

„Vertrauen stellt sich nur ein, wenn vorne jemand steht, der glaubwürdig ist.“



Prof. Dr. Birger P. Priddat, Inhaber des Lehrstuhls für Politische Ökonomie an der Privaten Universität Witten/Herdecke, über Wertschätzung als Motivationskraft und die Mängel in der klassischen Managementausbildung.

Wenn man aktuellen Studien glaubt, ist es um die Motivation der Mitarbeiter in den meisten Unternehmen schlecht bestellt. Woran liegt das?

Priddat: Das Management hat verdrängt, dass seine eigentliche Aufgabe darin besteht, Menschen in der Organisation zusammenzubringen und Kooperation zu ermöglichen. Normalerweise haben die einzelnen Abteilungen nicht viel miteinander zu tun, aber künftig kommt es entscheidend auf die Koordinationsleistung der Führungskräfte an: Wie organisiere ich die teamübergreifende Zusammenarbeit, wie motiviere ich die Menschen zu mehr als das, was in ihrem Arbeitsvertrag steht? Es wird aber noch zu einseitig auf die Gewinne geschaut, darauf, dass die Zahlen stimmen.

Was fördert denn die Leistung?

Auf keinen Fall nur monetäre Anreize. Natürlich will der Mitarbeiter seiner Führungskraft beweisen, dass er mehr leistet, und dann dafür auch belohnt werden, indem sein Einkommen gesteigert und ein Karriereversprechen eingelöst wird. Aber wenn man einmal damit anfängt, Prämien zu zahlen und ausschließlich auf Geld setzt, dann ist das System schnell erschöpft. Es ergeben sich keine zusätzlichen Anreize mehr. Die entscheidenden Faktoren sind Wertschätzung und Reputation. Anerkennung kann als Motivationskraft nicht genug hervorgehoben werden.

Wie erfährt jemand Anerkennung? Meinen Sie damit nur lobende Worte?

Es geht darum, die Mitarbeiter da einzusetzen, wo sie ihre Talente am besten entfalten können. Das ist schon eine hohe Kunst der Führung. Der Mitarbeiter fühlt sich wertgeschätzt, wenn die Führungskraft erkennt, welche Potenziale er hat und wie er das Unternehmen

damit weiterbringen kann. Die Führungskraft wird dann zu einem Coach und fairen Partner, der niemanden bevorzugt.

Gehört die Orientierung an Werten heute in das Anforderungsprofil des Managers?

Ja. Auf die Mitarbeiter wirkt es extrem demotivierend, wenn sie das Gefühl haben, ihre Führungskraft redet nur über Werte und hält sich nicht daran. Vertrauen stellt sich nur ein, wenn vorne jemand steht, der glaubwürdig ist. Dazu kommt, dass das Management heute so oft wechselt, dass keine langfristigen Vertrauensbeziehungen entstehen können.

Sind die Chancen für eine werteorientierte Führung in inhabergeführten Unternehmen höher?

Zumindest müssen die Inhaber nicht 50 Prozent ihrer Zeit in die Absicherung ihrer Macht investieren wie die meisten Manager. Bei diesem Bullen-Wettrennen bleibt ja keine Zeit mehr für das Führen von Menschen und Teams, für Personalentwicklung. Aber genau das sind die erfolgskritischen Themen.

Werden diese in der klassischen Managementausbildung ausreichend berücksichtigt?

Eindeutig nein. Aber diese Themen dürfen wir nicht nebenher laufen lassen, das dürfen keine Exotenfächer sein. Wir müssen die Werteorientierung, die Frage, wie ich Vertrauen aufbaue, wie ich Menschen fördere, in die Fachthemen einbinden. Das muss sich knallhart rechnen lassen. Und dieser Nachweis, dass sich eine gute Unternehmenskultur, ein Klima der Kooperation rechnet, ist längst erbracht. Ich spreche gern von Kooperationsrenditen, damit werden die soft factors zu eindeutigen Kostenargumenten.

Glauben Sie, dass wir nach dieser Wirtschaftskrise eine neue Führungskultur haben werden, dass Manager diese Zeit auch zur Selbstreflexion nutzen?

Im Finanzsektor und speziell im Investment-Banking-Geschäft bin ich sehr skeptisch. Da werden schon bald neue Derivate auf den Markt geworfen – diesmal mit dem Hinweis „absolut sicher“, was natürlich wieder nur Augenwischerei ist. Der Risikofaktor wird hier genauso hoch sein wie vor der Krise. Interessant ist ja auch, dass es in vielen Konzernen trotz strikter Compliance zu diesen Verwerfungen kam. Aber welche Bank mit einem fest verankerten und von allen ernsthaft betriebenen Wertesystem hätte solche Derivate aufgesetzt? Das wäre eine Untersuchung wert.

Sehen Sie also keinen Lichtblick?

Doch. Ich sehe bei vielen Unternehmen die Chance, dass die Führungskräfte dort über ihre bisherigen Maßstäbe nachdenken, dass sie sich auch fragen müssen, wie attraktiv ist ihre

Firma für neue Talente. Vor allem dort, wo verstärkt mit internationalen Teams gearbeitet wird, kommt man gar nicht daran vorbei, sich auf kulturelle Spielregeln, auf gemeinsame Werte zu verständigen.

© stadler/heinle/schott/ 26. Mai 2009