine neue Erfindung, denn bereits Aristoteles befasst sich mit der Frage, warum Menschen etwas tun oder es unterlassen. Die Motivationsforschung, wie wir sie heute kennen, stammt wahrscheinlich von William James (1842–1910), der versucht hat, Instinkte, Gewohnheiten, Lust, Schmerz usw. als Gründe für das Handeln zu bestimmen. Den Begriff der unbewussten Motivation brachte Sigmund Freud (1856–1939) in die Diskussion ein. Freud geht davon aus, dass die wirklichen psychologischen Kräfte, die das menschliche Verhalten beeinflussen, zum Großteil im Unterbewusstsein liegen. Beim Heranwachsen und beim Akzeptieren von sozialen Regeln unterdrückt der Mensch viele Triebe, die er aber nie total beseitigen oder kontrollieren kann. Sie treten immer wieder in Form von Versprechern, Träumen oder auch durch neurotisches Verhalten an die Oberfläche. Somit kann niemand seine eigenen Motivationen ganz verstehen.

## 2.2 Motivationstheorien

Douglas McGregor definierte in seinem 1960 veröffentlichten Buch „The Human Side of Enterprise“ Theorien über das Verhalten von Arbeitnehmern und formulierte hieraus die X- und Y-Theorie. Sie entstanden aus Annahmen, von denen er glaubte, dass sie im Verhalten zwischen Managern und Angestellten auftreten. Beeinflusst wurde er dabei von Maslow, der als Modell für Motivation eine Bedürfnispyramide entwickelte, die von unten nach oben gesehen folgende Bedürfnisstufen beinhaltet: Physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, Soziale Bedürfnisse, Prestigebedürfnisse und Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Unter physiologischen Bedürfnissen versteht Maslow Nahrung, Schlaf und Erhaltung der Gesundheit. Sie stellen die grundlegendsten Bedürfnisse dar. Kann man diese nicht erfüllen, so ist man evtl. sogar bereit, ein Verbrechen zu begehen. Die nächste Stufe sind die Sicherheitsbedürfnisse, d.h. die Erhaltung der Erwerbstätigkeit und die Alterssicherung. Wenn man sich z.B. mit jemandem unterhält, der in der letzten Zeit seinen Job verloren hat, dann erkennt man, welche Macht dieses Bedürfnis hat.

Als dritte Stufe nennt Maslow die sozialen Bedürfnisse wie Pflege der Geselligkeit, aber auch Zuneigung und Liebe. Ein Job kann die ersten beiden Bedürfnisse befriedigen, wenn man dafür eine ausreichend gute Bezahlung erhält. Aber ein Arbeitsplatz kann nur dann die sozialen Bedürfnisse erfüllen, wenn man mit den Kollegen gut auskommt. Falls der Job diese nicht ausreichend befriedigt, dann muss man auf anderen Ebenen danach suchen. Den sozialen Bedürfnissen folgen Prestigebedürfnisse wie Selbstachtung und Anerkennung durch andere und Wertschätzung. Diese Bedürfnisse können, müssen aber nicht am Arbeitsplatz erfüllt werden.

Als oberste Stufe wird das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung genannt. Darunter versteht Maslow die Entfaltung der Persönlichkeit und Kreativität im weitesten Sinne. Er geht davon aus, dass dieses Bedürfnis nur ca. 10% der Bevölkerung befriedigen kann. Denn alles Neue verblasst irgendwann und daher streben die Menschen immer wieder nach neuen Herausforderungen. Eine der größten Aufgaben kann es sein, neue Ziele zu erreichen und neue Erfahrungen zu sammeln. Selbstverwirklichung führt zu Selbsterneuerung, wenn wir nicht mehr weiter wachsen, sterben wir. Maslow wollte erforschen, warum Menschen zu bestimmten Zeiten von bestimmten Bedürfnissen getrieben werden. Manche Menschen verbringen sehr viel Zeit und Aufwand damit, ihre persönliche Sicherheit zu erhöhen, andere wiederum streben mit demselben Eifer nach Anerkennung. Dies erklärt er mit Hilfe der Bedürfnispyramide, die nach dem Dringlichkeitsgrad in unterschiedliche Hierarchiestufen angeordnet ist. Dabei geht er davon aus, dass ein Mensch immer zuerst die dringlichsten Bedürfnisse befriedigen wird und erst wenn er diese befriedigt hat, kann er versuchen, das nächste Bedürfnis zu erfüllen.

So wird ein Mensch, der nichts zu essen hat, sich sicher weder mit der Entfaltung seiner Persönlichkeit befassen (Stufe 5) noch ist er daran interessiert, wie er von anderen gesehen wird und ob er von ihnen anerkannt wird (Stufe 4). Er ist wahrscheinlich noch nicht einmal daran interessiert, ob die Luft, die er atmet, auch sauber ist (Stufe 2).

Der Gipfel der Maslow'schen Pyramide, die Selbstverwirklichung, wurde besonders in den Managertheorien der Nachkriegszeit verankert. Sie stellte eine Grundlage für eine pseudotheoretische und philosophische Diskussion um Führerschaft und Motivation dar. Das Geschäftsleben in den westlichen kapitalistischen Systemen kann als Reaktion gegen den Totalitarismus der vierziger Jahre verstanden werden.

