

LEADERSHIP

Wirtschaftsforum der Führungskräfte

Das Magazin für Österreichs Führungskräfte

11 • 2010

Schwerpunkt

- 8** **Arbeitszufriedenheit – alles andere als Orchideenthema**
von Dr. Erich Laminger

WdF-Intern

- 11** **Drucker-Dialog: Wie kommt Strategie ins Unternehmen?**

Expertenforum

- 16** **Innovation messen mit Ihrem „Corporate Index“**
von Mag. Christian Hartl
- 20** **So belastend waren die Manager-Reisen 2010**
von Dr. Felix Josef

- 9** **Experten-Tipps für betriebliche Vorsorge**
Entgeltliche Einschaltung
Koban Group Austria



René Otto Knor über Strategien zur Eigen- und Fremdmotivation

Seite 4-5

Freude am Job

Wirtschaftsforum der Führungskräfte
WdF
www.wdf.at

Die Empfehlung: Ständige Entw



Verleidet wird einem die Freude an der Arbeit zumeist von außen. Wie aber bewerkstelligt man als Führungskraft den umgekehrten Effekt? Kann ich einem Mitarbeiter Energie und Einstellung mitgeben, mehr Spaß an – vielleicht auch wirklich reine Routine gewordenen – Tätigkeiten zu haben? **René Otto Knor**, Gründer der NLP Akademie, sprach mit „Leadership“ über die Rolle der Kommunikation bei der Jobzufriedenheit.

Herr Knor, viele Abläufe sind nicht änderbar im Unternehmen, auch wenn ich sie für besonders wichtig erkläre, bleiben sie eine monotone Sache. Wie kommuniziere ich das anders, ohne gleich als Schönfärber da zu stehen?

Knor: Die Grundlage für Zufriedenheit, Motivation und Effizienz am Arbeitsplatz liegt im Sinn, den die Menschen in dem sehen, was sie tun. Aus diesem Sinn, der tief in unserem Inneren verankert ist, ergibt sich eine Mission, ein interner Impuls sowie eine klare Vision dazu, wie die Welt idealerweise aussehen soll. Eine Vision, die uns zu Zielen und schließlich konkreten Maßnahmen führt.

Übertragen auf Unternehmen ist das entweder eine implizite Grundmission, die

vom Unternehmens-Gründer ausgeht, oder eine explizit herausgearbeitete Mission. Somit besteht die Lösung des Problems nicht im operativen Prozess, sondern im Ursprung, in diesem Fall in der Rekrutierung der richtigen Mitarbeiter, die diese Mission teilen und einen Sinn in ihrer Tätigkeit erkennen, der sie intrinsisch motiviert. Das heißt auch, dass Unternehmen ihre Werte und Visionen transparent machen und explizit nach außen tragen müssen. Und jede noch so monotone Tätigkeit bekommt einen ganz anderen Charakter, wenn das Management den Mitarbeitern Perspektiven und zukünftige Weiterentwicklungsmöglichkeiten darlegt, sie in den Prozess mit einbezieht. Dieses ständige Streben nach Verbesserung inspiriert und motiviert langfristig und zeigt einen Weg jen-

seits der momentanen Monotonie. Wenn Manager das verstehen, hat das mit Schönfärben nichts zu tun, sondern ist vielmehr gelebte Authentizität.

Dennoch bleibt ja die hierarchische Kluft bestehen. Der Vorwurf „der hat gut reden“ stellt sich ja fast automatisch gegenüber dem Management ein, das nur die Aufgaben verteilt und deren Umsetzung überwacht, oder?

Knor: Hierarchie ist dann sinnvoll, wenn sie funktionell relevant ist und sie zu einer Verbesserung der Arbeitsabläufe beiträgt. Sie sollte niemals zu einer Kluft führen, die sich negativ auf das Betriebs-Klima auswirkt. Kluften entstehen durch Anmaßungen und können sowohl von der Führungs-, als auch von der Mitarbeiterseite her entste-

Entwicklung statt des „alten Trotts“

hen. Sie gehen einher mit ausgelebten narzisstischen Aspekten und sind stark emotional besetzt. Meist stehen hierbei erlernte Muster im Hintergrund, die auf Erfahrungen in der Kindheit basieren und uns ein Leben lang beeinflussen. Ein Beispiel hierfür sind Menschen, die früh eine Trennung ihrer Eltern erleben und in weiterer Folge den Platz des Partners beziehungsweise der Partnerin mit ausfüllen müssen. Sie bekommen damit einen emotionalen Platz übertragen, den sie auf Grund mangelnder Reife noch nicht erfüllen können. Übertragen auf die Arbeitswelt kann sich das in einem frühen Streben nach höheren Positionen im Unternehmen widerspiegeln, ohne dass die betreffende Person über die notwendigen Voraussetzungen und die Erfahrung verfügt, um diese Verantwortung zu übernehmen. Es ist wichtig, dass Kompetenzen im Unternehmen klar verteilt sind und Führung situationsbedingt und nicht absolut ist.

Lassen sie mich ein Beispiel aus meinem Alltag anführen. Wenn ich bei meinem Taekwondo-Trainer auf der Matte stehe, ist klar, dass er in dieser Situation die Führungs-Person ist. Es wäre anmaßend von mir, seinen Platz einnehmen zu wollen. Diese Führungs-Rolle endet jedoch jenseits des Trainings und ist somit funktionell. Beim gemeinsamen Kaffeehaus-Besuch ist das Verhältnis ein ganz anderes. Wenn es Managern gelingt, dies zu erkennen und einen wertschätzenden Umgang zu wahren, wird eine hierarchische Kluft nicht entstehen.

