

# Motivation in Familienunternehmen- Die Besonderheiten

Beratungstätigkeiten sind sehr vielseitig und zeigen verschiedene Erfahrungen über die unterschiedlichen Denk- und Verhaltensweisen. In Familienunternehmen sind diese anders als z. B. in Großkonzernen.

Der Kernunterschied ist, dass es bei den leitenden Mitarbeitern von Großunternehmen oft taktische Verhaltensweisen gibt. Diese bestimmen die Zusammenarbeit, stehen aber nicht immer im Einklang mit der Interessenlage des Unternehmens, sondern oft nur im Einklang mit der Interessenlage des jeweiligen Mitarbeiters.

Warum ist ein gut geführtes Familienunternehmen so stabil, wenn - aber auch nur wenn - Führungsverhaltensweisen wirksam werden, die anders sind als bei Großkonzernen? Die Antwort ist verblüffend.

Der amerikanische Psychologe Abraham Harold Maslow hat schon vor vielen Jahren die Antwort gegeben. Er ist der Gründervater der Humanistischen Psychologie und hat vor allem Wege zur menschlichen Selbstverwirklichung untersucht.

Was hat das mit der Führung von Familienunternehmen zu tun? Maslow hat in seiner erweiterten Pyramide, in acht Hierarchie-Ebenen, die Motivationsgrundlagen dargestellt:

- Warum Menschen etwas leisten
- Wo sie am meisten leisten
- Und wo sie sich am wohlsten fühlen



Genau das kann die Stärke eines gut geführten Familienunternehmens sein.

## Motivationstheorie: Die materiellen Grundbedürfnisse

Jedes Lebewesen braucht Nahrung, Schlaf, Wärme, Gesundheit und Wohnraum. Um das zu haben, muss man in einer arbeitsteiligen Gesellschaft etwas leisten und bekommt dafür seinen Lohn.

Aber es ist eine Irrlehre zu glauben, dass Menschen nur wegen des Geldes arbeiten. Es gibt Situationen in denen Mitarbeiter ein Familienunternehmen dem Großkonzern vorziehen. Zwar könnten sie dort höhere Gehälter bekommen, aber viele entscheiden sich zu bleiben, weil sie begriffen haben, dass der gesamte Mix an Vorteilen im Familienunternehmen größer ist.

Die Motivationsforscher sagen, dass Geld, also der Lohn, eine notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung für Leistung ist. Eine schlechte Bezahlung macht unzufrieden und stört Leistung. Gute Bezahlung allein ist aber noch keine Garantie, dass Höchstleistung kommt.

Deshalb sind Anreizsysteme, die nur auf materielle Vorteile setzen, nicht immer das Nonplusultra der Motivation. Motivationsmechanismen verpuffen, wenn vieles sonst in der Atmosphäre im Unternehmen nicht stimmt.

Daraus ergeben sich zwei gravierende Führungsfehler in einem Familienunternehmen:

1. Sich nur auf das Entlohnungssystem zu verlassen und die anderen Vorteile und Bedürfnisse der Mitarbeiter nicht ernst zu nehmen.
2. Entlohnungssysteme „nach Gutsherrenart“: Wer sich dem Chef besser verkaufen kann, bekommt mehr. Solche Systeme schaffen Unzufriedenheit und mindern die Leistung derer, die nicht in der Gunst des Chefs stehen.

## Motivationsebene: Sicherheit

Alle Lebewesen suchen neben den physiologischen Grundbedürfnissen Sicherheit, nicht nur der Mensch. Auch der Hamster und das Eichhörnchen sorgen für den Winter vor.

In unserem Wirtschaftssystem ist vieles an Sicherheit von den Unternehmen auf die sozialen Sicherungssysteme delegiert worden. Und das ist auch gut so.