Der Ansatz von Maslow baut auf zwei Prinzipien auf, die kurz erklärt werden sollen. Das Defizitprinzip unterstellt, dass Menschen danach streben, nicht befriedigte Bedürfnisse zu befriedigen. Somit kann nur ein nicht befriedigtes Bedürfnis einen Anreiz geben bzw. Motivation sein. Ein Bedürfnis wirkt nur solange auf die Handlungen des Menschen motivierend, solange noch keine dauerhafte Befriedigung des Bedürfnisses erreicht ist. Nur wenn sich Lebenssituationen verändern (z.B. Arbeitslosigkeit), dann kann ein bereits als befriedigt angesehenes Bedürfnis wieder handlungsmotivierend werden. Das Progressionsprinzip besagt, dass das Verhalten von Menschen immer durch das niedrigste, nicht befriedigte Bedürfnis motiviert wird. Zuerst wird daher versucht, die physiologischen Bedürfnisse zu befriedigen. Sobald dies erreicht ist, erzeugen diese Bedürfnisse keinen Handlungsanreiz mehr, denn gesättigte Bedürfnisse motivieren nicht. Allerdings ist es durch die Natur des Menschen bedingt, dass diese Bedürfnisse wie Hunger oder Durst immer wieder auftauchen. Somit ist hier nicht die aktuelle Sättigung gemeint, sondern nur, dass die Menschen danach streben, die Bedürfnisse dauerhaft sicher zu stellen. Dieser Prozess setzt sich auf jeder Stufe der Pyramide fort, wobei jedoch zu beachten ist, dass eine dauerhafte Befriedigung des Bedürfnisses nach Selbstverwirklichung nie erreicht werden kann.

Problematisch an der Theorie ist ihr statischer Charakter, das heißt, es werden weder Veränderungen des Umfelds noch interindividuelle Unterschiede erfasst. Auch ist eine Übertragung der Theorie auf Individuen in Organisationen nur schwer möglich, da sich die Akteure in den Organisationen auch auf unterschiedlichen Stufen der Bedürfnisbefriedigung befinden. Festgehalten werden kann, dass Menschen während ihres Lebenszyklus vor dem Hintergrund jeweils unterschiedlicher Bedürfnisse handeln. Ermöglicht man den Akteuren eine geeignete Befriedigung der Basisbedürfnisse, so ist bereits ein Element für das Motivationsmanagement definiert. Es wird die Möglichkeit geschaffen, Mitarbeiter für Ziele zu begeistern, die über den Basisbedürfnissen liegen. Alderfer hat 1972 den Versuch unternommen, die Maslow'sche Hierarchietheorie zu modifizieren. Sein Ziel war es, die Aussagen von Maslow im Zusammenhang mit Organisationen zu definieren und daher entwickelte er eine Bedürfnistheorie für Organisationen. In seiner Analyse geht er nur noch von drei Bedürfnisebenen aus, er unterstellt nur noch die Existenz-, die Sozial- und die Wachstumsbedürfnisse. Der Grund hierfür ist, dass er die Gefahr einer Überschneidung zwischen den Sicherheits-, Zugehörigkeits- und Achtungsbedürfnissen gesehen hat. Bei ihm bilden die Grundbedürfnisse die unterste Ebene, sie fassen die Kategorie 1 und 2 der Maslow'schen Pyramide zusammen. Sie beinhaltet auch materielle Bedürfnisse wie die Bezahlung. Auf der nächsten Ebene subsummiert er unter den sozialen Bedürfnissen sowohl die Zugehörigkeits- und Liebesbedürfnisse als auch die zwischenmenschlichen Anerkennungsbedürfnisse. Als höchste Kategorie nennt er die Wachstumsbedürfnisse, also die Bedürfnisse nach Entfaltung, die sowohl geistige Selbsterfüllung als auch Selbstachtung umfassen.

Alderfer erweitert nun die Maslow-Theorie auf unterschiedliche Art und Weise. Neben dem Befriedigungs-Progressions-Prinzip behandelt er auch das Frustrations-Regressions-Prinzip. Bei dem Befriedigungs-Progressions-Prinzip geht man, der Frustrationshypothese folgend, davon aus, dass ein Bedürfnis dominant wird, je länger es nicht befriedigt wird. Das bedeutet, das Bedürfnis wird stärker bewusst, je länger es unbefriedigt bleibt. Wird das Bedürfnis befriedigt, dann wird das nächst höher gelegene Bedürfnis dominant und der Akteur wird versuchen, dieses zu befriedigen. Diese Aussagen stimmen soweit auch mit Maslow überein. Neu ist, dass ein höheres Bedürfnis dominant werden kann, selbst wenn das untere Bedürfnis nicht befriedigt ist. Dieser Zusammenhang erklärt, warum Akteure ihre Bedürfnisse durch Ersatzbedürfnisse befriedigen.

Demgegenüber steht die Frustrations-Regressions-Hypothese, die aussagt, dass bei Nichtbefriedigung eines Bedürfnisses ein auf der Hierarchiestufe niedrigeres Bedürfnis dem Akteur stärker ins Bewusstsein rückt. Mit anderen Worten ausgedrückt bedeutet dies: Nichtbefriedigung kann den Akteur frustrieren und ihn veranlassen, in der Bedürfnisbefriedigung eine Stufe zurückzugehen. Er verharrt in diesem Fall auf der letzten Stufe der Bedürfnisse, die er befriedigen kann. Zwar geht auch Alderfer noch von Bedürfnisklassen aus, seine Analyse relativiert jedoch die hierarchische Ordnung von Maslow. Darüber hinaus sind monetäre Anreize nicht mehr, wie bei Maslow unterstellt, reine Defizitbedürfnisse, sie sind auch im Sinne des Wachstumsbedürfnisses interpretierbar. Aber auch diese Erweiterungen können nicht alle organisatorisch relevanten Motive ermitteln.

