



Motivation und Bereitschaft für Reformen erreichen und Stolpersteine aufzeigen

Dieter Pfund ¹

¹ *WERT-impulse, Beratungsgesellschaft für ganzheitliches Management mbH, Paschstraße 54, D-80637 München*

VGI – Österreichische Zeitschrift für Vermessung und Geoinformation **85** (4), S. 298–301

1997

BibT_EX:

```
@ARTICLE{Pfund_VGI_199738,  
  Title = {Motivation und Bereitschaft f{"u}r Reformen erreichen und  
          Stolpersteine aufzeigen},  
  Author = {Pfund, Dieter},  
  Journal = {VGI -- {"0}sterreichische Zeitschrift f{"u}r Vermessung und  
            Geoinformation},  
  Pages = {298--301},  
  Number = {4},  
  Year = {1997},  
  Volume = {85}  
}
```





Motivation und Bereitschaft für Reformen erreichen und Stolpersteine aufzeigen

Dieter Pfund, München

Zusammenfassung

Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein – Auf diesem Selbstverständnis und der Überzeugung, daß Geist und Motivation die Rohstoffe der Zukunft sind, baut der nachfolgende Artikel auf.

Er versucht, Bewußtsein und Verständnis zu schaffen für die Notwendigkeit von Erneuerungsprozessen und Reformen und mißt dem Humankapital - der Innovationskraft und Kreativität der Mitarbeiter – eine zentrale Bedeutung bei für die Bewältigung der Zukunftsaufgaben und zur Erreichung der Ziele.

Der Artikel bietet aber auch Lösungsansätze und zeigt Wege auf, wie die Motivation und Bereitschaft der Mitarbeiter aktiviert, gebündelt und auf einen neuen Level gebracht werden. Hinzu kommen müssen Visionen und Ziele. Sie beflügeln Menschen zu immer neuen Leistungen!

Abstract

Who stops getting better, stops being good – The following article is based on this understanding and the belief that the spirit and motivation are the raw materials of the future.

The article tries to stimulate consciousness and understanding for the quintessential necessity to have process for renewal and reform. It also attributes a key role in the tackling of the challenges of the future and the reaching of goals to human resources i.e. the capacity for innovation and creativity.

But the following article also offers approaches to solve problems and shows ways in which to stimulate, concentrate and raise the motivation of employees to new levels. This needs to be supported by visions and aims, as these always inspire people to ever increasing performance.

Die Bemühungen um eine Modernisierung in Wirtschaft und Verwaltung und Steigerung der Effizienz wirtschaftlichen und staatlichen Handelns hat es schon immer gegeben. Wofür bedarf es also gerade jetzt einer besonderen Intensivierung der Erneuerungsprozesse oder Reformen? Und wie kann die Motivation und Bereitschaft der Mitarbeiter für die Reformen erreicht werden?

Zunächst ist es sicherlich wichtig, Bewußtsein und Verständnis dafür zu schaffen, warum solche Erneuerungsprozesse und Reformen so dringend erforderlich sind.

Wie nie zuvor haben sich die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen geändert. Das sind in erster Linie

- Die Globalisierung des Wettbewerbes
- Der Strukturwandel von der Industrie- zur Dienstleistungs-/Informationsgesellschaft
- Der Wertewandel in der Gesellschaft

Das Bundesministerium für Wirtschaft in Bonn spricht in seiner Broschüre „Die Informationsgesellschaft“ vom Wandel zur Informationsgesellschaft als die neue industrielle Revolution und geht dabei davon aus, daß Chip und Computer die Welt radikaler verändern werden als Dampfmaschine, Webstuhl, Strom und Traktor.

Wirtschaftliche Veränderungen und gesellschaftlicher Wandel erfordern ein Umdenken, erfordern Mut zu einer Neuorientierung der Unternehmen und Verwaltung nach innen und außen. Nur durch eine neue Unternehmenskultur mit klaren Zielen, Zukunftsperspektiven, eindeutigen Führungsgrundsätzen und Erfolgsfaktoren können Unternehmen am Markt auf Dauer bestehen.

Organisationsformen, in denen Menschen nur das tun dürfen, was ein Vorgesetzter anordnet, sind hier ziemlich schnell am Ende. Management muß in Zukunft vor allem eines tun: die Motivation und den Ausbildungsstand der Mitarbeiter so sehr steigern, daß die Menschen die neuen, zukunftsträchtigen Wege auch beschreiten können.

