

KMU-PRAXIS

Entscheidungskraft!

Ganzheitlichkeit als Ausweg



VON MARCELLO SCARNATO*

Bei einer Depression diagnostiziert die Medizin Niedergeschlagenheit. Von einer grossen ökonomischen Krise spricht in diesem Zusammenhang die Wirtschaft. Beiden gemeinsam ist die Handlungsunfähigkeit der Akteure. Sie ist der Gegenpol zur Entscheidungskraft. Im privaten wie beruflichen Alltag hilft Ganzheitlichkeit aus der Sackgasse.

Wenn die Zeit reif ist

Es geht in Wirklichkeit nie darum, möglichst alle Aspekte einer Situation zu berücksichtigen. Weder im Beruf noch im Leben ist es möglich, eine anstehende Entscheidung nach allen Seiten (Risiken/Chancen) abzuschliessen. Das zeigt die Erfahrung: Wenn die Zeit reif ist, passieren die Dinge wie von selbst.

Ein Bild machen

Aktion vor Reaktion! Wer agiert, ist immer einen Schritt voraus. Wie können Menschen diesen Vorsprung erzielen? Wie Unternehmen? Zuerst sammeln, dann bewerten – lautet ein bekanntes Sprichwort. Nur wer sich ein umfassendes Bild macht, kann in Ruhe beschliessen. Empfehlenswert ist der Austausch mit neutralen, lebenserfahrenen Dritten. Alte Menschen zum Beispiel sind weise und sehen dadurch vieles gelassener.

Mensch = Unternehmen = Mensch (MUM)

Gemäss dem MUM-Prinzip machen die Menschen das Unternehmen aus. Das widerspiegelt die Spannweite zwischen Entscheidungskraft und Unschlüssigkeit. Unternehmerische Entscheide haben immer Einfluss auf menschliche Schicksale. Das macht die Sache auch nicht leichter.

Entscheidungsebenen

Semantisch definiert bedeutet «ganzheitlich» das Ganze, Vollkommene, Runde, Heile. Entscheidungsgrundlage ist unter diesen Aspekten daher nicht die möglichst umfassende Berücksichtigung aller Eventualitäten nach Lehrbuch, sondern die gleichwertige Beurteilung nach logischen Kriterien (Wissen, Intellekt) ebenso wie nach intuitiven (Gefühl, Geist). Know-how und Bauchgefühl stehen dann in stimmiger Ergänzung zueinander.

Und in der Praxis ...

Achtung vor: Extremsituationen wie Entscheidungen aus dem Affekt heraus oder Verdrängen und Vorschub-Herschieben (man betätigt sich nur selbst); halbherzige Entscheidungen; vorschnelles Zurückkommen auf einen Entscheid.

Bearbeiten durch:

1. Sammeln und strukturieren
2. Logisch bewerten
3. Intuitiv spüren
4. «Darüber schlafen»
5. Handlungsalternativen prüfen
6. Vertrauensperson einbeziehen
7. Überzeugt entscheiden
8. Umsetzen und kontrollieren
9. Konsequenz bleiben

* Dr. oec. HSG Marcello Scarnato ist Wirtschaftsberater für Unternehmensentwicklung und Entrepreneurship in Vaduz. Die Fachbeiträge dieser Kolumne richten sich betriebswissenschaftlich am St. Galler Management-Konzept aus. Weiterführende Infos und Links auf: <http://kmu.praxis.drscarnato.com>

Motivation abseits des Mainstreams

Wie sich Mitarbeitende motivieren lassen

Viele Unternehmen motivieren ihre Mitarbeitenden vor allem durch äussere Anreize. Das ist gut und recht. Doch um die persönliche Motivationsfähigkeit der Einzelnen auszuschöpfen, gibt es auch unkonventionellere Möglichkeiten – gerade in Zeiten, in denen viele nur den Kopf in den Sand stecken.

