

Mitarbeitermotivation: Kleine Geste, große Wirkung

Das Ziel eines jeden Unternehmens ist es, besser zu sein als die Konkurrenz und Erfolg zu haben. Um dies zu erreichen, fokussieren die Firmenlenker ihr Handeln auf den Bereich der Unternehmensführung. Die professionelle Mitarbeiterführung aber bleibt meist unbeachtet. Dabei ist es einfach, Mitarbeiter emotional zu binden und zu mehr Leistung zu animieren.

Fast 70 % der Mitarbeiter machen nach einer Umfrage von Gallup nur noch Dienst nach Vorschrift. Jeder Fünfte gar hasst seinen Chef. Das Beratungsunternehmen untersucht regelmäßig, wie motiviert deutsche Mitarbeiter sind. Aus über 2.000 Fragebögen zeigen die Ergebnisse, dass Führungskräfte die Mitarbeitermotivation vernachlässigen und auch das Potenzial darin nicht erkennen.

Der Grund liegt in der weit verbreiteten, klassischen Unternehmensführung. So wird ein gewiefter Unternehmer alle Register betriebswirtschaftlichen Könnens ziehen, um sein Unternehmen vor dem Bankrott zu bewahren. Dagegen ist eher unwahrscheinlich, dass er in selbiger Situation sämtliche bekannten Strategien zur Erhöhung von Motivation, Kreativität und Eigenverantwortung seiner Mitarbeiter anwendet, obwohl dies in den meisten Fällen ebenso viel Erfolg verspricht. Denn motivierte und emotional gebundene Mitarbeiter empfehlen das Unternehmen weiter und sind leistungsbereiter. Eine mangelnde Motivation

dagegen erzeugt Missmut, schlechtere Arbeitsleistungen und letztlich negative Effekte für das Betriebsergebnis.

Dabei ist es so leicht, Mitarbeiter zu motivieren. Schon das Interesse an dem Menschen, an seiner Situation fördert dies. Fairness und Transparenz, damit Entscheidungen nachvollziehbar sind, oder ein produktives Arbeitsumfeld binden den Mitarbeiter. Noch immer scheint also die Herstellung eines produktiven Arbeitsklimas ein Geheimtipp zum Erfolg zu sein.

Die wertvollste Ressource – der Mensch

Doch in den Bilanzen der Unternehmen wird der Wert der menschlichen Arbeit vernachlässigt. Dieses Humankapital gilt als weicher Faktor für den Unternehmenserfolg. Der rationale Unternehmer orientiert sich aber meist nur an den harten Faktoren wie etwa der betriebswirtschaftlichen Auswertung, der Gewinn- und Verlustrechnung oder dem Return



Lutz Dziarnowski, Autor des Buches „111 Tipps für besseres Arbeitsklima“. Er beschäftigt sich seit Jahren mit dem Thema Arbeitsklima und Mitarbeitermotivation in Unternehmen. Sein Schwerpunkt bildet die Quantifizierung und die Ableitung bzw. Durchführung von punktgenauen Maßnahmen in Führung und Kultur. Er hat ursprünglich Grafik-Design studiert und hat sich in zwanzig Jahren durch verschiedene Seminare und berufliche Stationen im In- und Ausland zum Coach und Berater für wertorientierte Unternehmensführung entwickelt. Lutz Dziarnowski kooperiert mit verschiedenen Universitäten im In- und Ausland und arbeitet eng mit der FH Ludwigshafen zusammen.

on Investment. Tatsächlich sind gute Instrumente und Kennziffern rar, welche aus weichen Humankapital-Faktoren harte, bilanzierbare und controllingfähige Fakten machen. Aber sie existieren. Im ACNielsen Brand Performance System stehen beispielsweise Markenwert und Humankapital in einem engen empirisch nachweisbaren Zusammenhang. Darüber hinaus hat Prof. Dr. Scholz von der Universität Saarbrücken die „Saarbrücker Formel“ entwickelt. Diese berechnet den Wert des Humankapitals detailliert. Andere Methoden messen ein produktives Arbeitsklima durch Mitarbeiterbefragungen und Benchmarking der Ergebnisse mit erfolgreichen Unternehmen.

Doch wie kann der Unternehmer die weichen Faktoren in seinem Arbeitsalltag berücksichtigen? Nach der Gallup-Umfrage scheint eine Verbesserung des Arbeitsklimas dringend nötig zu sein. Auch andere Untersuchungen zeigen, dass der Kompromiss zwischen Führungs- und Mitarbeiterinteressen noch weit entfernt ist. So beklagen nach einer Untersuchung der Unternehmensberatung Sterling Macgregor aus dem Jahr 2007 fast 30 % der Mitarbeiter, dass ihnen die Entscheidungskompetenz entzogen wurde. Dagegen stimmen nur 20 % der Unternehmer der Frage zu, ob Maßnahmen ergriffen wurden, die Stimmung im Unternehmen zu verbessern. Befragt wurden insgesamt 2.567 Mitarbeiter in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Die Bedürfnisse des Einzelnen berücksichtigen

Allerdings gibt es Hoffnung. Zumindest in der Theorie wurde bereits verstanden, dass die Motivation eines Mitarbeiters von vielen Faktoren abhängt, etwa Klarheit der Aufgabe, soziale Beziehungen am Arbeitsplatz oder Eigenverantwortung des Mitarbeiters. Der Arbeitnehmer verfolgt unterschiedliche Ziele, die von seiner individuellen Situation abhängen. Diese fügen sich zu einem komplizierten, aber sinnvollen Ganzen zusammen. Das Wissen um diese Zusammenhänge hilft

dem Unternehmer, die Bedürfnisse des Mitarbeiters etwa nach Wohlbefinden, Akzeptanz, Identität und einer passenden Aufgabe im Arbeitsalltag zu berücksichtigen.