Mit „Job Rotation“ und Projektgruppen gibt es ja einige Tools, die Monotonie vermeiden helfen sollen. Allerdings funktioniert das nur eine beschränkte Zeit, dann droht der „alte Trott“. Gäbe es hier auch langfristige Methoden?

Knor: Menschen befinden sich heute mehr denn je in einem laufenden Entwicklungsprozess. Was oft mit dem Begriff „lifelong learning“ beschrieben wird, sollte sich dabei nicht nur auf Individuen, sondern auch auf Unternehmen beziehen. Wenn sie es schaffen, über den Zeitraum des Arbeitszyklus mit den Menschen mitzuwachsen und dabei weder Über- noch Unterforderung entstehen zu lassen, sind die von Ihnen angesprochenen

Tools zur Überwindung von Monotonie überflüssig. Wichtig ist auch, dass Mitarbeiter Verantwortung für ihr eigenes Tun übernehmen dürfen und ihren Weg im Unternehmen mitgestalten können. An Stelle des „alten Trotts“ tritt dann „ständige Entwicklung“, von der beide Seiten dauerhaft profitieren.

Wenn wir grundsätzlich betrachten, wird speziell von Mitarbeitern die Arbeit als notwendiges Übel gesehen. „Aufblühen“ kann man dann ja privat, hier werden Talente gepflegt, Enthusiasmus gezeigt etc. Bekomme ich diese Energie irgendwie an den Arbeitsplatz?

Knor: Wenn ich mich wohl fühle, dann bin ich auch geneigt, Begeisterung freizusetzen. Ob ich mich dabei in einem beruflichen oder privaten Kontext bewege, spielt keine Rolle. Findet diese Begeisterung also ausschließlich im privaten Bereich statt, gibt es dafür zwei mögliche Ursachen. Entweder die Person hat den falschen Arbeitsplatz gewählt, oder das Unternehmen bietet zu wenige Entfaltungsmöglichkeiten für seine Mitarbeiter. Entfaltung kann auch gefährlich sein; wenn sie ziellos und in alle Richtungen stattfindet. Eine Übereinstimmung der Mission von Mitarbeitern und Unternehmen führt jedoch zu einer Fokussierung dieser Entfaltung und zu mehr Freude am Job, mehr Motivation und letztlich höherer Produktivität der Mitarbeiter und des Unternehmens.

Sie sprechen im NLP gerne vom Rahmen, den man den Dingen geben muss und in dem auch Änderungen möglich sind. Wie könnte so ein neuer Rahmen aussehen, wenn ich auch das Korsett des Tagesgeschäfts nicht ändern kann?

Knor: Der Rahmen, der immer veränderbar ist, betrifft das Menschliche. Gehen wir

beispielsweise von zwei komplett identischen Abteilungen mit gleichem Aufgabengebiet aus. Der einzige Unterschied ist der Führungsstil des jeweiligen Managers. Eine Abteilung arbeitet deutlich produktiver als die andere und bei einer Befragung der Mitarbeiter stellt sich eine weit aus höhere Zufriedenheit mit ihrem Arbeitsplatz heraus. Die Erzeugung eines positiven „Wir“-Gefühls und eine emotionale Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen sind essentielle Faktoren für die Produktivität. Das Tagesgeschäft sollte eben nicht als Korsett empfunden werden, in das wir gezwängt werden, sondern als gemeinsame Herausforderung erlebt werden, die täglich aufs Neue gemeistert wird – und zwar als Team, zu dem auch die Manager gehören.

Persönliche Frage zum Schluss: Aus Training oder Beratungen kann man ja schlecht weglaufen; was machen Sie, wenn sie merken, dass die Freude am Job nachlässt?

Knor: Der Sinn, den ich in meiner Arbeit als Trainer und Berater sehe, bleibt stets derselbe. Ebenso die Mission, durch die Weiterentwicklung von Menschen zu einem wertschätzenderen und wohlwollenderen Umgang untereinander beizutragen, der mir persönlich sehr am Herzen liegt und aus dem ich sehr viel Kraft schöpfe. Was sich jedoch stets verändert und erweitert, das sind meine Ziele. Ich bleibe flexibel in meinen Zwischen-Schritten und schaffe mir neue Herausforderungen, die mich motivieren: Ein Buch schreiben, die Internationalisierung meines Unternehmens anstreben.... Nicht stehen zu bleiben und bereit zu sein für Veränderung, das erhält mir die Freude am Job, welcher nicht an der Tür zum Arbeitsplatz endet, sondern ein wichtiger Teil meines Lebens ist. <<



Foto: Petra Spohn

Zur Person

René Otto Knor ist Unternehmensgründer der NLP Akademie, int. Top-Trainer renommierter Unternehmen im In- und Ausland für die Bereiche Wertemanagement, Persönlichkeitsentwicklung, Verkauf, Selbstmanagement, Kommunikation, Konfliktmanagement, Teamentwicklung, Rhetorik, Präsentation und Führungskompetenz, Personalcoach für Menschen aus Wirtschaft und Politik, Vortragender an Universitäten und Fachhochschulen.