VON MARI SERRANO

Die meisten Unternehmen gehen vordergründig davon aus, dass sie für die Motivation der eigenen Angestellten genügend tun. «Wir sind ein erfolgreiches Unternehmen, und das ist die grösste Motivation für die Mitarbeitenden», erklärt etwa Jochen Döring von Siemens Building Technologies. Damit hat der Leiter Unternehmenskommunikation vollkommen Recht: Wer sich in diesen Zeiten in Sicherheit wiegen kann, ist erst mal zufrieden. Auch bei IBM Schweiz zählt Mediensprecherin Susan Orozco die sicheren Werte auf: Ein interessanter Jobinhalt, gute Perspektiven und ein Salärssystem mit variablen Komponenten.

Alles Elemente, die Teil einer Unternehmenskultur sind und als solche die Attraktivität eines Arbeitgebers ausmachen. Als einer der wichtigsten Aspekte weist man sowohl bei Siemens Building Technologies wie bei IBM Schweiz auf die interne Kommunikation hin. «Unsere Mitarbeiter sollen die Firmennews nicht als Erstes aus der Zeitung erfahren», umschreibt Jochen Döring die Bemühungen und fügt gleich bei, dass es für ein Unternehmen mit rund 5'000 Mitarbeitenden in der Schweiz und verschiedenen Standorten nicht immer ganz einfach sei. Erweisenermassen ist jedoch eine gute interne Kommunikation eine sichere vertrauensbildende Massnahme.

Die intrinsische Motivation aktivieren

Motivation kommt aber nicht nur von aussen: Die so genannt intrinsische Motivation stellt das ganz persönliche Mass an Motivationsfähigkeit dar, das jeder Mitarbeitende aufzubringen vermag. Es ist die Kunst, in der täglichen Arbeit die eigenen Stärken zu entfalten und die Schwächen zu beherrschen. Darunter fallen Zeit-Management, Innovationsfähigkeit, Kollegialität oder auch Umgang mit Stress; alles Faktoren, die nur individuell gesteuert werden können. Um an diese Ressourcen zu gelangen, können die Unternehmen einzig die Mitarbeitenden unterstützen.

Wie man allerdings diese Ressourcen aktiviert, ist individuell bedingt und ebenso von den jeweiligen Bedürfnissen abhängig. Wer einen Ausgleich zum täglichen Stress sucht, findet etwa im Sport oder in der Meditation eine Möglichkeit (siehe Kasten). Wer komplexe Fragestellungen zu lösen hat, kann ein Beratungsgespräch suchen und dabei vielleicht auf die Arbeit mit Tarotkarten stossen (siehe Kasten).

Unkonventionelle Motivationsinstrumente sind nicht weit verbreitet, kommen dennoch hier und da sogar im Fir-



Motiviert lässt es sich leichter die Karriereleiter hinaufklettern.

Foto: Wodicka

menangebot vor. Bei IBM Schweiz etwa gibt es ein Wellbeing-Seminar-Programm. Darunter fällt eine Einführung in die Meditation oder in autogenes Training. Für Susan Orozco ein Programm, das seit rund vier Jahren funktioniert und an dem das Unternehmen auch in Zukunft festhalten will: «Das Angebot ist Teil unserer Kultur. Eine Abschaffung würde falsche Signale setzen.»

Mehr für ein gutes Arbeitsklima tun

Wie es derzeit bei den Schweizer Grossbanken mit je mehreren zehntausend Angestellten um die intrinsische Motivation steht, ist schwer zu beurteilen. Sowohl UBS wie Credit Suisse setzen nach wie vor auf externe Anreize finanzieller Art und auf ein gutes Arbeitsklima. «Mitarbeiteranlässe und die Förderung von individuellen Initiativen sind integrierender Bestandteil der Führungsaufgabe», erklärt Georg Söntgerath von der Credit Suisse. Allerdings fügt der Medien-

sprecher bei, setze im derzeitigen Umfeld die direkte Kommunikation des Topmanagements mit den Mitarbeitenden positive Impulse. Auch bei der UBS ist das Kader speziell gefordert. «Das Arbeitsklima liegt in der Verantwortung der Vorgesetzten», erläutert Mediensprecher Axel Langer.

