



Die Unternehmer Maximilian Gössl, Ralf Schweighöfer, Gerhard Gössl, Barbara Aigner und Viktor Sigl (v. l.) stellen sich einer heiklen Frage: Wie viel Spaß muss bzw. darf es in einem Unternehmen geben? |

Ein bisschen Spaß muss sein

Ob Mitarbeiter Spaß bei der Arbeit haben, hat auch Einfluss auf die Arbeitsmoral. Welche Rolle Führungskräfte dabei spielen und wann sich der Spaß aufhört, diskutierten fünf Firmenlenker.

WirtschaftsBlatt: Arbeit muss sinnvoll sein, heißt es immer wieder. Muss Arbeit auch Spaß machen?

Ralf Schweighöfer: Wenn ich der Billigste sein will, schaffe ich Rahmenbedingungen, unter denen alles möglichst billig ist. Da wird sich der Spaß, den ich als Arbeitgeber bereitstelle, in Grenzen halten. Wenn ich ein Premiumprodukt habe und erwarte, dass die Mitarbeiter Bestleistung bringen, muss ich Rahmenbedingungen für Höchstleistung schaffen und Spaß zulassen. Höchstleistung zu bringen, geht nicht ohne Spaß. Aber auch nicht nur mit Spaß.

Maximilian Gössl: Man muss das näher definieren. Spaß sehe ich als etwas Kurzweiliges. Wichtig ist eher die Freude. Wo fühle ich mich wohl, was ist sinnstiftend. Darauf sollte der Fokus liegen.

Barbara Aigner: Ich erlebe Unternehmen, die überhaupt keinen Spaß haben, und jene mit einer hohen Spaßpolitik. Beides führt nicht zu Höchstleistung. Bei dem einen Extrem geht die Freude verloren, bei dem anderen die Ernsthaftigkeit. Der Schlüssel ist die Führungskraft. Sie muss Ziele vorgeben, Strategien definieren, Visionen schaffen und dafür sorgen, dass sich Mitarbeiter wohlfühlen. Was viele Mitarbeiter vermissen, ist ein begleitendes Feedback: Bin ich gut unterwegs, wo könnte ich mich verbessern? Es ist schade, wenn keine klaren Leitplanken vorhanden sind. Freude und Spaß bedeuten ja auch, dass man klar definieren darf, was nicht funktioniert. Viele Mitarbeiter verwechseln die tolle Unternehmenskultur mit viel Freude und Spaß und glauben, da muss man keine Leistung erbringen. Diesen Spagat zu schaffen ist herausfordernd. Dafür braucht es reife Führungskräfte.

Viktor Sigl: Als Vorstand sehe ich

mich nicht als Entertainer der ganzen Mannschaft. Ich glaube aber, dass man einen gewissen Spaß zulassen muss. Wir sind eine emotionale Marke. Unser Produkt kauft man nicht, weil eine wirtschaftliche Überlegung dahintersteckt. Die Möglichkeit zur Emotion muss ich Mitarbeitern auch geben. Wenn das gelingt, dann bringt die richtige Portion Spaß, dass die Mitarbeiter in die richtige Richtung gehen. Die Frage ist, wo beginnt das Gemütlichsein? Das ist eine schwierige Balance. Man muss den Mitarbeitern Freiräume und Verantwortung geben, aber auch Leitplanken: Das sind unsere Spielregeln.

Schweighöfer: Spaß und Freude sind das Sahnehäubchen. Das hat aber keinen Sinn, wenn ich nicht die richtige Basis – etwa gut ausgebildete Mitarbeiter – dafür habe. Sonst habe ich die Mitarbeitermotivation nur so lange, wie ich für Spaß Sorge. Damit verdiene ich aber kein Geld. Warum wollen wir Spaß? Damit die Mitarbeiter das auch gegenüber den Kunden rüberbringen. Abheben kann ich mich nur, wenn der Kunde begeistert ist. Begeistern kann ich nur mit begeisterten, gut ausgebildeten Mitarbeitern.

