

ARBEITSALLTAG

So motivieren Sie Ihre Mitarbeiter

Autor: Lisa Hegemann

Datum: 09.02.2015 06:51 Uhr

Spaß an der Arbeit haben nur wenige in Deutschland Beschäftigte. Mit Bonussystemen wollen das viele Vorgesetzte ändern. Doch das funktioniert nur bedingt. Wie Unternehmen Mitarbeiter wirklich motivieren können.

**Motivation sieht anders aus**

Bonussysteme motivieren nicht jeden Mitarbeiter. (Foto: Getty Images)

Düsseldorf. Im alten Job hatte das Bonussystem einwandfrei funktioniert: Wenn ein Mitarbeiter eine bestimmte Verkaufsmarke erreichte, wurde er vor dem ganzen Team öffentlich belohnt und feierlich in den „Club der Besten“ aufgenommen. Im neuen Job wollte der Manager das System erneut anwenden - doch es funktionierte nicht. Jedes Mal, wenn ein Mitarbeiter kurz davor stand, eine Bestmarke zu erreichen, brach die Leistung ein.

Der Manager suchte Rat und fand ihn bei Motivationspsychologe Rolf Schmiel. Der ging den Ursachen auf den Grund. Und stellte fest: Während das Team im alten Job hauptsächlich aus Männern bestand, waren im neuen größtenteils Frauen tätig. Und denen war es peinlich, vor allen anderen gelobt zu werden. Sie hatten das Gefühl, den anderen aus ihrem Team vor das Schienbein zu treten. Das Belohnungssystem funktionierte nicht mehr.

Ein Beispiel für Irrwege, mit denen Unternehmen glauben, ihre Mitarbeiter motivieren zu können. Größere Autos, mehr Geld, interne Auszeichnungen - das Repertoire der potenziell leistungssteigernden Mittel ist kaum zu erschöpfen. Doch Motivation ist nicht käuflich. Und sie funktioniert nur individuell.

DIE RICHTIGE MOTIVATION FÜR MITARBEITER

Anreiz 1

Vermitteln Sie den Mitarbeitern Ihre unternehmerische Vision. Werden Sie nie müde, davon zu reden. Pochen Sie darauf.

Zitiert nach: Bernd Gropp, „Ist die Katze aus dem Haus ...“, Redline Verlag

Anreiz 2

Führen Sie Ihr Unternehmen nach Zielen, aber koppeln Sie die Ziele nicht an Sach- oder Gehaltsboni.

Anreiz 3

Vereinbaren Sie ein Festgehalt, das mit der Leistung beziehungsweise mit dem Nutzen des Mitarbeiters korreliert. Verzichten Sie auf sonstige extrinsische Motivation.

Anreiz 4

Setzen Sie auf intrinsisch motivierte Mitarbeiter.

Anreiz 5

Behandeln Sie die Mitarbeiter fair. Bezahlen Sie fair. Loben Sie fair. Vermeiden Sie Maßnahmen, die Einzelne benachteiligen könnten.

Anreiz 6

Stellen Sie sicher, dass die richtigen Mitarbeiter passende Aufgaben bekommen haben.

Anreiz 7

Haben Sie Geduld mit alteingesessenen Mitarbeitern oder solchen, die sich umorientieren müssen. Sie dürfen zufrieden sein, wenn es klappt, eine alte Uhr auch nur um ein Viertel auf die neue Zeit einzustellen.

Motivation wäre in deutschen Unternehmen dringend notwendig. Dem US-Forschungsinstitut Gallup zufolge brennen 67 Prozent der Deutschen nicht für ihren Job - sie machen lediglich Dienst nach Vorschrift. 17 Prozent der arbeitenden Bevölkerung sind nicht nur unglücklich an ihrem Arbeitsplatz, sondern leben das auch noch aus: Sie machen die Erfolge schlecht, die engagiertere Mitarbeiter im Unternehmen erreichen. Das ist teuer: Gallup schätzt den Schaden durch unmotivierte Mitarbeiter auf 99 bis 118 Milliarden Euro pro Jahr.

Mit Bonussystemen versuchen Unternehmen, dagegen zu steuern. Doch ein bisschen mehr Geld am Ende des Jahres treibt längst nicht jeden zu Höchstleistungen: Die US-Forscher Heidi Grant Halvorson und E. Tory Higgins haben in Untersuchungen herausgefunden, dass sich die materielle Motivation von Mitarbeitern in zwei Lager aufteilen lässt. Diejenigen, die immer gewinnen wollen, die nach jedem Plus streben, das ihnen angeboten wird, die immer mehr wollen. Das treibt sie an. Für sie sind Bonussysteme wie geschaffen.

Aber es gibt auch diejenigen, die eher versuchen, ihren Status Quo zu halten, die sich dadurch motivieren lassen, dass sie einen Verlust befürchten müssen, wenn sie ein bestimmtes Ziel nicht erreichen. Und die werden nicht durch ein Bonussystem mehr leisten.

Für Dirk Schmidt ist das Ergebnis nicht verwunderlich. „Was für andere funktioniert, muss nicht für mich funktionieren“, sagt der Motivationstrainer. Der Erfolg stelle sich oft erst dann ein, wenn das

Unternehmen seinen eigenen Weg gehe. Das sieht sein Kollege Rolf Schmiel ähnlich. „Einheitliche Bonussysteme führen eher zu Frustration als zu Motivation“, sagt er. Doch viele Arbeitgeber würden lieber „Prozesse managen als Menschen zu führen“. Sprich: Sie haben lieber ein einheitliches System als ein funktionierendes für jeden einzelnen Mitarbeiter - wie auch das Beispiel am Anfang zeigt. Wer seine Mitarbeiter aber wirklich motivieren will, der muss jeden einzeln genau nach dessen Präferenzen belohnen.