Im gegenwärtig wirtschaftlich schwierigen Umfeld gerät das gute Arbeitsklima speziell unter Druck und damit auch jeder einzelne Mitarbeitende. Ob eine verstärkte interne Kommunikation, wie sie etwa Credit Suisse und UBS betreiben, allein zur Abfederung genügt, wird sich weisen. Die individuellen, allenfalls brachliegenden Ressourcen zu aktivieren, könnte sich als Ergänzung lohnen. Ingo Lieberum, deutscher Musiker, der bei Firmenanlässen die Leute auf die Pauke hauen lässt (siehe Kasten), beschreibt den Anfangszustand wie folgt: «Ja nicht auffallen» scheint die Devise zu sein. Und wer damit beschäftigt ist, ja nicht aufzufallen, hat schlicht keine Kapazität, um sich um die eigenen Stärken und Schwächen zu kümmern.

Kreativ durch Meditation

In den USA gehört die Methode seit Jahren zum Standardprogramm für Führungskräfte. Der deutsche Meditationstrainer Wolfgang Bischoff braucht hierzulande trotzdem keine grossen Widerstände zu überwinden: «Allfällige Skepsis verschwindet bei der Begrüssung oder spätestens nach zehn Minuten.»

Den Zustand der meisten Kursteilnehmer umschreibt er als «eine hohe innere Anspannung, geprägt von wenig Offenheit und Fähigkeit zu Ruhe und Stille». Für den Psychologen und Coach gilt es, zuerst einmal kleine Entspannungs- und Konzentrationsübungen zu machen. Der Geist soll sich erholen, damit Wesentliches von

Unwesentlichem unterschieden werden kann. Wolfgang Bischoff arbeitet seit über 20 Jahren mit Meditation und ist von der selbstheilenden Kraft der Methode überzeugt: «Die Instrumente, die zur Lösung führen können, sind alle bereits im Menschen vorhanden. Er muss sie nur kennen und sie zu gebrauchen lernen.» Es handle sich dabei nicht um ein bisschen Ruhe und Rückzug; Meditation ist eine intensive Erfahrung mit sich selbst. Nur daraus können auch intuitive Eingaben oder kreative Kräfte geschöpft werden. Allerdings räumt Bischoff ein, dass Meditation nicht nur aufgrund einer Krise ein Motivationsinstrument sein kann.

Mit Tarot zu neuer Sicht

Die Arbeitspsychologin Lilo Schwarz setzt bei ihren Beratungen ergänzend die Arbeit mit Tarotkarten ein. Vorausgesetzt, das Gegenüber und auch der Moment stimmen: «Manchmal verbeissen sich die Menschen in etwas oder sind einfach festgefahren, dann können die Tarotkarten den Blick öffnen.» Die farbigen Karten mit den rätselhaften Bildern und Symbolen (wobei die Teilnehmer die Karten selbst legen) lösen sofort Assoziationen aus, ein Gespräch mit der Expertin entsteht, und die Beratung kann in neue Dimensionen treten. Denn die Bildersprache eröffnet neue Sichtweisen, und «die Karten liegen auf dem Tisch», wie Lilo Schwarz sagt. Tarot hat im wahrsten Sinne des Wortes etwas mit Offenlegung zu tun, dadurch kann bisher Ungesehenes auftauchen. Lilo Schwarz arbeitet seit 16 Jahren mit Tarot und grenzt sich entschieden gegen Scharlatanerie ab: «Tarot ist vertraulich, braucht Zeit und vor allem die Mitarbeit des Gegenübers.» Wie in der Meditation geht es auch hier darum, die bereits vorhandenen Lösungen oder Lösungsansätze zu finden. Lilo Schwarz bekräftigt, dass das Resultat nicht etwa eine zukünftige Voraussage ist, sondern die Menschen in ihren eigenen Intuitionen bestärkt werden. «Eigentlich wusste ich das schon, es war mir nur nicht so klar», erkennen viele nach einer Legession.