Aigner: Wir werden häufig gefragt, ob es sinnvoll ist, in diesem Ausmaß in die Mitarbeiter zu investieren, auf dass am Ende des Tages auch mehr Umsatz rauskommt. Oft sieht man nur die finanzielle Seite und nicht, dass begeisterte Kunden zu haben entsprechende Prozesse und begeisterte Mitarbeiter voraussetzt. In wirtschaftlich unerfolgreichen Zeiten geht man schnell dazu über, Cost Cutting zu betreiben – meist auf Kosten der Mitarbeiter. Ich glaube daran, dass es etwas bringt, in die Freude, in die Kultur zu investieren. Das sehen viele noch nicht so.

Sigl: Es gibt die finanzielle Rendite, und es gibt eine emotionale Rendite. Das muss ausgewogen sein. Das eine kann ich rechnen, das andere nicht. Das eine sehe ich kurzfristig. Das andere hat einen langfristigen Aspekt. Ich bin im Bereich der Unsicherheit unterwegs, weil ich keine unmittelbare Wirkung dessen sehe, was ich initiiere. Man muss die langfristige Perspektive sehen. Stimmigkeit ist auch entscheidend. Mir nimmt kein Mensch im Unternehmen ab, dass ich der Kasperl der Nation bin. Die hätten maximal kurzfristig Spaß.

In manchen Unternehmen übernehmen Feelgood-Manager diesen Job. Sie sind etwa Anlaufstelle für Mitarbeiter, wenn der Schuh drückt. Ist das sinnvoll?

Maximilian Gössl: Wenn der Mitarbeiter, wenn es ihm nicht gut geht, zu diesem Seelsorger läuft und nicht zu seiner Führungskraft, stimmt was nicht. Es wird ja auch viel von außen in die Arbeit mit hineingenommen, Stress mit den Kindern usw. Dass sich das Unternehmen auch darum kümmern muss, ist meiner Meinung nach zu weit gegriffen. **Aigner:** Wenn es so weit kommt, dass ich eine Bespaßungsabteilung benötige, läuft etwas falsch. Momentan laufen wir in eine Richtung, wo wir überhaupt keine Dynamik mehr drin haben. Es ist unglaublich schwierig, eine Mannschaft zu schaffen, die eben das nicht braucht, sondern aus sich heraus gerne für das Unternehmen leistet.

Sigl: Es ist Aufgabe der Führungskraft, das zu spüren, zu sehen. Wir haben 10.000 Bewerbungen im Jahr. Da fragen junge, gut ausgebildete Leute mit tollen Zeugnissen, warum wir sie nicht genommen haben. Dafür gibt es einen ganz einfachen Grund: Unsere Woche besteht nicht aus 38,5 Stunden. Wir sind eine Rennsportmarke. Motorrennen finden am Wochenende statt. Die Fragen, die im Gespräch gestellt wurden, haben sich aber



Als Vorstand sehe ich mich nicht als Entertainer der ganzen Mannschaft.

Victor Sigl
Vorstand KTM AG und
KTM Motorrad AG

Wo fühle ich mich wohl, was ist sinnstiftend? Darauf sollte man den Fokus legen.

Maximilian Gössl
Geschäftsführer Gössl Gwand GmbH

Wenn es so weit kommt, dass ich eine Bespaßungsabteilung benötige, läuft etwas falsch.

Barbara Aigner
Geschäftsführerin Top Service
Österreich

Ich wüsste nicht, was ich meiner Putzfrau bieten soll, damit sie den ganzen Tag Spaß hat.

Gerhard Gössl
Geschäftsführer und Inhaber
Gössl Gwand GmbH

Ich muss Rahmenbedingungen schaffen, in denen ein Mitarbeiter motiviert sein kann.