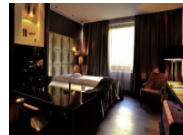
Außerdem kann der Arbeitgeber bei Bonussystemen viel falsch machen. Ein großes deutsches Unternehmen wollte seine Mitarbeiter zum Beispiel dadurch motivieren, dass sie bei bestimmten Leistungen Bonuspunkte erhielten. Wenn sie einen bestimmten Wert erreichten, konnten sie die Punkte im hauseigenen Shop einlösen. Das Problem: Acht von zehn versprochenen Produkten waren im Regelfall vergriffen. Die Motivation der Mitarbeiter förderte dieses allgemeine Bonussystem nicht gerade. „Amazon ist teils individualisierter in der Kommunikation als der eigene Arbeitgeber“, kritisiert Schmiel.

ANZEIGE

WORST CASE ODER GEWUSST WIE

Hotelsuche in den TOP-5 Messestädten

Deutschland ist Messeland. ANUGA, IAA, MEDICA & Co. - nirgendwo gibt es so viele Messestädte in einem Land wie hier. Eine der größten Herausforderungen an die Infrastruktur: die Übernachtungen. mehr...



Bonussysteme sind nicht nur nicht unbedingt motivierend, sie setzen auch die Erwartungen herauf. Schmidt nennt ein Unternehmen als Beispiel: Dort sehe man an der Größe des Wagens, wie erfolgreich ein Mitarbeiter sei, weil die Leistung mit Incentives - also Anreizen - wie eben dicken Autos belohnt werde. „Das kann einen hohen Druck aufbauen“, sagt der Motivationstrainer. Wenn ein Kollege immer den größeren Wagen fährt, kann das sogar demotivierend sein.

Für die Motivation spielt aber nicht nur materielle Anerkennung eine Rolle, sondern auch die Stimmung im Unternehmen. Das fängt beim Chef an. Wenn der Vorgesetzte mit hängenden Schultern durch das Büro laufe, habe das auch einen demotivierenden Einfluss auf die Mitarbeiter, sagt Schmidt. Der Chef müsse sich seiner Vorbildrolle stets bewusst sein.

SKRUPELLOSIGKEIT, WOLLUST, ARROGANZ

Das sind die dunklen Triebkräfte der Top-Performer

Bild 1 von 7

Gier – Genug kann nie genügen

Gier ist gut, wenn sie uns davor bewahrt, uns auf unseren Lorbeeren auszuruhen. Gier ist ein Gegengift gegen Trägheit und satte Selbstzufriedenheit. Gefährlich wird der Trieb, wenn er maßlos und blind für Risiken macht und wenn Gier zu Grenzverletzungen und zu Missachtung elementarer menschlicher Werte führt.

Gegenmittel: „Nicht alle Kritiker aus seiner Umgebung verbannen“, rät der Psychologe Rolf Schmiel in seinem Buch „Senkrechtstarter“, das heute im Campus-Verlag erscheint. Sich regelmäßig mit (mindestens) einem Vertrauten außerhalb der Geschäftswelt austauschen. Die eigene „rote Linie“ definieren.

(Foto: Getty Images)

Ein Vorgesetzter kann auf das Engagement seiner Mitarbeiter auch durch einen respektvollen Umgang Einfluss nehmen. Das klingt banal, ist aber gerade bei Fehlern entscheidend: „Wenn der Arbeitgeber mich konstruktiv unterstützt, wenn ich einen Fehler gemacht habe, dann ist das optimal“, sagt Schmidt. Aus seiner Erfahrung weiß er aber auch: „Solche Vorgesetzten gibt es selten.“

Manche Chefs stauchen auch die gesamte Mannschaft zusammen, wenn die Leistung nicht stimmt. Motivationspsychologe Schmiel hat festgestellt, dass eine solche Abmahnung genau die falsche Wirkung auf die Motivation hat: „Ein Leistungsträger, der von seinem Chef gemeinsam mit allen anderen ermahnt wird, könnte sich denken: ‚Wenn er damit nicht zufrieden ist, was soll ich dann noch machen?‘“, sagt Schmiel. Denn auch bei Kritik hilft die individuelle Sicht.

Doch nicht nur der Chef entscheidet die Stimmung, auch die Mitarbeiter untereinander. „Das Umfeld spielt auch eine wichtige Rolle“, so Schmidt. Wenn sich ein Mitarbeiter zum Beispiel auf einen höheren Posten bewerben will, dann ist die Motivation eine andere, wenn die Kollegen sagen „Du packst das schon“ und nicht „Das schaffst du doch sowieso nicht“.

Am Ende liegt die Motivation aber nicht nur in den Händen des Arbeitgebers. Auch ein Beschäftigter selbst hat Einfluss auf seinen Antrieb. Dirk Schmidt bezeichnet dies als „intrinsische Motivation“. Das ist der Wille, etwas ändern zu wollen. „Wenn der Frust groß genug ist, dann kommt man ins Handeln“, sagt er. Jammern helfe da nicht.

Rolf Schmiel empfiehlt zudem, mit seiner eigenen Kraft gut hauszuhalten. „Viele haben kein Motivations-, sondern ein Energieproblem“, sagt er. Statt sich mit Koffein aufzuputschen sei es sinnvoller, seinen Schlafhaushalt geregelt zu bekommen, so der Motivationspsychologe. Viele Beschäftigte hätten einfach verlernt, Pause zu machen. Dabei hilft Entspannung nicht nur dabei, Kräfte zu sammeln, sondern auch Motivation.

@frauhegemann folgen

© 2014 Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG
Verzögerung der Kursdaten: Deutsche Börse 15 Min., Nasdaq und NYSE 20 Min. Keine Gewähr für die Richtigkeit der Angaben.