

GASTKOMMENTAR

# Anleitung zur Mitarbeiterdemotivation

Nach der letztes vorgestellten „Anleitung zum Vertriebsdesaster“ (WB 3.9.2008) folgt hier ein weiterer unerlässlicher Schritt für nachhaltigen Misserfolg im Unternehmen. Ich lade Sie ein, folgende „Anleitung zur Mitarbeiterdemotivation“ gleich in der Praxis auszuprobieren. Ändern Sie einfach Ihre Sicht der Dinge!

**IHRE MEINUNG AN:**  
ISABELL WIDEK  
isabell.widek@wirtschaftsblatt.at

**Gebot eins:** Sehen Sie jegliche Art externer Motivation als das, was sie wirklich ist: eine Quelle unliebsamer Überraschungen. Nehmen Sie Anleitung beim Spitzensport. Wir alle wissen, dass erfolgreiche Fußballtrainer vor dem Spiel in der Mannschaftskabine bewusst zurückhaltend ihr Wunschresultat den Spielern mitteilen. Dieses Wunschresultat wird von den Sportlern aufmerksam zur Kenntnis genommen und in Kleingruppen nachbesprochen. Gemeinsam einigt man sich darauf, wer welche Anzahl von Toren schießen wird. Auf dem Spielfeld (am Arbeitsplatz) wird dieses Wunschresultat sogleich umgesetzt. Leicht ist zu erkennen, dass externe Motivation hier völlig fehlt am Platze wäre. Doch Vorsicht, vom Wunschresultat abweichende Ergebnisse untergraben die Stellung des Trainers als Experte und Führungsfigur und haben un-

absehbare und womöglich überraschende Folgen. Machen Sie es deshalb auch so und ersetzen Sie externe Motivation durch die höfliche Formulierung ihrer Vorstellungen.

**Gebot zwei:** Sehen Sie jeglichen Freiraum bei der Arbeitsplatzgestaltung als das, was er wirklich ist: eine gute Möglichkeit sich vor der Arbeit zu

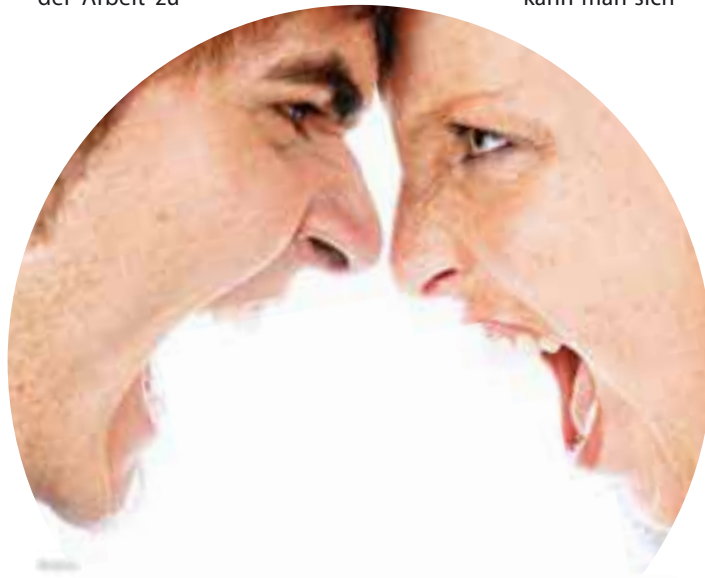
verstecken. Die gelungene Demotivation beginnt mit umfassenden Vorschriften und Regeln. Nicht auszudenken, was passieren würde, wenn jeder Mitarbeiter sich seinen eigenen Arbeitsplatz gestalten könnte, wie er wollte. Es bestünde umgehend die Gefahr, dass er sich bei der Arbeit wohl fühlt. Jedes Bild und jede Blume birgt in sich eine Bedrohung für die angestrebte, solide Demotivation der Mitarbeiter. Hier gilt es gegenzusteuern. Sterile Arbeitsumgebungen ohne persönliche Note eignen sich. Erst wenn es aussieht wie in einem Wartezimmer am Flughafen oder in den Schulen der 80er-Jahre kann man sich

vor, die Sonne steht stets ganz oben und strahlt auf alle herab. Ebenso verhält es sich mit der Demotivation.