Ralf Schweighöfer
Managing Director DHL Express
Austria

auf die Zeit von Montag bis Freitag gerichtet. Es ist auch nicht möglich, dass ich schon am Donnerstagnachmittag radeln gehe und Freitagmittag Feierabend mache. Das sind die Gründe, warum die Leute nicht genommen werden. Da wird man groß angeschaut, und dann heißt es: Wir leben doch in einer Zeit von Work-Life-Balance. Nein, wir leben davon, dass wir Motorräder verkaufen.

Schweighöfer: Für uns ist Work-Life-Balance sehr wichtig. Sie muss aber zu den Anforderungen des Unternehmens passen. Generell muss man Arbeit so organisieren, dass die Leute mit 40 Stunden auskommen. Auf der anderen Seite habe ich jederzeit die Erwartungen, dass, wenn Not am Mann ist, jeder bereit ist, mitanzupacken. Da sollte keiner zweimal drüber nachdenken.

Aigner: Der Generation Y geht es von der primären Lebensausrichtung nicht darum, intensiv zu arbeiten. Die wollen leben – mit einem gemütlichen Job. Da habe ich es zukünftig mit einer Mitarbeitergruppe zu tun, bei der es herausfordernd ist, die in Richtung einer finanziellen Rendite zu bewegen. Die haben nicht die Dynamitstange im Hintern.

Gerhard Gössl: Ich erwarte mir, dass Mitarbeiter sich selbst motivieren und nicht auf Fremdmotivation angewiesen sind. Wenn es gelingt, die Mitarbeiter nicht zu demotivieren, hast du schon viel gemacht. Wenn einer kommt und sagt: Ich bin nicht motiviert. Dann sage ich ihm: Motivieren Sie sich bitte, weil dafür kriegen Sie Ihr Gehalt. Das ist ein sehr radikaler Standpunkt.

Diesen Standpunkt vertritt der Managementexperte Reinhard K. Sprenger seit Jahrzehnten. Er sagt: Die Zeiten sollten vorbei sein, in denen Führungskräfte noch glauben, es sei ihre Aufgabe, die Mitarbeiter zu motivieren.

Schweighöfer: Es ist sicher nicht die Aufgabe der Führungskraft, der Entertainer zu sein. Aber ich



Eine spannende Diskussion über Eigenmotivation, gelegentliche Schulterklopper und falsche Erwartungen. Aber auch über Loben als Machtspiel und das Dauerbrennerthema Wertschätzung.

muss Rahmenbedingungen schaffen, in denen ein Mitarbeiter motiviert sein kann. Wenn er sich nicht motiviert fühlt, obwohl ich die Bedingungen bereitstelle, ist das nicht mehr mein Thema. Dann ist er nicht in der richtigen Firma. Wenn ich aber die Rahmenbedingungen nicht biete, trage ich Verantwortung dafür, dass Mitarbeiter nicht motiviert sind.

Gerhard Gössl: Für die Voraussetzungen fühlen Sie sich zuständig, für die Motivation nicht?

Schweighöfer: Ich fühle mich auch für die Motivation zuständig. Das ist ein Geben und Nehmen. Wir brauchen keine Mitarbeiter, die nur ihre Sendung von A nach B transportieren und 40 Stunden absitzen wollen. Wir wollen Leute, die sich mit Unternehmen und Produkt identifizieren. Dafür muss man etwas beitragen.

Sigl: Ich sehe das auch so. Ich kann nicht den Anspruch haben, dass ich mit meinen Produkten Weltmeister bin, und gleichzeitig Arbeitsbedingungen zur Verfügung stellen, die das völlige Gegenteil suggerieren. Der Mitarbeiter muss sich aber auch motivieren. Da sehe ich ein großes Problem. Wenn er sagt: Ich bin nicht motiviert, dann ist das nicht meine Aufgabe. Da bin ich ganz bei Ihnen, Herr Gössl.