Hierzu müssen Unternehmensstrategie, Organisationsstrukturen, Arbeits- und Management-Prozesse, die Gestaltung und Ausstattung der Arbeitsplätze sowie die Befähigung der Mitarbeiter, ihre Arbeit kompetent auszuüben, aufeinander abgestimmt werden.

Die Bertelsmann Stiftung und die Hans-Böckler Stiftung kamen in einem gemeinsamen Forschungsprojekt zur Unternehmenskultur zu dem Ergebnis, daß mitarbeiterorientierte Führungs-

strategien wirtschaftlich weitaus erfolgreicher sind als Betriebe hierarchischer Prägung mit ein-samen Entscheidern an der Spitze.

„Je härter der Wettbewerb, um so wichtiger ist eine partnerschaftliche Unternehmenskultur“ betonte Reinhard Mohn, Vorstandsvorsitzender der Bertelsmann Stiftung bei der Präsentation der Studie, die zu folgenden Ergebnissen kam:

Bausteine einer Zukunfts- und Mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur

- 1) Ziele diskutieren, Probleme benennen, Konflikte lösen
- 2) Unternehmenspolitisches Leitbild erarbeiten
- 3) Umfassende Informationen und offene Kommunikation
- 4) Weiterbildung, ständige Qualifizierung
- 5) Kooperative Führung und partnerschaftliche Zusammenarbeit
- 6) Neue, beteiligungsoffene Produktions- und Arbeitsformen
- 7) Gewinn- und Kapitalbeteiligung
- 8) Problembewußtsein und Veränderungs-bereitschaft

Die Devise muß also heißen: Kooperation statt Konfrontation!

Die wichtigste Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens oder einer Verwaltung im globalen Wettbewerb ist die Identifikation der Mitarbeiter mit dem was sie tun, mit der Zielsetzung, der Unternehmensphilosophie und den Aufgaben. Es gilt daher insbesondere, die Motivation der Mitarbeiter zu fördern.

Eine hohe Motivation und Identifikation der Mitarbeiter setzt voraus, daß sie frühzeitig in Entscheidungsprozesse mit eingebunden werden und an Entscheidungen teilhaben, die sie betreffen, daß sie über die dafür notwendigen Informationen verfügen (Informationsmanagement) und daß sie in einer Unternehmenskultur arbeiten, die ihnen auch die erforderlichen Freiräume für eigeninitiatives und eigenverantwortliches Handeln ermöglicht.

Nur so kann die Kreativität alle Mitarbeiter, in deren Köpfen ein enormes Potential schlummert, für die Bewältigung der Zukunftsaufgaben und das Erreichen der Ziele gewonnen werden. Und nur dann haben alle Beteiligten mehr Freude bei und an der Arbeit, erzielen bessere Leistungen, höhere Qualität und machen weniger Fehler.

Mitarbeiterorientierte Führungsstrategien müssen auf ehrlichen Visionen beruhen, auf Vertrauen, gegenseitigem Respekt, auf Leistung,

Partnerschaft, Partizipation und Subsidiarität. Nur offene Kommunikation und partnerschaftliche Zusammenarbeit ermöglichen ein aktives Mitgestalten und machen Betroffene zu Beteiligten.

Ein ganz wesentlicher Motivationsfaktor liegt auch in der Verbesserung der Führung. Führungskräfte müssen für die bereits vorhandenen Führungsaufgaben besser qualifiziert werden und sie müssen insbesondere auch auf ihre künftigen Aufgaben besser vorbereitet werden. Dies kann durch Maßnahmen zur Personalentwicklung, insbesondere durch gezielte Fortbildung erreicht werden.

Führungskräfte und ihre Mitarbeiter dürfen nicht nur aufgrund von Anweisungen handeln, sondern sie müssen sich aus eigenem Wissen und Überzeugung für die Ziele (z.B. Produktivitäts-, Innovations- und Qualitätsziele) des Unternehmens oder der Verwaltung einsetzen und unternehmerische Verantwortung übernehmen.