In der Literatur sind nicht nur das Bedürfniskonzept, sondern auch die universelle Bedürfnis-Hierarchie nicht unumstritten. Darüber hinaus bleibt unbeantwortet, ob Triebe, d.h. Begehren, den Menschen von Natur aus zu eigen sind oder ob sie durch die Kultur geprägt werden. Eine klare Abgrenzung kann nicht vorgenommen werden und daher geht man in der Regel davon aus, dass beide Faktoren Einfluss auf die Triebe der Menschen nehmen. Problematisch ist des Weiteren die Validierbarkeit der Bedürfnisse. Geht ein Mensch einer monotonen Arbeit nach, so weiß man nicht, ob es ein Bedürfnis für ihn ist, eine monotone Arbeit zu haben oder ob er die monotone Arbeit aufnimmt, um seine Grundbedürfnisse zu befriedigen. Somit wird deutlich, dass die Bedürfnistheorien nicht einfach als empirische Hypothesen gesehen werden können, denn jeder Bedürfnistheorie liegt ein normatives Menschenbild zugrunde, das nicht auf einfache empirische Zusammenhänge zurückgeführt werden kann.

McGregor argumentiert nun im Gegensatz dazu, dass es nicht falsch ist, wenn Anweisungen gegeben werden oder wenn Autorität ausgeübt wird. Autorität kann unter gewissen Umständen das korrekte Mittel sein. Es ist nicht immer falsch, einen Befehl zu geben oder eine einsame Entscheidung zu treffen, es gibt aber viele Umstände, unter denen Autorität versagt und nicht zu den gewünschten Ergebnissen führt. Unter diesen Umständen ist es nicht sinnvoll mehr oder weniger Autorität auszuüben, die Lösung liegt in der Verwendung anderer Mittel der Einflussnahme.

McGregor stellt zwei unterschiedliche Menschenbilder als Grenztypen gegenüber. Nach seinem bipolaren Menschenbild gilt:

1. Da der Durchschnittsmensch eine angeborene Abneigung gegen Arbeit hat, versucht er sie zu vermeiden, wo er nur kann. Manager versuchen nun dem angeborenen menschlichen Hang Arbeitsleid zu vermeiden entgegen zu wirken.
2. Aufgrund der Arbeitsunlust muss der Mensch meist dazu gezwungen, kontrolliert, bedroht, bestraft und gelenkt werden, um ihn dazu zu bringen, das vom

Unternehmen gesetzte Ziel zu erreichen. Die Arbeitsunlust ist wiederum so stark, dass selbst Lohnzahlungen nicht ausreichen, damit sich Arbeitnehmer auch anstrengen. Es bedarf neben der Entlohnung noch der Androhung von Strafe.

3. Der Durchschnittsmensch zieht es vor, angeleitet zu werden, er versucht, Verantwortung abzuwälzen, er hat verhältnismäßig wenig Ehrgeiz und ist vor allem auf Sicherheit aus.

Dieses Bündel von Vorurteilen nennt McGregor die Theorie X, wobei diese nur einige Verhaltensweisen von Menschen in der Industrie erklärt. Die wichtigsten Anforderungen an Führungskräfte gemäß dieser Theorie sind:

- Es sollte ein zentrales Führungssystem zur Anleitung und Kontrolle mit Autorität durchgesetzt werden.
- Die Bedürfnisse der Menschen werden in der Organisation nicht berücksichtigt.
- Nicht ausgeschöpfte Potentiale der Mitarbeiter werden vernachlässigt.

Ein Verfechter der X-Theorie wird denken, der Manager wird dafür bezahlt zu denken, der Angestellte wird dafür bezahlt zu arbeiten. Damit die Angestellten auch arbeiten, steht der Manager über ihnen und beobachtet ihr Tun.

Der gegenläufigen Y-Theorie liegt folgende Konzeption zugrunde:

1. Beim Menschen ist die Arbeitsbereitschaft genauso elementar vorhanden wie der Spieltrieb. Arbeit kann Befriedigung, aber auch Enttäuschung hervorrufen. Dem Durchschnittsmenschen ist keine Arbeitsscheu angeboren.
2. Der Mensch strebt danach, innerhalb des Zielsystems, mit dem er sich identifiziert, Eigenverantwortung und ein bestimmtes Maß an Selbstkontrolle zu übernehmen.
3. Der Grad, mit dem er sich seinen Zielen verpflichtet fühlt, ist eine Funktion der Belohnungen, die mit ihrem Erreichen verbunden sind.
4. Unter gewissen Bedingungen kann es sein, dass der Mensch Verantwortung nicht nur übernimmt, sondern sie sogar sucht. Angst vor der Übernahme von Verantwortung, mangelnder Ehrgeiz und die Suche nach Sicherheit sind in der Regel Konsequenzen aus negativen Erfahrungen, keine angeborenen Faktoren.
5. Typ-Y-Menschen sind einfallsreicher und kreativer als allgemein vermutet wird. Sie haben sehr viel Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und auch Erfindungsreichtum bei Problemlösungen.
6. Häufig werden aber die intellektuellen Fähigkeiten von Menschen nicht voll ausgenutzt.

Ein Manager, der seine Angestellten nach der Y-Theorie führt, denkt, dass die Angestellten nicht nur zu ihrer Arbeitsstelle kommen, um am Monatsende den Lohn dafür zu erhalten. Sie vertrauen den Mitarbeitern und lassen den Mitarbeitern sehr viel Freiräume. Für Menschen mit wenig Selbstvertrauen kann der Glaube an ihre Fähigkeiten der größte Motivationsschub sein, den man sich vorstellen kann. Daher wird das Motto des Y-Typ-Managers sein, wir werden dafür bezahlt, zusammen zu denken und zu arbeiten.

Ich selbst bin absoluter Verfechter der Y-Theorie von McGregor, denn in unserem Haus haben Anleitung, Kontrolle und Organisation als Substitut für einen stark menschenbezogenen und von gegenseitiger Achtung getragenen Führungsstil

keinen Platz. Organisation nur soviel wie nötig, Kreativität und Flexibilität soviel wie möglich.