Darüber hinaus gehört es zu den Aufgaben einer Führungskraft zu moderieren und für den sozialen Ausgleich im Unternehmen zu sorgen. Diese Funktion wird meist nur unzureichend ausgeübt, da Planungs-, Organisations- und Kontrollfunktionen im Vordergrund stehen. Starre hierarchische Strukturen, autoritäres oder sogar absolutistisches Führungsverhalten und schlecht kommunizierte Top-

Down-Entscheidungen lassen ein Klima des Misstrauens entstehen. Steuert der Unternehmer hier nicht gegen, kann dies schnell die ganze Unternehmenskultur beeinträchtigen. Das wiederum macht sich früher oder später auch in einer schlechteren Bilanz bemerkbar.

Ein gutes Arbeitsklima steigert hingegen die Leistung sowie die Qualität der Arbeit und damit auch das Unternehmensergebnis. Zudem sind die Mitarbeiter weniger krank. Auch die Unfallrate liegt in Betrieben mit guter Stimmung niedriger. Es lohnt sich also, in ein gutes Arbeitsklima zu investieren.

Bei sich selbst beginnen

Egal ob Maschinenbauunternehmen, Cafeteria oder Apotheke, Mitarbeiter kontinuierlich zu motivieren, ist eine schwierige Führungsaufgabe. Doch mit kleinen Gesten lassen sich schon große Erfolge erzielen. Aber nur, wer selbst motiviert handelt, kann andere wirklich überzeugen.

Wer andere motivieren will, muss bei sich beginnen.

Sie selbst wollen das gemeinsame Ziel unbedingt erreichen. Diesen Willen vermitteln Sie sowohl in Gesprächen mit Ihren Mitarbeitern als auch über Ihre Körpersprache. Wichtig ist dabei Ihre Einstellung den anderen gegenüber. Vertrauen Sie den Menschen und lassen Sie ihnen Freiräume, ihre Aufgaben zu erfüllen. Überprüfen Sie permanent Ihre eigenen Einstellungen. Trauen Sie sich auch, Ihre Mitarbeiter um Feedback zu bitten.

Motivieren Sie sich!

Sie haben sich eine Aufgabe vorgenommen und wollen sich dafür motivieren? Dann formulieren Sie das Ziel als konkretes Ergebnis. Stellen Sie sich vor, Sie stehen am vereinbarten Endtermin und beschreiben, wie das Ergebnis Ihres Projekts aussieht. Sie formulieren also nicht

„Bis x will ich y erreicht haben“, sondern „Am 30. September laufe ich 30 km in weniger als 3,4 Stunden“.

Probieren Sie es mit Ihrem Projekt aus. Sie werden feststellen, wie viel mehr Kraft in der zweiten Formulierung steckt. „Es ist der 30. September, und ich habe ... erreicht.“ Das ist konkret und liegt nicht irgendwann in der Zukunft.

Geben Sie Ihren Mitarbeitern Verantwortung!

Wer eigenverantwortlich handelt, ist oft viel stärker motiviert, gute Leistungen zu vollbringen, als derjenige, der immer nur auf Anweisungen reagieren muss. Lassen Sie deshalb Ihren Mitarbeiterinnen und Teammitgliedern Spielräume – gestehen Sie ihnen Kompetenzbereiche zu, in denen sie ganz allein entscheiden können.

Kontrollieren Sie nicht die Arbeit des Einzelnen, aber erwarten Sie Rechenschaft für das Tun und für getroffene Entscheidungen. Ermöglichen Sie, dass die Beteiligten unternehmerisch denken und handeln können. Dazu wiederum müssen Sie für Transparenz sorgen. Zahlen, Daten und Fakten über das Unternehmen, Projekt oder Vorhaben müssen allen leicht und ständig zugänglich sein. Nur so können die Einzelnen ihre Entscheidungen in



einem größeren Kontext treffen und die Wirkung einschätzen lernen. Und Sie selbst müssen bereit sein, Entscheidungskompetenz abzugeben.

Tell me and I forget, show me and I remember, involve me and I understand.

Um Ihre Mitarbeiter von einer Idee oder einem Projekt zu begeistern, reicht ein Vortrag über die Vorzüge nicht, auch wenn dieser mit ein paar Präsentationsfolien aufgepeppt wird. Wenn Sie wollen, dass Ihre Mitarbeiter voller Elan und Freude an das Projekt gehen, sorgen Sie da-

für, dass sie es verstehen. Das erreichen Sie auf eine ganz einfache Art und Weise: Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter in das Projekt ein, involvieren Sie sie von Anfang an! Sammeln Sie zusammen mit Ihren Mitarbeitern Ideen und Vorschläge, ohne sie gleich zu bewerten. Sehen Sie die vielen verschiedenen Sichtweisen Ihrer Mitarbeiter als einen kleinen Schatz an, von dem das Projekt profitieren wird. Übergeben Sie den Projektbeteiligten eigene Bereiche, für die sie Verantwortung übernehmen.

Ihr Vertrauen wird belohnt! Menschen, die von ihren Vorgesetzten ernst genom-

men werden, erstaunen häufig mit außergewöhnlichen Ideen und kreativen Vorschlägen. Diese würden vermutlich nie gemacht, wenn sie sich nur als Dienstleistende für ein Projekt begreifen!

Erzeugen Sie Freude

Denken Sie daran, dass die größte Motivation aus der Freude am Tun entsteht. Eine positive und gute Stimmung fördert den Leistungswillen und die Einsatzbereitschaft. Und so wie ein negatives Arbeitsklima anstecken kann, überträgt sich die gute Stimmung auch auf die Kollegen. ■