Aigner: Das hängt vom Mitarbeiter ab. Es ist ein Unterschied, ob ich von einer Führungskraft spreche, von der ich erwarte, dass sie mit der vollen Eigenmotivation antritt, oder von einem Berufsanfänger. Die Führungskraft muss Orientierung bieten. Das heißt auch, nicht mit einem Führungsstil auf alle loszumarschieren. Mitarbeitern im Reifegrad eins musst du klar vorgeben, was sie zu tun haben. Wer das mit jemandem tut, der im Reifegrad vier steckt, wird scheitern. Es gibt vier Reifegrade, die beschreiben, welche Anforderungen gestellt werden. Reifegrad eins heißt wenig Erfahrung, also auch geringere Anforderungen. Im Team die richtige Zusammenstellung zu finden ist entscheidend.

Gerhard Gössl: Ich bringe eine andere Skala ins Spiel, eine simple ABC-Kategorisierung. A ist

eine kleine Minderheit von Mitarbeitern. Das sind die Performer, die das Unternehmen weiterbringen. B sind die, die funktionieren und schauen, dass das Werk läuft. Wichtig, aber austauschbar. C sind die, die die Brösel machen. Wenn Sie die A verlieren, haben Sie verloren.

Schweighöfer: Das hängt davon ab, in welchem Umfeld man sich bewegt. In einer gut bezahlten Branche müssen die Unternehmen weniger tun, um die Mitarbeiter bei Laune zu halten, als in einer Branche, die nicht so gut zahlt. Wenn ich hier Höchstleistung will, muss ich mehr machen, um die Leute zu motivieren. Das ist mehr Aufwand, als wenn ich in einer Branche bin, die zehn, zwanzig Prozent besser zahlt. Die Mitarbeiter sind nicht unbedingt leistungsfähiger dadurch, aber die Loyalität zum Unternehmen ist größer.

Welche Rolle spielt Geld als Motivationsfaktor?

Schweighöfer: Das ist ein Hygienefaktor. Wenn der Job keinen Spaß macht, und ich gebe dem mehr Geld, freut er sich drei Monate drüber. Dann ist das verpufft.

Sigl: Die meisten, die weggehen, nennen als Hauptargument: Dort verdiene ich mehr. Damit sagen sie indirekt, Geld ist ein Faktor. Es kommt eher selten vor, dass jemand weggeht, weil ihm die Unternehmenskultur nicht gefällt oder es keine Schulungen gibt.

Gerhard Gössl: Ich will noch auf

ein paar Begrifflichkeiten eingehen, die ich auch für gefährlich halte – Identifikation zum Beispiel. Identifikation ist ja dem Wortsinn nach ein kritikloses Übernehmen von anderen Einstellungen. Wenn man das von Mitarbeitern fordert, fordert man ein bisschen viel. Die Frage ist, ob nicht das Teilen von Werten genügen würde. Und ob es nicht ausreichen könnte zu sagen: Wenn du dich emotional verbunden fühlst, reicht das. Das Gleiche gilt für den Spaß. Wenn es gelingt, den Mitarbeitern Arbeitsverhältnisse anzubieten, die in ihrem Sinne Sinn machen, ist das viel. Wenn er auch noch Freude hat, wäre das richtig viel. Aber Spaß? Ich wüsste nicht, was ich meiner Putzfrau bieten soll, damit sie den ganzen Tag Spaß hat. Das sind Ansprüche, die können wir nicht erfüllen.

Schweighöfer: Es fehlt häufig der Raum fürs Feiern. Das frustriert Mitarbeiter. Wir zeichnen europaweit die Mitarbeiter des Jahres aus. Da schauen wir, wo die Leute sind, die sich besonders vorbildlich verhalten.

Gerhard Gössl: Und die anderen? Das sind die Loser?

Schweighöfer: Viele von denen, die ausgesucht werden, sind nicht die Outperformer. Viele werden von Kollegen ausgesucht, weil sie gute Teamplayer sind. Wir wählen nicht Leute aus, die die Ellenbogen auspacken und sagen: Ich habe die besten Zahlen erreicht. Man kann das Instrument auch

wunderbar nutzen, um Verhalten hervorzuheben, das man mag.

Gerhard Gössl: Und das ist gefährlich. Ich würde das niemals tun. Sie sind sofort in der Nähe der Manipulation. Sie müssen diese Reize immer wieder erhöhen.