Das zentrale Organisationsprinzip der X-Theorie ist Lenkung und Kontrolle durch Autorität. Das grundlegende Prinzip der Y-Theorie ist dagegen Integration. Ziel ist es, den Mitgliedern der Organisation die Möglichkeit zu geben, ihre eigenen Ziele zu erreichen, wenn sie sich um den Erfolg des Unternehmens bemühen. Durch die Integration und Selbstverantwortung und wenn die Ziele und Bedürfnisse der Mitarbeiter in den Plänen des Unternehmens enthalten sind, wird das Unternehmen im Erreichen seiner Ziele leistungsfähiger.

Folgt man der X-Theorie, werden den unternehmerischen Interessen automatisch immer Vorrechte eingeräumt. Beförderungen und Versetzungen basieren auf einseitigen Entscheidungen. Persönliche Ziele werden praktisch nie berücksichtigt, man geht davon aus, dass der Betroffene durch die Entlohnung und die Stellung zufrieden gestellt ist. Die Y-Theorie geht dagegen davon aus, dass es für das Unternehmen nur schädlich sein kann, wenn die persönlichen Bedürfnisse und Ziele des Angestellten völlig unberücksichtigt bleiben.

McGregor argumentiert, unter Bezugnahme auf die Maslow'sche Theorie, dass die X-Theorie keinesfalls dem realen Menschenbild entspricht. Gestaltungsmaßnahmen, die sich an diesem Ansatz orientieren, müssen zwangsläufig den Bedürfnissen der Menschen widersprechen. Organisationen, die auf Kontrolle und Überwachung setzen, lassen dem Mitarbeiter keinen Frei- und Handlungsspielraum und keine Entfaltungsmöglichkeiten. Dies führt zu Enttäuschung und Passivität. Tritt dies ein, dann fühlen sich die Vertreter der X-Theorie in ihrer Sichtweise über die Mitarbeiter bestätigt, was zum Ergebnis hat, dass sie noch mehr Kontrolle ausüben und noch mehr Anweisungen geben. Es entwickelt sich eine Spirale, die Passivität und das Desinteresse nehmen weiter zu. Es handelt sich hierbei um eine Art self fulfilling prophecy.

McGregor plädiert nun dafür, dass sich Manager und Führungskräfte in Organisationen bewusst machen, welches Menschenbild sie unterstellen. Falls sie unterstellen, dass ihre Mitarbeiter eher dem Menschenbild vom Typ X entsprechen, dann sollten sie dieses durch ein angemessenes Menschenbild ersetzen, dem Y-Typ. Im Ergebnis werden sich die Verhaltensweisen der Mitarbeiter ändern und an Stelle des negativen Zirkels, basierend auf dem X-Typ, stellt sich ein positiver Zirkel ein. Die Mitarbeiter sind zufriedener, das Unternehmen erfolgreicher und somit steigt auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter weiter an. Zwar zeigt die Y-Theorie nicht auf, wie eine Organisation gestaltet sein muss, um sich an den höheren Bedürfnissen in der Maslow'schen Pyramide zu orientieren, McGregor zeigt jedoch, dass organisatorische Maßnahmen, die die Kontrolle senken und die Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter erhöhen, Schritte in die richtige Richtung sind. Grundlage der nicht-hierarchischen Motivforschung sind die Arbeiten von McClelland, Atkinson und Herzberg u.a. Die Untersuchungen basieren auf einer induktiven Vorgehensweise, die durch Experimente und Laboranalysen gestützt werden.

Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, Mausner und Snyderman (1959) hat die Idee einer Arbeitsorganisation, die den Menschen fordert und seinen Bedürfnissen entspricht, populär gemacht. Anstelle der Definition von Motiven haben sie zuerst Faktoren, die die Leistung beeinflussen, gesucht und diese dann eingeteilt in solche,

die Zufriedenheit und solche die Unzufriedenheit bei der Arbeit auslösen. Ihre Theorie formulierten sie, basierend auf den Ergebnissen von 16 breit angelegten Studien. Zwar war ihr Ziel die Untersuchung der Arbeitszufriedenheit und die dafür relevanten Einflussfaktoren, ihre Ergebnisse brachten jedoch für die Motivationstheorie überraschende Erkenntnisse, die für die Praxis relevant wurden.

Aus der Untersuchung lassen sich 16 Faktoren ermitteln, die die Zufriedenheit im Beruf erhöhen bzw. die Unzufriedenheit senken können. Man nennt diese Motivatoren oder Satisfaktoren bzw. Hygienefaktoren oder Dissatisfaktoren. Auf unterschiedlichen Unternehmensebenen stellte sich heraus, dass Unzufriedenheit und Zufriedenheit voneinander unabhängige Variablen in Organisationen sind, die jeweils von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst werden. Anders ausgedrückt bedeutet dies, dass Unzufriedenheit nicht dadurch entsteht, dass Faktoren, die in der Regel Zufriedenheit erzeugen, fehlen, sondern dass zu wenig Faktoren vorhanden sind, die Unzufriedenheit vermeiden. Auch wird vermutet, dass eine Kompensation zwischen Motivations- und Dissatisfaktionsfaktoren nicht möglich ist.

Herzberg formuliert eine „Zwei-Faktoren-Motivationstheorie“, die zwischen Dissatisfaktoren und Satisfaktoren unterscheidet. Er geht davon aus, dass mit dem Beruf einerseits Bedürfnisse (Maintenance Factors) gedeckt werden und andererseits Motivation erzeugt wird.

Maintenance Faktoren:

- Angemessene Bezahlung
- Gute Arbeitsbedingungen
- Sozialleistungen
- Gute Zusammenarbeit mit dem Chef

Dies sind grundlegende Voraussetzungen, die jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin von ihrem Arbeitgeber erwartet, egal wo man arbeitet. Findet ein Arbeitnehmer diese nicht, kommt es zu Dissatisfaktion und er wird einen neuen Arbeitsplatz suchen.