Aber es bleibt auch bei mittelständischen Unternehmen die Aufgabe, das Sicherheitsbedürfnis von Menschen ernst zu nehmen. Nun kann auch ein mittelständisches Unternehmen keine absolute Arbeitsplatzsicherheit geben, aber es kann vieles tun, um das Gefühl von Sicherheit zu vermitteln. Es ist sehr wichtig, die Mitarbeiter nicht nur über Misserfolge, wie z. B. große Reklamationen zu unterrichten, sondern auch über Erfolge und Anerkennungen, die das Unternehmen gefunden hat. Wenn die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass das Unternehmen als Ganzes erfolgreich arbeitet, fühlen sie sich sicher. Deshalb ist interne Imagepflege so wichtig.

Die Mitarbeiter brauchen das Gefühl, dass sie eine Führung haben, die leistungsstark ist, die gekonnt das Unternehmen führt und ihm seine Leistung und seine Bedeutung gibt. Es ist also die Aufgabe der internen Imagepflege und der Offenheit und der Vertrauenswürdigkeit des Führungsstils.

Voraussetzung dafür ist vor allem eine Verlässlichkeit im Führungsverhalten. Ein schlimmer Führungsfehler ist, wenn Mitarbeiter durch Gerüchte im Unternehmen über größere Umstrukturierungen erfahren und dann Ängste bekommen, was das für ihren eigenen Arbeitsplatz bedeuten könnte. Notwendige Umstrukturierungen muss man „verkaufen“ und offen darüber reden und so das Gefühl vermitteln: Hier im Unternehmen geschieht nichts, was nicht rechtzeitig besprochen wird, und Veränderungen und Umstrukturierungen erhöhen den Erfolg des Unternehmens und damit unsere Arbeitsplatzsicherheit.

### **Motivationsebene: Geborgenheit in einer Gruppe**

Das ist die dritte Ebene der Maslowschen Bedürfnispyramide. Menschen möchten Gruppengeborgenheit: in der Familie, im Freundeskreis, in der Partnerschaft und in der Liebe. Genau hier liegt die ganz große Stärke eines gut geführten Familienunternehmens. Das Unternehmen bietet dann mehr als einen Arbeitsplatz, wo man seine Brötchen verdient. Es bietet Heimat. Es gibt den Mitarbeitern „Heimat im Unternehmen“.

Und hier gehören zu der hohen Schule der Führungskunst vor allem Rituale. Dass man auch gemeinsam feiert oder die Betriebsfußballmannschaft, der gemeinsame Grillabend, der Betriebsausflug. Das alles erzeugt Wir-Gefühl. Es ist wichtig, dass die Führung mit allen redet, dass man nicht immer den Instanzenweg einhalten muss, um über die Entwicklung des Unternehmens zu sprechen. Der

Chef, der den Lehrling auf dem Gang begrüßt und ein paar Worte mit ihm wechselt: Das ist mehr als eine Geste. Das ist hohe Schule der Führungskunst. Der Junge wird das begeistert zuhause erzählen. Er weiß jetzt: Ich gehöre dazu.

Das ist eine Frage der Unternehmenskultur, wie sie wunderbar in einem gut geführten Familienunternehmen gepflegt werden kann. Eine solche Unternehmenskultur schafft ein Klima, in dem man gerne leistet, in dem man sich gerne engagiert und in dem man geborgen ist. Das heißt aber auch: Führung darf Mobbingherde und Demotivationsherde nicht dulden. Die zerstören „Heimat im Unternehmen“. Sobald sich solche Herde bilden, muss die Führung eingreifen.

### **Motivationsebene: Wertschätzung und Anerkennung**

Das ist eines der fundamentalsten Leistungsmotive, wie Abraham Maslow erkannt hat. Hier haben viele Chefs, auch in mittelständischen Unternehmen, ein großes Defizit: Sie können motzen, aber nicht anerkennen. Die Anerkennungskultur eines Unternehmens ist entscheidend für seine Leistungskraft.