Trotzdem sind Mitarbeiter gefragt, die die Extrameile gehen, oder?

Gerhard Gössl: Ich brauche keine Extrameile, die B-Mitarbeiter, die das Unternehmen am Leben erhalten, die haben auch noch andere Interessen: Familie, Kinder. Von denen unternehmerisches Denken zu verlangen ist Schwachsinn. Die A-Mitarbeiter machen uns zum Marktführer. Das ist eine andere Geschichte.

Sigl: Um die B-Kategorie brauche ich mich – überspitzt formuliert – nicht zu kümmern. Das hat der Gesetzgeber für mich erledigt. Da steht drin, wie der Arbeitsplatz auszuschauen und wann er Pausen zu machen hat. Wenn ich von den Vorschriften abweiche, zeigt er eh auf: zu hell, zu warm, zu kalt. Entscheidend ist, wie kriege ich die A mit auf die letzte Meile. Wir nehmen die im Vorstand voll mit. Die kriegen sehr weit kommuniziert, wohin die Reise geht.

Aigner: Die B brauchen Anerkennung, Wertschätzung, Sicherheit. Je mehr Feedback zwischendurch, desto besser wickeln sie die Routinetätigkeiten ab und desto weniger werden sie zum Störfaktor.

Es fällt immer wieder das Stichwort Wertschätzung. Doch genau

daran scheitern viele Führungskräfte. Warum?

Aigner: Viele Führungskräfte glauben etwas zu leben, das sie eben nicht leben. Sie hören nicht hin – oder nur halb. Sie stellen Fragen, aber es ist ihnen wurscht, was der Mitarbeiter antwortet.

Schweighöfer: Von den Führungskräften kommt oft der Einwand: Ich kann nicht den ganzen Tag loben. Genau darum geht es nicht. Wenn man fragt: Wann hast du das letzte Mal ganz konkret gelobt und weshalb, kommt nichts. Sie meinen aber, sie haben es eh getan. Mitarbeiter möchten Anerkennung für ihre Leistung. Wertschätzung hilft enorm.

Sigl: Es bereitet manchen Mitarbeitern Beklemmungen, wenn sie es mit mir oder meinen Vorstandskollegen zu tun haben. Die wollen das gar nicht. Wenn ich den frage: Wie geht es dir?, wird er nervös. Und dann gibt es Leute, die brauchen das unbedingt.

Gerhard Gössl: Wieso nehme ich mir das Recht heraus zu loben? Ich bin ja nicht der Oberinspektor. Lob ist ein Machtspiel. Wir leben in einer Zeit, in der jeder glaubt, er darf andere bewerten. **Sigl:** Lobe ich jetzt? Bin ich wertschätzend? Wenn ich darüber nachdenke, höre ich besser auf.

Ganz viele Jobs funktionieren nach dem simplen Prinzip Tausch von Zeit gegen Geld. Nimmt das nicht viel Druck von den Führungskräften?

Schweighöfer: Wir machen uns gar nicht verrückt. Wir machen das aus absoluter Überzeugung. Ich unterhalte mich mit den Leuten, lobe viel. Ich habe den Eindruck, das funktioniert gut.

Aigner: Mitarbeiter haben eine ganz klare Erwartungshaltung an das Unternehmen. Peter Drucker hat gesagt: Wir müssen uns an den Gedanken gewöhnen, dass die Unternehmen weit mehr von ihren besten Mitarbeitern abhängig sind, als die guten Leute vom Unternehmen. Ab dem Zeitpunkt, an dem es Sinn und Geld nicht mehr gibt, ist der gute Mitarbeiter weg. Ob ich die Entwicklung gut finde, ist etwas anderes.

KATHRIN GÜLNERITS
kathrin.gulnerits@wirtschaftsblatt.at



Wird der Spaß überschätzt? Beim Gwandhaus-Gespräch wurde hitzig, aber auch nachdenklich diskutiert.