Motivationsfaktoren:

Dies sind die Faktoren, die die Arbeitnehmer dazu bringen, mehr zu leisten als in ihrer Arbeitsbeschreibung steht. Sie beinhalten Folgendes:

- Die Möglichkeit, befördert zu werden
- Die Möglichkeit, im gegebenen Job mehr Verantwortung zu übernehmen
- Lob für gute Arbeit zu bekommen
- Arbeit zu haben, die man mag und gerne erledigt.

Diese Faktoren sind direkt mit dem Arbeitsplatz verbunden und falls sie in ausreichendem Maße sind, sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zufrieden. Sind sie nicht vorhanden, werden die Arbeitnehmer zwar nicht sofort die Stelle wechseln, sie werden aber auch keine Höchstleistungen an ihrem Arbeitsplatz erbringen.

Daher muss die Anweisung für Manager sein:

- Die Arbeitsplätze und Beschreibungen sollen so beschaffen sein, dass sie die Arbeitnehmer auch fordern, ihre Fähigkeiten weiter zu entwickeln.
- Vorgesetzte müssen Ziele setzen und die Organisation so führen, dass Möglichkeiten zum Aufstieg geschaffen werden.

- Gute Arbeit sollte man loben.
- Man sollte nur Mitarbeiter/-innen einstellen, die von der Arbeit überzeugt sind.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die zwei Faktoren komplementär und interdependent zueinander sind. Nur die motivativen Faktoren zu erfüllen genügt nicht, dass der Arbeitnehmer auch mit seiner Arbeit zufrieden ist. Bietet man dagegen den Arbeitnehmern nur die Maintenance Faktoren, dann bleiben sie zwar im Unternehmen, leisten aber keine hervorragende Arbeit.

### **3. Motivation der Mitarbeiter**

In dem Werk „Ethik in den Wissenschaften“ heißt es zu Recht: „Will oder muß man in das Marktwirtschaftliche System eigenmotivierter Handlungen hineinregieren, so bedarf es im besonderen der Ethik.“ Wirtschaft ohne Ethik führt zur Degeneration, zu Demotivation und Unrecht. Wenn wir in einem Umfeld abnehmenden gemeinsamen Wertbegriffes und schwindender gemeinsamer Sinnerfahrung leben, dann muss die Frage erlaubt sein, wo bei aller Individualität des Einzelnen der kleinste gemeinsame Nenner für erfolgreiches Tun in der Wirtschaft ganz allgemein und im Betrieb im Besonderen bleibt. Die Normierung wird kaum im Handelsgesetzbuch, im Arbeitsrecht oder in Tarifverträgen zu finden sein.

Es sei der Hinweis gestattet, dass das Führungsverhalten in der Wirtschaft sehr unterschiedlich ist: Stil und Kultur bewegen sich zwischen so weiten Extrempolen wie zentral – dezentral, liberal – autoritär/diktatorisch, provinziell – kosmopolitisch, kleinlich – großzügig. Und doch finden wir in all diesen unterschiedlichen Kulturen mit all ihren Subkulturen hocherfolgreiche Unternehmen. Sucht man nach dem kleinsten gemeinsamen Nenner dieser Verhaltensmuster, dann ist leicht festzustellen, wie erfolgreiche Unternehmen, gleich in welchem Stil sie geführt werden, eine ausgeprägte Berufsethik leben sowie Ehrlichkeit, Berechenbarkeit, Zuverlässigkeit und Geradlinigkeit ausstrahlen. Ich meine als Faktum einbringen zu dürfen, dass als Grundvoraussetzung für jede Art positiver Motivation der Mitarbeiter die Einhaltung der hier genannten Codizes notwendig ist.

Vertrauen zu Kollegen und Vorgesetzten, Vertrauen der Geschäftsleitung zu allen Mitarbeitern sind nicht kommandierbar, sondern gelebter Empirismus: aus dem Zusammenleben und dem Stil der Kommunikation entsteht Vertrauen, das wiederum sehr vernetzt ist mit Ehrlichkeit und Berechenbarkeit. Vertrauen wird nur gepflegt und ausgebaut, wenn sich ein Unternehmen insgesamt von der Korruption der Macht des Erfolgs fernhalten und in Bescheidenheit und Demut seinen Weg gehen kann.

#### **3.1 Fünf goldene Regeln im Umgang mit Mitarbeitern**

Obwohl die Ausgangslage von Unternehmen zu Unternehmen, von Belegschaft zu Belegschaft ganz unterschiedlich ist, sollte man im Umgang mit Mitarbeitern folgende fünf Grundregeln beachten:

1. Klare Vorgabe von Zielen. Die Unternehmensziele müssen so hoch gesteckt sein, dass sie zur vollen Entfaltung des Leistungspotentials motivieren. Sie dürfen aber nicht so hoch angesetzt sein, dass sie durch Unerreichbarkeit frustrieren. Ziele sind die besten Motivatoren, denn sie helfen einem Menschen dahin zu kommen,

wo er gerne sein möchte. Ohne Ziele braucht der Mitarbeiter ständig Motivation durch andere. Hat er aber Ziele vor Augen, so kann er sich in der Regel selbst motivieren und ist alleine fähig, weiter zu kommen.