**Gebot vier:** Sehen Sie Besonnenheit und Gleichmut als das, was sie wirklich sind: Zeichen der Schwäche. Explodieren Sie hin und wieder ohne Vorwarnung. Schreien Sie mit den Mitarbeitern und lassen Sie alle Ihren Groll spüren. Geben Sie Druck unvermindert weiter. Achtung: Stets von oben nach unten. Ein überraschender cholerischer Ausbruch schafft fundierte Demotivation über mehrere Tage und wirkt im besten Fall lange nach. Ein Mitarbeiter soll stets wissen, wer der unternehmensinterne Demotivator ist, wenn er seinem sozialen Umfeld über Phänomene am Arbeitsplatz berichtet.

**Gebot fünf:** Sehen Sie sich selbst als das, was Sie wirklich sind: einfach genial. Niemals dürfen Sie vergessen, dass der sicherste Weg zur Mitarbeiterdemotivation über Ihr Selbstverständnis als Führungskraft führt. Seien Sie restlos von sich selbst überzeugt und weisen Sie Ihre Mitarbeiter unermüdlich auf ihre Unzulänglichkeiten hin. Sie bleiben nachhaltig in Erinnerung.

Gebot drei: Sehen Sie Hierarchien als das, was sie wirklich sind: unerlässlich. Demotivation funktioniert am besten von oben nach unten. Gepflegte Hierarchien helfen dabei. Machen Sie sich nichts



in diesem Punkt sicher fühlen.

**CHRISTIAN A. PONGRATZ**  
Spezialist für strategische Unternehmensentwicklung



## LEITARTIKEL Finanzkrise: Die EU ist nicht die USA

Das heftig diskutierte 500-Milliarden-Euro-Paket zur Rettung der europäischen Banken ist rasch untergegangen, das nicht einmal mehr der Urheber dieser Idee umhelfen gemacht werden konnte. Das ist nicht weiter verwunderlich im Gegensatz zu den USA, wo und schon das war schwierig genug. Bill Clinton, Senat und die Nationalbank einer solchen Finanzspritze zustimmen müssen, hat die EU kein eigenes Budget, aus dem sie solche Geldmengen locker machen könnte, und für eine Finanzspritze durch die Europäische Zentralbank wäre das Einverständnis aller 27 Mitgliedstaaten nötig – ein Ding der Unmöglichkeit.

Auswärtige affairs-Beraterinnen auch häufig in Europa mit nationaler Geld aufgeflogen (auch wenn sich die nationalen Regierungen nicht so leicht damit tun wie die USA, denn im Gegensatz zu denen können Euro-Mitglieder nicht selbst zur Druckpresse



**Am europäischen Wesen wird diese Welt nicht gemessen**

**HERBERT GEIER**  
Lehrstuhlinhaber Wirtschaftsinformatik

se größer – die gehört ja der EZB. Dafür tun sich europäische Länder leichter mit großen Werten. Während Präsident George W. Bush eher Wortfänger von „großen Leistungen“ war, die durch „große Probleme“ nötig gemacht wurden, ist gefahren nach unten eine 500-Milliarden-Dollar-Finanzspritze zur Rettung der Banken, spricht Frankreichs Präsident Nicolas Sarkozy von einer „neuen Welt“, die er gemeinsam mit den anderen Großen dieser Welt schaffen will, einem „Kapitalismus der Unternehmern, nicht der Spekulanten“.

Die Absicht ist gut, und ihre Aussicht auf Verwirklichung war noch nie so gut wie jetzt, wo die Schwächen des bisherigen Systems so klar auf der Hand liegen wie selten zuvor. Es ist erstaunlich, dass diese Weltwirtschaft nicht eine von der abgekoppelte Finanzwirtschaft trägt, die jährlich rund das Hundertfache dessen umsetzt, was die Welt in derselben Zeit real erwirtschaftet.