Sieht der Chef noch, dass ein großer Kunde gewonnen wurde? Geht er zu den Mitarbeitern, um ihnen zu sagen: „Ich wollte mich bedanken, das war ganz prima!“? Motzt er nur über Reklamationen, oder kann er auch einmal anerkennen, wie wunderbar die Reklamation gemeistert wurde und wie zufrieden der Kunde anschließend war? Geht er durch den Betrieb (Management by walking around) und sagt beiläufig: „Das habt ihr prima gemacht.“ „Ihr habt aber eine wunderbare Ordnung hier.“ „Die neue Idee, die ihr entwickelt habt, ist glänzend!“ Menschen brauchen Lob!!!

Dann gibt es noch die interessante Regel: Lob soll man etwas gegenläufig verteilen. Die, die immer alles gut machen und bei denen man immer Grund hätte zu loben, da muss man das Lob nicht übertreiben. Vor allem junge Menschen brauchen Anerkennung. Besonders wenn man merkt, dass sie sich bemühen und man erahnt, was in ihnen steckt und welches Potenzial man bei ihnen entwickeln kann. Sie brauchen Anerkennung wie eine junge Pflanze in einem trockenen Sommer Wasser braucht. Bei jungen Menschen kann man auch mit vorausseilendem Lob Talente wecken und Engagement: „Ich kenne Sie. Ich weiß, das kriegen Sie hin!“ Die Anerkennungskultur ist eine der wichtigsten Facetten in der Führungskultur eines Familienunternehmens.

## Motivationsebene: Selbstverwirklichung

Menschen wollen sich in ihren Talenten entfalten. Sie wollen mitdenken. Sie wollen Freiräume der Entscheidung haben. Man muss sie nur lassen.

Als Henry Ford das Fließband erfand und jedem Mitarbeiter genau jeden Handgriff vorschrieb, gab es keine kreative Selbstentfaltung mehr. Der Mensch war zum Teil der Maschine geworden und durfte nicht mehr denken. Er sollte nur arbeiten. Diese Auffassung hat sich aber sehr geändert.

Das Familienunternehmen hat den großen Vorteil, dass von der Führung Menschen noch in ihrem Arbeitsstil, in ihren Begabungen individuell beobachtet und gefördert werden können. Aber das sollte man dann auch tun.

Der Verhaltensforscher Konrad Lorenz hat einmal geschrieben: Die höchste Form der Motivation ist „Revierbesitz“. Hier gibt es einen fundamentalen Unterschied in der Grundauffassung. Soll der Mitarbeiter nur bestimmte Funktionen erfüllen, genau nach Arbeitsvorschriften oder hat er eine Domäne, ein „Revier“, wo er Freiräume der Kreativität und der Gestaltung hat?

Dieses Revier wird nicht jeder haben können. Es gibt schon Bereiche, da müssen Funktionen nach genauen Abläufen erfüllt werden. Aber es gibt auch Bereiche, da würde man den Mitarbeitern besser mehr Freiräume der Eigengestaltung lassen.

Es gibt einen alten Führungsleitsatz: Man soll den Mitarbeitern nur das „Was“ sagen, was erwartet wird, aber nicht das „Wie“. Wie sie es anpacken, sollen sie sich selbst einfallen lassen. Das heißt, es kommt nicht darauf an, Arbeit zu verteilen, sondern Verantwortung zu delegieren und dann zu bemerken und anzuerkennen, wenn diese Verantwortung eigenständig wahrgenommen wird. Es gibt kaum eine bessere Führungsmethode.

Diese Motivationsebene „Selbstverwirklichung“ wird noch etwas komplexer, aber auch interessanter, wenn man die Gruppendynamik einbezieht. Dabei geht es um Arbeitsgruppen, die eine klar definierte Verantwortung haben und eine Aufgabe und sich im Rahmen dieser Aufgabe dann selbst organisieren: Wer macht was? Da entfalten sich verschiedene Talente und verschiedene Charaktere. Das eine sind die Kreativen, die schnell gute neue Ideen haben, die aber auch manchmal zu Chaos führen können. Das andere sind die präzisen Arbeiter, die Prozesse gekonnt abwickeln. Sie können sich wunderbar

ergänzen. Vor allem darf kein Riss durch die Gruppe gehen, dass sich da zwei Parteien bilden, die sich gegenseitig blockieren. Dann muss die Führung eingreifen.