2. Delegation von Aufgaben und Verantwortung, je weiter an die Front, desto besser. Das dadurch zum Ausdruck kommende Vertrauen führt bei den Mitarbeitern zur Entfaltung erstaunlicher Kreativität und außergewöhnlicher Leistungen. Delegiert man Aufgaben an die unteren Hierarchieebenen, so hat dies zur Folge, dass dem einzelnen Mitarbeiter eine größere Bedeutung für den Gesamterfolg des Unternehmens zukommt. Es gehen von den zunehmenden Entscheidungs- und Gestaltungsspielräumen positive Motivationswirkungen aus, die noch verstärkt werden können durch eine leistungsbezogene Entlohnung.
3. Dank und Anerkennung für überdurchschnittliche Leistungen sind mit die wichtigsten Attraktoren und Motivatoren, die ich kenne: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben trefflich feine Antennen und sensitives Gespür dafür, ob Dank und Anerkennung als herzlose Routineübung ihrer Vorgesetzten an der Oberfläche bleiben oder ob sie aus einem tieffühlenden Respekt und ehrlichen Humanismus der Geschäftsleitung geboren sind. Der Respekt vor Leistung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollte sehr offen und freimütig kundgetan werden. Wichtig ist, dass dabei vermittelt wird, dass der Dank von Herzen kommt und nicht nur eine reine Pflichtübung ist. Bei jeder sich bietenden Gelegenheit, ob bei Betriebsversammlungen oder im Einzelgespräch, bedanke ich mich sehr herzlich für die Leistung jedes Einzelnen. Ich weiß sehr wohl, dass sich jeder Mensch über Dank und Anerkennung freut.
4. Systematisierung der sozialen Kommunikation innerhalb des Unternehmens. Die interne Kommunikation muss durch Information, Unternehmensphilosophie und Führungskultur planmäßig zu einem in sich schlüssigen Ganzen gestaltet werden. Obwohl Familienunternehmen, war Würth mit seinen Informationen nach innen und außen immer sehr offen. Informierte Mitarbeiter sind bessere Mitarbeiter. Jeder weiß oder kann wissen, welche Monatsumsätze abgewickelt und welche Jahresbetriebsergebnisse erwirtschaftet werden. Wie soll sich ein Mitarbeiter mit einem Betrieb verbunden fühlen, wenn ihm die Geschäftsleitung nicht einmal soviel Vertrauen entgegenbrächte, ihn über die Resultate seiner Arbeit und die seiner Kollegen zu informieren?
5. Entwicklung der Mit-Arbeiter zu Mit-Menschen. Der arbeitende Mensch verbringt den schönsten Teil seiner Lebenszeit am Arbeitsplatz. Durch die Schaffung einer fröhlichen und berechenbaren Arbeitswelt, verbunden mit Freude an Erfolgserlebnissen, kann er einen Teil seiner Lebenserfüllung im Unternehmen finden.

### **3.2 Die wichtigsten Ziele im Umgang mit Mitarbeitern**

Die wichtigsten Ziele im Umgang mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sind Motivation, Aktion und Autonomie, weil dadurch die Bindung an das Unternehmen verstärkt wird. Die Beschäftigten müssen so angesprochen werden, dass

- sie motiviert sind, ihre Arbeit zu tun,
- sie in ihrer Arbeit von sich aus aktiv werden und
- sie gegenüber ihren Kooperationspartnern innerhalb und außerhalb des Unternehmens ein Höchstmaß an Autonomie erreichen.

Am wichtigsten ist die Motivation, weil Initiative und Autonomie weitgehend von ihr abhängen. Wer seine Arbeit gerne tut, der tut auch dann etwas, wenn es nicht ausdrücklich von ihm verlangt wird und der lässt sich in seinem Tatendrang auch nicht von anderen aufhalten. Wer seine Arbeit gerne tut, der entwickelt eine emotionale und gedankliche Bindung an das Unternehmen. Umgekehrt erzeugt eine solche Bindung an die Firma fast automatisch ein fröhliches Leistungsklima. Wenn ich von Motivation spreche, dann im Kontext gegenseitigen Vertrauens, im Geist tiefen Respekts vor der Leistung jedes Einzelnen, weit entfernt von Hinterhältigkeit und trickreicher Manipulation. Die glasklare Grenze zwischen Motivation und Manipulation liegt da, wo das Unternehmen einen Menschen zwingen würde, von seinen physischen und psychischen Reserven zu leben.

Nach dem Motto „gleich und gleich gesellt sich gern“ sucht die Würth-Gruppe Menschen, die dazu passen, die also aktiv, agil, freundlich, kooperationsbereit, kompetent und kundenorientiert sind. Der Ausspruch von Tom Peters ist zum Schlüsselsatz der gesamten Mitarbeitermotivation geworden, weil er meinem positiven Menschenbild entspricht: Wenn wir als Geschäftsleitung glauben, unsere Mitarbeiter seien zu 75 Prozent Leute, die stehlen, faul, schlecht qualifiziert und dumm sind, dann haben wir genau diesen Mitarbeiterstamm. Sind wir aber umgekehrt sicher, dass 98 Prozent unserer Belegschaft eine Superleistung erbringen, einsatzfreudig, leistungswillig und dem Unternehmen gegenüber positiv eingestellt sind, dann haben wir unser Haus in Ordnung, denn dann haben wir eine gut motivierte und positiv gestimmte Mannschaft, die tolle Leistungen hervorbringt. Diese simple und einleuchtende Weisheit beherzigen wir bei Würth seit jeher und sie hat sich in der Praxis immer wieder bestätigt, denn unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben in der Tat eindrucksvolle Leistungen vollbracht. Damit gerade im Innendienst die Motivation stimmt, müssen noch einige weitere Faktoren dazukommen. Dies sind:

- klare Leistungsvorgaben
- Dank und Anerkennung für jede Leistung
- Delegation von Verantwortung
- Information und Kommunikation
- Mitarbeiterumfragen
- Karrierechancen
- Motivationspakete
- Wir-Gefühl

Hauptaspekt der Motivationspakete ist die Erzeugung eines Wir-Gefühls. Natürlich gibt es viele Möglichkeiten, ein solches Gefühl zu erzeugen, wie z.B. durch das Abhalten von Konferenzen und Kongressen. Von besonderer Bedeutung ist es, den Pioniergeist, die Einsatzbereitschaft, den Enthusiasmus der Unternehmensleitung durch physische und gedankliche Präsenz auf jeden einzelnen Beschäftigten zu übertragen. Gerade Gespräche eignen sich ganz hervorragend dafür, weil auch der Gruppenleiter gehalten ist, mit seinen Mitarbeitern den Stil der Fördergespräche zu pflegen. Dergestalt motiviert ist es für Mitarbeiter in der Regel kein Problem, kraftvoll und eigenständig zu agieren – denn Eigeninitiative und Erfolg sind untrennbar miteinander verwoben. Jeder Beschäftigte ist verpflichtet, sich die Informationen zu beschaffen, die er zur aktiven und erfolgreichen Gestaltung seines Arbeitsfeldes braucht. Sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von ihren eigenen Zielen charismatisch überzeugt, schätzen sie Ziele und Möglichkeiten in ihrem jeweiligen

Umfeld realistisch ein, kann eigentlich nichts mehr schiefgehen. Jeder hat dann die Chance, ein Realisierungs-Riese zu werden und die dazugehörige Autonomie zu erlangen.