Die Motivation und Bereitschaft zur Reform erfordert also ein neues Image und Profil der Führungskräfte und Mitarbeiter. Die im Industriezeitalter üblichen Organisationsformen befinden sich auf dem Rückzug und die Mitarbeiter müssen immer mehr wissen und lernen. Lernen und Denken ist daher die neue Form der Arbeit, auch wenn die meisten Menschen damit noch Schwierigkeiten haben.

Erfolgreich werden im 21. Jahrhundert diejenigen Unternehmen und Organisationen sein, die sich als lernende Organisationen verstehen, Mitarbeiter im Lernen unterstützen und hochgradig kundenorientiert sind. Führungskräfte können den Unternehmenserfolg nur sichern, wenn sie mit Kopf, Herz und Mut die individuellen Stärken von Mitarbeitern unterstützen und deren Gefühle und Interessen genauso ernst nehmen wie die eigenen.

Die Neugestaltung eines Unternehmens oder einer Organisation gelingt daher nur, wenn sie nicht allein aus dem Intellekt kommt, sondern auch die Emotionen der Menschen berücksichtigt. Und wenn es gelingt, nicht nur Güter und Dienstleistungen zu produzieren, sondern den Mitarbeitern das Erfüllen von Werten ermöglicht. Ein anspruchsvolles Ziel für visionäre Unternehmen und Organisationen !

„Motivation und Bereitschaft für die Reformen erreichen und Stolpersteine aufzeigen“ bedeutet also eine neue, große Herausforderung. Es gilt Wege zu finden, die uns diesem Ziel näherbringen.

Dafür ist die eigene Standortbestimmung besonders wichtig:

- Herausfinden wo man steht
- wo man hin will
- die Ursachen für die Diskrepanz feststellen
- etwas dagegen tun und
- die Ergebnisse messen

Das alles in vollem Wissen, daß es auch künftig viele Stolpersteine, die einem den Weg versperren, geben wird. Die Steine heißen Angst vor Veränderung, Verharren in Status Quo, verkrampftes „Bewahren“ längst ausgehöhlter alter Strukturen. Dies ist schlimmer als nur Stehenbleiben, es bedeutet sogar Rückschritt in einer Welt, die sich in rasantem gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Strukturwandel immer schneller weiterbewegt.

Für den zukünftigen Erfolg entscheidende Faktoren wie

Motivation – Kreativität – Zusammenarbeit

sind geistig-psychische Eigenschaften. Während heute die technischen und organisatorischen Rationalisierungsmöglichkeiten weitgehend ausgeschöpft werden, liegen im Menschen noch große Produktivitätsreserven. Aber genau der psychisch-geistige Bereich stellt derzeit wohl das größte Hindernis für die wirtschaftliche Entwicklung dar.

Destruktive Verhaltensweisen (Alkoholkonsum, zerrüttete Familien, Kriminalität, seelische Störungen) nehmen zu. Mobbing schädigt angeblich die deutsche Wirtschaft jedes Jahr um mehr als 30 Milliarden DM. Nach Schätzung des Berufsverbandes der Praktischen Ärzte und Ärzte für Allgemeinmedizin Deutschlands haben mindestens 30 bis 40 Prozent aller körperlichen Beschwerden seelische Ursachen. Eine Studie der Weltgesundheitsorganisation (WHO) nennt Depressionen als die inzwischen zweithäufigste Todesursache.

Von entscheidender Bedeutung für den Reformprozeß wird deshalb sein, daß wir uns im Kampf gegen die „Stolpersteine“ nicht verschleißen, sondern in der Lage sind, die erkannten Probleme auch als Chance zu begreifen und daraus Wege für die Zukunft zu bauen. Wir müssen die Kräfte, die überall sind, aktivieren, bündeln und auf einen neuen Level bringen. Wir müssen neue Wege gehen.

Um Motivation und Bereitschaft für die Reform bei allen Menschen zu erreichen sind Bewußtmachung und Verständnis – wie oben beschrieben – die eine Voraussetzung. Die zweite Voraussetzung ist, daß wir uns de enormen Be-

deutung des Humankapitals bewußt sind und entsprechend handeln. Innovationskraft und Kreativität der Mitarbeiter entwickeln sich nur in einem positiven Umfeld, dort wo sie sich ihrer Neigung und ihrem Potential entsprechend entfalten können, wo sie Sinn in ihrem Tun erkennen können.