Mit Trommeln loslassen

Der deutsche Musiker Ingo Lieberum setzt ein kollektives Rhythmus-Erlebnis als Motivationsinstrument ein. Im getrommelten Sambarhythmus tritt er mit seinen Mitmusikern von «Schlagwerk» überraschend etwa an einem Firmenanlass auf, beginnt aber gleich Instrumente an die Leute zu verteilen. «Sobald die Menschen merken, dass wir etwas von ihnen wollen, werden sie skeptisch», erzählt der Schlagzeuger aus Hamburg. Durch ein gezieltes Coaching seitens der Musiker und mit Schlagweimern, Klanghölzern oder auch Schüttelröhren ausgerüstet, gelingt es den versammelten Menschen, zusammen zu musizieren. Diese Erfahrung bringe die meisten dazu, vollständig loszulassen, berichtet Ingo Lieberum. «Sie beginnen einander anzulächeln, ohne dass dabei die Konzentration leidet.» Bis zu 1'200 Personen hat die Band auf diese Weise bereits zum Einklang gebracht. Das wesentliche Erlebnis seien aber die persönlichen Erkenntnisse: «Ich bin Teil eines Ganzen und als solcher wichtig.» Wie motivierend dies sein kann, erfährt Ingo Liebermann auf eine ganz einfache Weise: «Die meisten Leute behalten die Instrumente.»

Deutschland: Zahl der Uni-Absolventen unter Durchschnitt

afp.- Deutschland hat im Vergleich zu anderen Industriestaaten eine weitaus geringere Zahl an Hochschulabsolventen. Die Zunahmen im Bereich der Hochqualifizierten seien in Deutschland zu gering, sagte Andreas Schleicher von der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) bei der Vorstellung des OECD-Bildungsberichts 2003 diese Woche. Nur 19 Prozent eines Altersjahrgangs schlossen im Jahr 2001 in Deutschland ein Studium ab, bei einem OECD-Durchschnitt von 30 Prozent. Australien ist Spitzenreiter mit 42 Prozent. Auch bei der Zahl der Studienanfänger schneidet Deutschland

schlecht ab: Begannen im OECD-Durchschnitt im Jahr 2001 47 Prozent eines Altersjahrgangs eine Hochschulausbildung, so waren es in Deutschland nur 32 Prozent. Nur Belgien, die Tschechische Republik, Mexiko und die Türkei schnitten schlechter ab. Allerdings ist in Deutschland eine positive Trendwende zu beobachten: Seit 1998 erhöhte sich der Anteil der Studienanfänger um vier Prozent.

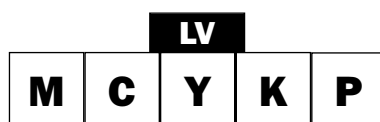
Zu lange Studienzzeit

Grund für das geringe Interesse am Beginn oder Abschluss eines Hochschulstudiums in Deutschland sind

laut Schleicher die in der Bundesrepublik vergleichsweise langen Studienzeiten von mindestens fünf Jahren. Eine positive Entwicklung sei die Einführung von kürzeren Ausbildungsangeboten in Form von Bachelor- und Masterabschlüssen. Der Staatssekretär im Bundesbildungsministerium, Wolf-Michael Catenhusen, räumte Defizite im deutschen Bildungssystem ein. «Der Bericht kann nicht beruhigen», sagte er. Die positive Trendwende im Bereich der Studienanfänger halte jedoch an, was unter anderem an der Bafög-Reform liege, durch die 30 Prozent mehr Studierende gefördert würden.

Pelikan: Mehr Gewinn trotz weniger Umsatz

ap.- Der Schreibwaren- und Büromaterialhersteller Pelikan hat im ersten Halbjahr 2003 bei leicht rückläufigem Umsatzerlös mehr Gewinn erzielt. Der Umsatz sank gegenüber dem ersten Vorjahressemester um 0,6 Prozent auf 99,8 Millionen Franken. Der Betriebsgewinn stieg um 11,5 Prozent auf 9,7 Millionen, der Gewinn vor Steuern und Minderheiten um 38,8 Prozent auf 6,8 Millionen Franken. Die Angestelltenzahl schrumpfte um 2,3 Prozent auf 905. Fürs ganze Jahr wird ein besseres Ergebnis erwartet als 2002, wie das Unternehmen Anfang dieser Woche mitteilte.



Wirtschaft