Zum Thema Autonomie hat Friedrich der Große einmal gesagt: „Ein Heerführer, dem der Herrscher seine Truppen anvertraut, muß selbständig vorgehen. Das Vertrauen, das der Fürst in seine Dienste hat, berechtigt ihn dazu.“ Vom Thema Autonomie kommen wir also sehr schnell wieder zum Thema Vertrauen, denn Autonomie ist in einem Unternehmen ohne Vertrauen undenkbar. Die enge Wechselbeziehung zwischen Autonomie und Vertrauen kommt bei Würth durch die virtuell angelegte Dezentralität des Konzerns und die ausgeprägte Aufgabendelegation, durch flache Hierarchien und das vielzitierte lean management zum Ausdruck. Aber andererseits kommt auch dadurch, dass jeder Mitarbeiter gehalten ist, in den horizontalen und vertikalen Nachbarbereichen seines Aktionsfeldes soviel Verantwortung an sich zu reißen, wie es die Schließung von Arbeitsdefiziten und die Erreichung der Unternehmensziele erfordern. Der Erfolg eines Unternehmens hängt in hohem Maße vom Funktionieren dieser Wechselbeziehungen ab. An einem obersten Grundsatz habe ich eisern festgehalten: Je größer der Erfolg, desto größer die Freiheitsgrade. Logischerweise gilt auch das Umgekehrte: Je geringer der Erfolg, desto weniger Freiheitsgrade. Limitiert wird diese Freiheit lediglich durch die gemeinsame Würth-Kultur. Dezentralisation bedeutet nicht laissez-faire. Sie bedeutet schlanke Hierarchien, Stärkung der Eigenverantwortung, kurze Entscheidungswege, Geschäftsführer und Fachbereichsleiter haben nicht nur Gewinne, sondern auch etwaige Verluste zu verantworten. Dieses kleinteilige System kontrolliert sich bei Würth weitgehend selbst. Nur die strategischen Vorgaben kommen gewissermaßen „von oben“.

Dezentralisierung stärkt auch die Verantwortung der Konzernleitung. Diese muss nicht nur die strategischen Vorgaben richtig definieren und auf die an der Front erwirtschafteten Ergebnisse richtig und rasch reagieren. Weichen die Soll-Ist-Vorgaben von den Planvorgaben signifikant ab, sind ohne Zeitverzug angemessene Steuerungsimpulse auszulösen. Zum Teil ist eine produktive Arbeitsteilung zwischen Konzernzentrale und Peripherie schon mit der herkömmlichen Profit-Center-Struktur möglich gewesen. Als noch viel wirkungsvoller hat sich jedoch die Divisionalisierung erwiesen. Divisionalisierung bedeutet Ausrichtung des Gesamtunternehmens auf die Bedürfnisse exakt definierter Zielgruppen. Sie bedeutet maximale Kundennähe durch optimale Spezialisierung. Sie zwingt das Management der einzelnen Vertriebszweige stärker zu Visionen als es die herkömmliche Profit-Center-Gliederung tut. Das Management muss in seiner Verantwortung für die jeweilige Division oder Unter-Division das Geschäft strategisch anlegen, wenn es auf längere Sicht Erfolg haben will, denn: Keine Strategie ohne Visionen.

### **3.3 Erfolgsorientierung und Erfolgsbelohnung**

Arbeitnehmer fühlen sich nur dann wohl an ihrem Arbeitsplatz, wenn die Grundeinstellung zu ‚ihrem‘ Unternehmen stimmt. Mit diesem müssen sie sich identifizieren, und das tun sie erfahrungsgemäß am ehesten, wenn sie und das Unternehmen erfolgreich sind. Das Thema Erfolg wird daher bei Würth groß geschrieben. Denn Erfolg ist das wichtigste Instrument der Mitarbeiterbindung – getreu jener Aufforderung, die sich die Engländer gern geben: Never change a

winning team. Wichtig für die erfolgsorientierte Identifikation ist die Erzeugung eines entsprechenden Arbeitsklimas über Vorbilder, d.h. über positiv gestimmte Vorgesetzte und Kollegen, die sich nicht zu schade sind, überall da anzupacken, wo es das Firmeninteresse gerade erfordert, die motiviert, aktiv und demokratisch selbstbestimmt sind und die dadurch zur Nachahmung herausfordern.

Neben Vorbildern gehören gute Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten genauso wie eindeutige Karrierechancen zur Erfolgsorientierung eines Unternehmens. Drei Viertel unserer Führungskräfte werden bei uns im eigenen Haus ausgebildet, um Inzucht zu vermeiden, holen wir uns etwa 25 Prozent des Führungsnachwuchses von draußen. Eine der wichtigsten Aufgaben des Topmanagements ist die Auswahl der Auszubildenden. Die in anderen Unternehmen oft als minder wichtig empfundene Neueinstellung von Nachwuchskräften genießt bei Würth einfach deshalb höchste Bedeutung, weil diese jungen Menschen zwanzig Jahre später das Klima im Unternehmen, den Stil der Zusammenarbeit, ja, die ganze Kultur prägen und bestimmen werden.