Nur so können auch die allgemeinen Gefahren und die zu erwartende Widerstände bei Erneuerungsprozessen oder Reformen verhindert werden. Denn in der Regel gilt:

⇒ je wirkungsvoller der Prozeß um so größer der Widerstand!

Direkter, offener Widerstand ist berechtigt und dient dem Reformprozeß. Er ist Ausdruck von Problemen, Sorgen und Zukunftsangst.

Direkte Gegner von Reformprozessen finden sich meist in allen Unternehmensbereichen, wo Veränderungen geplant sind. Hier ist sofortiges Handeln notwendig. In Gesprächen, Diskussionen, Dialogen und Konfliktaustragung zwischen Befürwortern und Gegnern sind gemeinsame Problemlösungen zu finden. Sind die Probleme erst gelöst, so werden die Reformgegner in der Regel zu den wichtigsten Befürwortern!

Versteckter, indirekter Widerstand ist eine akute Gefahr für den Reformprozeß! Die Ursachen sind meist Angst vor Machtverlust, Angst vor Verlust von Einfluß oder Angst vor Offenlegung von persönlichen Schwächen im Fachbereich oder im Führungsverhalten.

Die indirekten Gegner von Reformprozessen finden sich oftmals in der mittleren Führungsebene bis hin zur Top-Ebene.

Typische Merkmale für versteckten, indirekten Widerstand sind

- verbale Befürwortung der Reform bei gleichzeitigem
- Hintertreiben, Abwarten und Negativstimmung verbreiten

Alle Mitarbeiter im Einflußbereich werden auf diese Verhaltensweise eingeschworen. Mobbing und innerbetrieblicher Terror werden gegen „Abweichter“ praktiziert, häufig bis zur persönlichen Diffamierung.

Auch hier entsteht bei sofortigem Handeln kein nachhaltiger Schaden für den Reformprozeß. Erforderlich ist jedoch ein klares Durchgreifen schon bei den ersten Anzeichen, sonst erfolgt keine direkte Konfliktaustragung und keine Auseinandersetzung mit den Reformen.

Konsequentes, schnelles und an der Unternehmensphilosophie orientiertes Handeln gibt Sicherheit, Orientierung und Motivation für alle und sichert den Reformprozeß.

Zukunftsorientiertes Management setzt deshalb auf den Wandel zu einer markt- und mitarbeiterorientierten Unternehmensführung. Zukunftssicherung und wirtschaftlicher Erfolg werden immer abhängiger von Produkt- und Marktinnovation, Steigerung der Produktivität und Effizienz, Verbesserung der Qualität durch neue Organisationskonzepte und mitarbeiterorientierte Führungsstrategien.

Hinzu kommen müssen Visionen und Ziele. Sie beflügeln die Menschen zu immer neuen Leistungen. Der kontinuierliche Verbesserungsprozeß wird von Menschen gestaltet, Also steht auch der Mensch mit seiner Kapazität und seinen Fähigkeiten im Mittelpunkt des Prozesses und ist im globalen Wettbewerb der entscheidende Faktor zu Erfolg!

Anschrift des Autors:

Dieter Pfund, WERT-impulse, Beratungsgesellschaft für ganzheitliches Management mbH, Paschstraße 54, D-80637 München.

Recht und Gesetz

Liegenschaftsschätzung, Haftung des Sachverständigen; § 1299 ABGB

Den Sachverständigen trifft eine objektiv-rechtliche Sorgfaltspflicht zu Gunsten eines Dritten, wenn er damit rechnen muß, daß sein Gutachten die Grundlage für dessen Disposition bilden werde. Die Ermittlung des Ertragswertes einer Liegenschaft gehört zum typischen Anforderungskatalog für Sachverständige bei Liegenschaftsschätzungen. Die Unterlassung der Ertragswertberücksichtigung bei Ermittlung des Verkehrswertes einer Liegenschaft für eine Kreditvergabe ist als grob fahrlässig zu beurteilen.

