



Am Ball

Die Komfortzone ist schön, aber gefährlich: Was können Unternehmen machen, um die Wirkleistung der Mitarbeiter zu steigern und das ganze Potenzial auszureizen? Mit dem passenden Team, einer langfristigen Zielsetzung und einer Hin-zu-Motivation werden Aufgaben erfolgreich abgeschlossen.

 **TEXT Jan Grubner**

Wenn Gott dich strafen will, schenkt er dir sieben erfolgreiche Jahre. An den Satz hat sich Andreas Nau 2019 öfter erinnert. Der IT-Dienstleister Easysoft, dessen Mitbegründer er ist, erwirtschaftete über eine Dekade ein kontinuierliches Wachstum zwischen zehn und 20 Prozent. Doch dann knirschte es im Gebälk. »Es gab nicht den einen Punkt, an dem es verkehrt lief«, sagt Easysoft-Chef Nau; Prozesse und Controlling stimmen auch mit einem Abstand von mehr als einem Jahr gesehen. Man kam vielmehr zur Erkenntnis, dass alle etwas nachgelassen hatten. Auch ein erfolgreiches Unternehmen sei eben kein Selbstläufer. Es gelte immer wieder zu prüfen: Sind wir noch richtig?

Relativ schnell kam das Unternehmen im zweiten Halbjahr aus der finanziellen Bredouille. Sechs Wochen lang legten die knapp 90 Mitarbeiter ihren Fokus auf die tägliche Arbeit und die Devise »nichts bleibt liegen«. Termine mit potenziellen Kunden wurden schnellstmöglich verabredet, Angebote gingen am gleichen Tag raus und offene Softwareprojekte wurden mit hoher Dringlichkeit abgeschlossen. Das Ergebnis: Mit einem Umsatzplus von 28 Prozent legte die IT-Schmiede zu ihrem 25-jährigen Jubiläum das stärkste Wachstum seit zehn Jahren hin, und den Mitarbeitern wurde eine zusätzliche Gewinnbeteiligung ausgezahlt. »Wir waren alle erschrocken, dass es so wenig Abweichung braucht, damit das Geschäft deutlich schlechter läuft«, resümiert Nau. »Wir sind wacher und bewusster geworden.«

Die Gallup-Studien zeigen seit Jahren das gleiche Bild: 15 Prozent der Mitarbeiter sind hoch motiviert, 70 Prozent machen Dienst nach Vorschrift und 15 Prozent haben innerlich gekündigt. Die Ergebnisse variieren in Deutschland um ein, höchstens zwei Prozent. Dauerargument der Mitarbeiter: fehlende Unterstützung bei der Weiterbildung.

»Auch ein erfolgreiches Unternehmen ist eben kein Selbstläufer. Es gilt immer wieder zu prüfen: Sind wir noch richtig?«

Andreas Nau



Und tatsächlich: Mitarbeiter, die sich durch Führungskräfte gefördert fühlen, haben eine stärkere emotionale Bindung ans Unternehmen – allerdings auch nur zu 27 Prozent.

»Man kann Menschen nicht von außen motivieren, zumindest nicht dauerhaft«, weiß Jan Diringner. Erhöhter Leistungsdruck oder geschürte Angst um den Arbeitsplatz erhöhten zwar die Bereitschaft, mehr zu geben, so der Sportmentaltrainer und lizenzierte Handballtrainer, aber das System sei sehr stressbelastet. Diese sogenannte Weg-von-Motivation kann extreme Kräfte und Energien freisetzen – wer will schon vom Tiger gefressen werden? Genauso strengen sich Mitarbeiter im Arbeitsleben besonders an, um Druck und Angst zu vermeiden. Doch genau das laugt auf Dauer aus und kann zum Burn-out-Syndrom führen, denn der Druck und die Angst werden nicht geringer.

Die Hin-zu-Motivation dagegen hat ein konkretes Ziel vor Augen, etwa als Sportler die eigene Bestleistung im Wettkampf zu erreichen. Er kann immer wieder Erfolge feiern, selbst wenn er nicht gewonnen hat. Was so simpel klingt, bedeute allerdings wesentlich mehr Arbeit und eine intensive Nabelschau, so Diringner, denn wer sei sich wirklich klar darüber, was er möchte, wer habe

bleiben

eine langfristige Vision und mittelfristige Ziele? Und: Wer weiß, was er will, muss sich mit der Angst vorm Scheitern auseinandersetzen. Kein bequemer Weg.

Der Wirtschaftspsychologe Patrick Müller kennt das Phänomen nachlassender Motivation vor allem aus der Projektarbeit. Zu Beginn herrscht regelrecht Euphorie: Die neue Aufgabe wird als Herausforderung gesehen. Gerade Wissensarbeiter sprühen vor Kreativität und Spieltrieb, denn in dieser Phase bekommen sie mehr Freiheiten und erleben viel Selbstbestimmung. Je länger das Projekt dauert, desto mehr erlischt der Reiz des Neuen. Ist das Produkt im Wesentlichen fertig, gibt's nichts mehr zu lernen. Das Produkt rund zu machen, die Dokumentation zu erstellen oder den Projektbericht zu schreiben, ist schlicht unsexy. Arbeitsaufwand und Imageertrag stehen in keinem Verhältnis.

**»Schluss ist nicht, wenn das Produkt fertig ist, sondern wenn das Feedback von den Kunden kommt.«
Patrick Müller, Wirtschaftspsychologe,
Stuttgarter Hochschule für Technik**

Müller, Professor an der Stuttgarter Hochschule für Technik, sagt ebenfalls, dass Druck aufbauen nach dem Motto »Wir müssen das noch fertig machen« wenig bringt. Besser sei es, »die Alternativen einzuschränken«, also das nächste Projekt erst zu beginnen, wenn das alte abgeschlossen ist.

Doch das entspricht selten der Unternehmenspraxis: Die meisten Mitarbeiter beschäftigen sich in der Endphase eines Projektes bereits wieder mit anderen, neuen und deshalb reizvolleren Aufgaben.

Aus diesem Grund setzt Müller auf eine veränderte Zielsetzung. Schluss ist nicht, wenn das Produkt fertig ist, sondern wenn das Feedback von den Kunden kommt – ähnlich wie bei einem Sportler, der zwar seinen Zieleinlauf visualisiert, sich allerdings auch auf dem Treppchen mit einer Medaille sieht. Ein zweiter Aspekt ist für Müller die Zusammenstellung des Teams: Es gibt Mitarbeiter, die einen Promotion-Fokus haben, sie wollen etwas Positives erreichen. Solche benötigen ein Team vor allem in der Entwicklungsphase. Andere Mitarbeiter haben einen Prevention-Fokus, sie wollen keine Fehler machen. Sie sind besonders am Zug, wenn es um einen wasserdichten Abschluss eines Projektes geht. Das kennt Jan Diringier aus dem Handball: »Zwei Minuten vor Schluss führst du mit drei Toren, hast das Spiel eigentlich in der Tasche«. Jetzt braucht er keinen Spieler, der »etwas reißt«, sondern einen, der das Spiel in Ruhe gestaltet, den Ball halten kann und den Sieg sicher nach Hause bringt.

