

Der Unternehmer als Selbstmotivationskünstler?

Der Unternehmer soll in Krisensituationen ein gesundes Selbstvertrauen haben, seinen Humor nicht verlieren, das Team durch seinen Enthusiasmus motivieren und das Unternehmen aus der Krise manövrieren. Doch wie sieht es mit der Motivation des Unternehmers selbst aus?

Text: Urs Fueglistaller, Alexander Fust

Unternehmer zeichnen sich nebst einer Unvorherbestimmtheit im Vergleich zum Angestelltenverhältnis durch weitere Merkmale aus: Sie opfern viele Überstunden, ein grosses Vermögen und haften je nach Rechtsform trotzdem persönlich und unbeschränkt. Die angenehme Seite der Selbständigkeit äussert sich vor allem im hohen Freiheitsgrad. Eigene Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die eigene Strategie zu realisieren, die Mitarbeitenden auszuwählen und sich dadurch selbst zu verwirklichen, sind Motive des Unternehmertums. Der Spass an der Arbeit und sich beim Kunden zu motivieren, werden im gleichen Atemzug angegeben. Ein hohes soziales Ansehen in der Gesellschaft erlangen und sich selbst etwas beweisen können, sind weitere häufig genannte Antworten. Diese Aufzählung ist nicht abschliessend, zeigt aber die grundsätzlichen Motive der Selbständigkeit auf.

Fühlt sich der Unternehmer in seiner Entscheidungsfreiheit gestört, sieht er das Erreichen seiner Ziele durch Schwierigkeiten gefährdet oder werden seine Erwartungen enttäuscht, so kann ein Gefühl der Demotivation entstehen. Für die Bewältigung von Demotivation lassen sich zwei zeitliche Dimensionen unterscheiden. Einerseits soll präventiv vorgegangen werden, um eine Demotivation zu verhindern oder abzubauen. Andererseits sollen Konzepte aufgezählt werden, die während der Demotivationsphase genutzt werden können.

Präventiv-Konzepte

Präventiv können Zukunftsszenarien und damit zusammenhängend Frühwarnindikatoren



Prof Dr. Urs Fueglistaller, geschäftsführender Direktor KMU-HSG.



Alexander Fust, studentischer Mitarbeiter KMU-HSG.

entwickelt werden. Wodurch haben Sie sich in der Vergangenheit demotivieren lassen? Welche zukünftigen Ereignisse könnten Sie demotivieren? Frühwarnindikatoren sind vor allem in der persönlichen Stimmung zu suchen: Fragen wie «Wann haben Sie zum letzten Mal im Unternehmen gelacht und sich wirklich gut bei der Arbeit gefühlt?», können eine schleichende Demotivation aufzeigen.

In Zeiten der Motivation können vorbeugend «Programme» ausgearbeitet werden, um in der Krisensituation darauf zurückgreifen zu können. Folgende mögliche Fragen können dazu beantwortet und aufgeschrieben werden:

- Was sind meine Stärken?
- Welche Merkmale finde ich gut an mir?

- Worauf bin ich stolz?
- Welche Erfolge konnte ich bisher erreichen?
- Feiere ich meine Erfolge und belohne mich dafür?
- Was ist der Sinn meiner Tätigkeit?
- Worauf möchte ich eines Tages zurückblicken?
- Welchen Ausgleich schaffe ich mir?
- Welche Chance konnte ich aus den bisherigen Krisen und Schwierigkeiten nutzen?
- Was habe ich aus der letzten Krise gelernt?
- Wie konnte ich aus der letzten Krise wieder Motivation tanken?

Eine gute Stimmung, offene und informelle Kommunikation unter den Mitarbeitenden und dem Unternehmer oder der Austausch



von Emotionen schaffen die Basis für ein Vertrauensverhältnis und sind zentrale Bestandteile der Vorbildfunktion jeder Unternehmerin und jedes Unternehmers.

Machen wir den Selbsttest:

- Kommen Sie am Morgen in Ihr Unternehmen und begrüßen Ihre Mitarbeitenden freundlich?
- Wird in Ihrem Unternehmen viel gelacht?
- Nehmen Sie sich die Zeit, die Probleme der Mitarbeiter anzuhören?
- Werden Erfolge gefeiert?
- Machen Sie Ihren Mitarbeitenden Komplimente?
- Wird bei Problemen auf die Mitarbeitenden eingegangen?

Auch die Mitarbeitenden sollen sich ihrer Motivationsrolle bewusst sein. Als Unternehmerin oder Unternehmer sollten Sie also schon bei der Rekrutierung darauf achten, dass die Beschäftigten in die Unternehmenskultur passen.