Allerdings werden nicht nur Leistungen und Erfolge, die sich in klingende Münze verwandeln lassen, bei Würth prämiert, sondern auch Firmentreue, Kollegialität, Kundenorientierung, Loyalität und Führungseigenschaften, also bestimmte Haltungen, Charaktereigenschaften und Verhaltensweisen, die das Betriebsklima prägen, die Maßstäbe setzen und die für das ganze Unternehmen stilbildend sind. Wir erreichen so eine breite Elitenbildung, die das Wir-Gefühl weit über die großen Umsatzbringer hinaus stimuliert. Dadurch werden im Unternehmen Kräfte frei, über deren Redundanz man manchmal nur staunen kann. Ist ein Tadel nötig, soll er grundsätzlich nur unter vier Augen ausgesprochen werden. Sind Sanktionen angezeigt, versucht der Vorgesetzte zunächst, seinen Mitarbeiter über eine Ist-Analyse zu einer Änderung seines Verhaltens zu bewegen. Wenn das nichts nützt, wird ihm eine andere Aufgabe angeboten. Eine Kündigung kommt nur als ultima ratio in Frage.

Nun möchte ich nicht den Eindruck erwecken, bei Würth sei das Paradies ausgebrochen. Natürlich hat auch dieses Unternehmen seine Defizite und Negativismen. Die hier skizzierten Spielregeln werden nicht immer eingehalten, denn auch Vorgesetzte sind nicht perfekt. Wichtig ist aber, dass es in einem Unternehmen nicht nur für Lob und Anerkennung, sondern auch für Tadel und Verweise bestimmte Spielregeln gibt. Wichtig ist, dass sich die positiven und die negativen Seiten des Umgangs mit den Mitarbeitern in einem ausgewogenen Verhältnis zu einander befinden. Alle Anordnungen und Weisungen sollen, seien sie nun positiv oder negativ, mit Vernunft, Sachkenntnis und einer gewissen menschlichen Größe gegeben werden.

#### **4. Abschließende Bemerkungen**

Die Grundeinstellung der Mitarbeiter zum Unternehmen muss stimmig sein. Das heißt, die Mitarbeiter müssen berechtigterweise einen gewissen Stolz entwickeln können, in ihrem Unternehmen in der Gemeinschaft erfolgreicher Menschen arbeiten zu können. Betriebsklima und Image sind für die Mitarbeiter-Einstellung zum Unternehmen, und somit für das Betriebsergebnis, von besonderer Bedeutung, was auch in aller Deutlichkeit hervorgehoben werden muss. Jede Unternehmensführung

muss sich heute mit dem Feld der Corporate-Identity, Moral, Image und Motivation beschäftigen. Wir alle und auch die Betriebe unterliegen manchenmal den harten Gesetzen der Natur: Der Stärkere, der Bessere, der Gesundere, der Intelligenterer setzt sich durch. Auch die energo-kybernetischen Strategien von Mewes sagen aus, dass der naturgewollte Ausleseprozess bei Pflanzen, Tieren oder Primaten dafür sorgt, dass schwächeres Leben verkümmert und sich gleichzeitig die Arten mit gesunder Genstruktur evolutionär und mutativ weiterentwickeln. Verstärkt wird ein solch positiver Trend, der bisher von uns Menschen nur schwer beeinflussbar ist, wenn für Entwicklung und Wachstum optimale Umweltbedingungen geschaffen werden. Für uns Menschen bestehen sowohl für die körperliche als auch für die geistige Entwicklung viele bekannte Einflussgrößen, die die physische und psychische Entwicklung positiv beeinflussen: Nach Erkenntnis der Wissenschaft wird der Charakter eines Menschen sehr weitgehend im ersten Lebensjahr geformt. Dieses durch Eltern und andere Bezugspersonen in das Kind „hineinprogrammierte“ Grundmuster wird vom heranwachsenden Menschen weitgehend durch sein ganzes Leben beibehalten und wird in späteren Lebensphasen durch eigene Erfahrungen und Lernkenntnisse angereichert, jedoch nicht grundlegend verändert.

Nicht nur auf ein Menschenleben bezogen sind diese ersten Eindrücke formend, sondern diese Aussage wird auch deutlich bestätigt, wenn neue Mitarbeiter in einen Betrieb eintreten. Image, Corporate-Identity, Corporate-Membership des Mitarbeiters bilden sich in den ersten sechs bis acht Wochen der Betriebszugehörigkeit. Die in dieser Zeit gefasste Meinung und Einstellung über und zum Betrieb sind in späterer Zeit nur sehr schwer veränderbar. Wie dieser ganze motivative Teil der Management-Arbeit sich auf Gewinn und Zukunftssicherung auswirkt, kann nicht exakt mathematisch dargestellt werden. Daher muss hinterfragt werden, was Menschen, Mitarbeiter und Dinge in Bewegung bringt. Die beschriebenen Theorien sind nur ein Auszug daraus, wie tiefgründig die Wissenschaft über diese Problemstellung nachdenkt. Sie lösen das Problem alleine jedoch nicht.

Meine These ist: Erfolg = Führung + Motivation + Information. Die Vielfalt der Motivationsmodelle ist vergleichbar mit der Vielfalt der Religionen. Viele kluge Menschen erdenken in kurzen Abständen immer wieder neue betriebswirtschaftliche Erfolgsmodelle, die zu komplizierten hochtechnischen Gedankengebäuden aufgetürmt werden. Dabei ist aber der Versuch, allgemeingültige Patentrezepte anbieten zu wollen, von vorneherein zum Scheitern verurteilt, da Führung, Motivation und Information auf einzelne Individuen einwirken. Menschen sind charakteristisch viel zu unterschiedlich, als dass ein Motivationskonzept für alle Menschen ohne Anpassung und Modifizierung verwendbar wäre.