Eine Methodik ist, dass eine Führungskraft ab und zu ein „Gedankenexperiment“ macht und einmal ihre Teams im Geiste durchgeht und sich fragt: Welche davon arbeiten am effektivsten und menschlich am harmonischsten? Wo stimmt der Teamgeist? In welchen der Teams gibt es Probleme, sachliche oder psychologische? Welche arbeiten nicht harmonisch und warum? Bei diesem Gedankenexperiment wird man dann feststellen, dass die sachliche fachliche Leistung des Teams eindeutig von diesem psychologischen Klima abhängt.

Hier wäre die Aufgabe der Führung in einem grundsätzlichen Gespräch mit dem Team nach der Ursache der Disharmonie zu forschen und sie konsequent zu beseitigen.

## Es gibt auch eine „psychologische Stabilität“

Heute wird sehr viel über ökonomische Stabilität gesprochen. Diese ist in der Finanzkrise sehr ins Wanken gekommen. Aber solche Zusammenbrüche sind letztlich immer Folge von falschen Grundeinstellungen derer, die Führungsverantwortung haben.

Die Führungskultur ist das Ergebnis der Führungsphilosophie. Diese Führungsphilosophie ist die Antwort auf die Grundbedürfnisse der Menschen, die der Psychologe Abraham Maslow so klar und so einfach dargestellt hat.

Ich halte viel von ehrlicher Selbstkritik: Sie können sich anhand der Maslowschen Bedürfnispyramide nach dem guten alten Schulnotensystem von eins bis sechs jetzt eine Bewertung Ihrer Führungskultur vornehmen.

**Bewertung der Führungskultur Ihres Unternehmens**

Transzendenz:	<input type="checkbox"/>
Selbstentfaltung:	<input type="checkbox"/>
Ästhetisches Bedürfnis:	<input type="checkbox"/>
Lernbedürfnis:	<input type="checkbox"/>
Geltungsbedürfnis:	<input type="checkbox"/>
Sozialbedürfnis:	<input type="checkbox"/>
Sicherheitsbedürfnis:	<input type="checkbox"/>
Grundbedürfnis:	<input type="checkbox"/>
Durchschnitt:	<input type="checkbox"/>

## **Die Quintessenz**

1. Es gibt einen Unterschied unter den Unternehmenskulturen von Großunternehmen und mittelständischen Familienunternehmen. Das Familienunternehmen kann Stärken entwickeln, die das Großunternehmen nicht hat.
2. Die Hauptstärke liegt darin, dass das Familienunternehmen besser die Grundbedürfnisse eines Menschen, die ihn zu Leistung motivieren, erfüllen kann, wie sie Abraham Maslow in seiner Bedürfnispyramide dargestellt hat.
3. Diese Grundbedürfnisse sind: Die materielle Basis, das Gefühl von Sicherheit, größere Geborgenheit in der Gruppe, mehr Anerkennung der persönlichen Leistung und mehr Chancen der Selbstentfaltung.
4. Man kann sich anhand dieser Maslowschen Bedürfnispyramide acht Zeugnisnoten zur Qualität der Führungskultur ausstellen: In welchem Maße werden diese Grundwerte guter Führung in unserem Haus erfüllt?
5. Nicht nur die ökonomische Stabilität eines Unternehmens ist ein hoher Wert, sondern auch die psychologische. Die ist immer das Ergebnis des Wertesystems von Führungskräften.

## **Mit Methode zum Erfolg**

Der Bukel & Kollegen Changemanagementbrief gibt in kurzer und prägnanter Form Managementwissen für die Führungspraxis. Der Managementbrief repräsentiert die persönliche Meinung des Autors. Daten und Fakten sind gewissenhaft recherchiert oder entstammen insbesondere den Ausführungen zu den sieben Werteebenen von Dr. Manfred Sliwka und Quellen, die allgemein als zuverlässig gelten. Ein Obligo kann daraus nicht abgeleitet werden. Herausgeber und Autor lehnen jede Haftung ab. © Bukel & Kollegen GmbH