Konzepte für die Bewältigung der akuten Demotivation:

Demotivation lässt sich nicht generell vermeiden. Die Kunst ist es, immer wieder aufzusteigen. Der Unternehmer kann sich einerseits persönlich motivieren oder sich durch andere Menschen inspirieren und helfen lassen.

Denken Sie an Ihre eigenen Stärken und nehmen Sie das präventiv Niedergeschriebene zur Hand. Gedanken an positive Erinnerungen tendieren zur Erzeugung positiver Emotionslagen und somit zur Verdrängung negativer Stimmungen. Dadurch kann die Energie vollständig auf die Problemlösung kanalisiert werden. Einige Unternehmer sprechen deshalb bewusst von Herausforderungen und nicht von Problemen. Ein anderes Konzept ist die «Auszeit»: Einfach eine kurze Pause dazwischenlegen. Versuchen, an etwas anderes zu denken, um danach mit freien Gedanken nochmals an die Thematik zu gehen. Dadurch

wird die Gefahr der Verharrung in einem bestimmten Denkprozess vermieden.

Eine Relativierung der eigenen Lage stellt ein weiteres Konzept dar. Personen in schwierigen Situationen neigen dazu, die eigene Situation mit der von anderen zu vergleichen, denen es noch schlechter geht, wodurch eine entlastende Wirkung entsteht. Unternehmer wenden ein weiteres Konzept an: Vor allem erfahrene Unternehmer bezeichnen Krisen als weniger drastisch als sie es zur Gründungszeit wahrgenommen haben. Sie wissen, dass sie es bisher immer geschafft haben und gewinnen dadurch an Zuversicht. Das Bewusstsein, dass Herausforderungen und Probleme normal sind, hilft ihnen.

Interpersonell können ebenfalls einige Handlungsoptionen aufgezeigt werden. Ist die oben genannte Unternehmenskultur einmal in allen Köpfen verinnerlicht, werden sich die Mitarbeitenden aktiv an der Problemlösung beteiligen. Interviews zeigten, dass vor allem langjährige, loyale und an die Geschäftsidee glaubende Mitarbeitende den Unternehmer motivieren. Es versteht sich von selbst, dass mit den eigenen Fachexperten über ein Problem ausführlich diskutiert werden muss. Sie haben vielleicht die zündende Idee für die Lösung, und man darf als Chef ruhig in Zeiten der Krise seine Beschäftigten unter Druck setzen und auf konstruktive Lösungen pochen. Ein häufig gehörter Spruch zeigt die Situation, wie sie

*In Erfahrungsaustauschgruppen, die das Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen anbietet, kommen Unternehmer der gleichen Branche in mehrmaligen Sitzungen pro Jahr zusammen, diskutieren ihre gemachten Erfahrungen und derzeitigen Probleme untereinander und erarbeiten gemeinsam spezifische Lösungen. Mehr dazu unter www.kmu.unisg.ch.

sich oft bietet: «Wenn ein Mitarbeiter ein Problem hat, dann kann er zu uns kommen. Falls wir aber eins haben, dann wollen wir ja nicht den Mitarbeiter damit belasten». Einmal den Spiess umzudrehen und ruhig die Belastung zu verteilen, schadet nichts.

Es spielen jedoch noch weitere soziale Gruppen eine Rolle, wie etwa Unternehmer artverwandter oder anders gelagerter Branchen. Dies kann entweder durch informelle Treffen, Telefonate oder formell durch Erfahrungsaustauschgruppen* erreicht werden. Aussagen wie «Ich dachte, es gehe nur mir so» sind dabei häufig anzutreffen und beruhigen die Unternehmer zusätzlich. Auch der Partner, die Familie und Freunde haben eine grosse Bedeutung.

Die Aussagen in diesem Artikel basieren einerseits auf der zitierten Literatur, andererseits auf Interviews von Studierenden im Rahmen des Masterkurses «Forschungsmethodik und -projekte» an der Universität St. Gallen und eigenen Dialogen mit Unternehmern aus der Region.

Verwendete Literatur:

- Kehr, H. (2004). Motivation und Volition: Funktionsanalysen, Feldstudien mit Führungskräften und Entwicklung eines Selbstmanagement-Trainings (SMT). Göttingen: Hogrefe.
- Sartorius, V. (2005). Selbstmotivation: mehr erreichen aus eigener Kraft. München: Compact Verlag.
- Stroebe, R. W. (2004). Motivation. 9. Auflage. Heidelberg: Verlag Recht und Wirtschaft.
- Wentura, D., Greve, W., Klauer, T. (2002). Theorien der Bewältigung. In: Motivations-, Selbst- und Informationsverarbeitungstheorien. Frey, D., Irle, M. (Hrsg.) S. 101 - 126.
- Wunderer, R., Küpers, W. (2003). Demotivation - Remotivation: wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden. München: Luchterhand.