Sieht man aber etwas genauer hin, wie denn die „neue Welt“ tatsächlich aussehen soll, so entweicht aus den großen Worten seltsam viel heiße Luft. Mehr Transparenz wird gefordert – und jetzt auch mehr Kontrolle. Häufig sollten alle Finanzmarkt-Akteure Regeln unterworfen und überwacht werden, auch Hedgefonds und Ratingagenturen.

Das „mehr Transparenz“ wird freilich im selben Atemzug konterkariert, indem nach Überwindung der Bilanzierungsregeln für Banken geachtet werden die offenen Kreditbedingte Abrechnungen in ihrem Portfolio freigelegt. Und die Forderung nach mehr Kontrolle schaltet schon in Europa selbst. Eine einheitliche Finanzaufsicht der 27 ist nach wie vor unerlässlich.

Am europäischen Wesen wird diese Welt jedenfalls nicht gemessen.

[www.wirtschaftsblatt.at](http://www.wirtschaftsblatt.at) O-TON

Zum Artikel „Anleitung gibt grünes Licht für das 500-Milliarden-Euro-Paket auf der Insel“  
- O-Ton hören

„Als ich eine Interview mit dieser Entscheidung werden wird die gut schließenden Transparenz ergründen. Schade, dass auch hier die Landschaft erweitert wird. Wenn nicht man eine solche Anlage nicht darüber, wo es schon Interviewfragen gibt, muss nach Späher“  
Schweiz

Zum Artikel „Anfangspunkt heute im 18. Senat“  
- Hilfe aus Japan, Indien, China  
- WP aber viele Erklärung

„Wenn es nur die Aufgabe der Verantwortlichen ist, den Welt der unerbittlichen Japan Kapitalmarkt“ wegzuweisen, sollte man wenigstens die unheimlichen, Kommissarischen Teams abschaffen. Das ist kein Maßnahmehalt“  
Schweiz

**DISKUTIEREN SIE MIT**  
wirtschaftsblatt.at/wirtschaftskommentare

## HERBSTZEITLOSE



Wetterchen gehen sich... Nichtaus, wo allem dann nicht, wenn man sich so demüßend überstellt wie ein deutscher Entschener in der Umgebung von Bonn. Dabei hat der 28-jährige ungarische Wirtschaftsinformatiker bei seinen 13 Entschenern bereits ein Viertel seines Lebens verbracht. Aber genau das, nämlich seine Übersiedlungszeit, wurde dem Mann nun zum Verhängnis. Mehr sollen Hand schütten sollte man in Zeiten moderner Kommunikation zusätzlich auch noch Übersiedler tragen. Die Gegend sollte überhaupt ein schlechtes Pflaster für Kommode sein. In Köln konnte eine Standorte an man mit einer Probebewerberin Studienratel schnell in die Flucht schlagen. Die Frau war ihm einfach die Waren entgegen. Zwei mal nach ein Monat, aber dann mussten Zehnjahren, Süßigkeiten und Verpackungsmaterial herhalten. Als dann große Dosen Löffel und Kaugummi auf den Teller, wurde der Wichtiger. Das verschickte der Welt.

Man grüßte... sollte das Land ein Problem mit dem Umweltschutzwesen haben. Man stelle sich vor, man muss auf dem Weg zur Arbeit an einer roten Baustellensperre anhalten. Und die wird und wird nicht grün. Man hat eine wurde das Signal einfach ignorieren und losfahren. Nicht so ein Ausfahrer aus Neuseeland. Man stelle in der besten Überzeugung, das Ding zu überleben, dass er aus und durchtrennte das Umweltschutz, damit er weiterfahren konnte. Die Signallichter war allerdings nicht kaputt und dem Roady wurden 400 € Schadenersatz vorgeschrieben. Doch damit nicht genug. Der Halbeschreiber will diese Kosten nun von der Steuer absetzen. Seine Argumentation: Die Ausgaben seien bei Unfallbedingt entstanden. Immerhin habe er einen wichtigen Kundentermin wahrnehmen müssen. Das Gericht war leider nicht seiner Meinung.

ISABELL WIDEK  
isabell.widek@wirtschaftsblatt.at