(OGH, 20. Nov.1996, 7 Ob 513/96)

Sachverhalt:

Im Jahr 1989 stand die Liegenschaft EZ Z, Grundbuch B, im Eigentum des Gastwirtes Karl B, welcher darauf den Gasthof „Goldgrube“ betrieb. Im Herbst 1989 wandte sich Karl B an den Beklagten in seiner Eigenschaft als gerichtlich beideten Sachverständigen mit dem Ersuchen um Erstattung eines Gutachtens über den Verkehrswert seiner (hypothekarisch belasteten) Liegenschaft zum Zweck einer Umschuldung. Karl B benötigte das Gutachten auch für eine Rentabilitätsberechnung. Karl B erwähnte dem Beklagten gegenüber ausdrücklich, daß das Gutachten für eine Geldbeschaffung verwendet werden solle, als geplanter Kreditgeber wurde die S-bank und ein Bürge genannt. Das Schätzungsgutachten des Beklagten wurde gegen Honorar, datiert mit 24.10.1988, erstellt und wies als Zweck der Schätzung im Gutachten selbst „Feststellung des derzeitigen Verkehrswertes zur Vorlage bei der Bank mit Stichtag 10.10.1988“ aus. Das Gutachten des Beklagten weist den Verkehrswert der genannten Liegenschaft mit S 10,787.900,- aus. Es ist hinsichtlich der Liegenschaftsbeschreibung im wesentlichen inhaltlich richtig, inhaltlich unrichtig aber hinsichtlich der Bauzeitwertermittlung, der Pauschalierung von Bewertungsgegenständen und des Inventars sowie der Pachtgrundstücksbewertung, und enthält vor allem keine Ermittlung des Ertragswertes. Das Gutachten stellt sich inhaltlich nur als Ermittlung eines Sachwertes dar. Der Beklagte berücksichtigte nicht, daß der Verkehrswert

aus Sachwert und Ertragswert zu ermitteln ist. Bei Miteinbeziehung des Ertragswertes gelangt man zu einem wesentlich niedrigeren Verkehrswert als S 10,000.000,-.

Im Rahmen seiner Umschuldungsversuche wandte sich Karl B unter anderem auch mit einem Darlehensantrag an die Klägerin, welchem das Gutachten des Beklagten als Nachweis über den Verkehrswert der zu besichernden Liegenschaft beigegeben war. Die Sachbearbeiterin der Klägerin verließ sich auf den im Gutachten angegebenen Verkehrswert und legte ihn ohne weitere inhaltliche Überprüfung ihren Dispositionen zugrunde. Auf der Grundlage des Gutachtens wurde Karl B nach Abzug eines Abschlages von 30 %, welcher bei der Klägerin üblich war, eine Darlehenssumme von S 7,000.000,- ausbezahlt. Vereinbarungsgemäß wurde der Klägerin die hypothekarische Sicherheit im ersten Rang auf der Liegenschaft eingeräumt. Karl B stellte bereits nach einem Monat seine Zahlungen ein, es kam zur Zwangsversteigerung, bei welcher die Liegenschaft samt Gasthof und Inventar um ein Meistbot von S 2,650.000,- versteigert wurde. Aus dem Meistbot (und dessen Fruktifikationszinsen) erhielt die Klägerin S 2,726.769,58 ausbezahlt.

Das Gutachten des Dipl.-Ing. Josef S, ein Privatgutachten für die klagende Partei, weist den Verkehrswert der Liegenschaft mit Stichtag 25.07.1990 mit S 2,780.000,- aus. Der Sachverständige im Zwangsversteigerungsverfahren, Ing. L, ermittelte einen Verkehrswert von S 4,099.407,-. Der im gegenständlichen Verfahren beigezogene Sachverständige Dr. K ermittelte zum Stichtag 10.10.1988 einen Verkehrswert von S 6,365.000,-.

Die Klägerin beehrte mit ihrer Klage zuletzt S 3,650.841,- und brachte dazu vor, der Beklagte hafte ihr für diesen Schaden, weil er ein objektiv unrichtiges Gutachten über den Wert der gegenständlichen Liegenschaft erstellt habe, welches für die Darlehensgewährung ausschlaggebend gewesen sei. Durch die Darlehensauszahlung sei insgesamt ein Schaden von S 7,594.557,58 entstanden; nach Abrechnung des ausbezahlten Meistbotes ergebe sich ein Schaden von S 4,867.788,-. Die klagende Partei gestehe sich ein Viertel Mitverschulden zu, somit ergebe sich der Klags-