

Ein guter Chef ist der beste Antrieb

Mitarbeitermotivation



Dirk Schmidt
ist Motivationstrainer und Mental-Coach
sowie Autor und Redner aus Düsseldorf.

Für die meisten Arbeitnehmer ist Zufriedenheit der wichtigste Faktor im Berufsleben. Doch was macht diese Zufriedenheit aus? Weshalb variiert sie stark von Jahr zu Jahr? Wie kann eine Führungskraft mögliche Unzufriedenheit sogar in Begeisterung verwandeln?

1 Wie ist die Stimmung?

Etwas mehr als die Hälfte der Beschäftigten in deutschen Unternehmen waren 2014 in ihrem Job zufrieden. Dies fand das Marktforschungsinstitut YouGov im Auftrag der ManpowerGroup Deutschland bei seiner jährlichen Arbeitsmarktstudie heraus. Befragt wurden 1.006 Personen ab 18 Jahren. Die Zufriedenheitsquote stieg immerhin um 3 % im Vergleich zum Jahr 2013, liegt jedoch weitaus unter dem Wert von 2012. Vor drei Jahren hatten sich noch 63 % der Mitarbeiter bei ihren Arbeitgebern wohlfühlt.

| Entwicklung der Zufriedenheitsquote von Arbeitnehmern | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|
| | 2012 | 2013 | 2014 |
| Zufriedenheit im Job | 63 % | 52 % | 55 % |

Ist diese Entwicklung für Personalentscheider ein Grund zur Freude? Hoffentlich nicht. Denn 55 % zufriedene Beschäftigte bedeuten auf der anderen Seite 45 % unzufriedene Mitarbeiter. Also fast die Hälfte. Dies stellt ein enormes Maß an verschenkter Produktivität und nicht genutzter Leistungsbereitschaft dar.

Wie das Gallup-Institut bei seinem „Engagement-Index 2015“ ermittelte, haben sogar 17 % der Arbeitnehmer bereits innerlich gekündigt und die große Masse schiebt nur Dienst nach Vorschrift. Es kommt aber noch dicker: Die Studie beziffert den wirtschaftlichen Schaden, den unmotivierte Mitarbeiter und – Achtung – schlechte Chefs verursachen, auf bis zu 95 Milliarden Euro pro Jahr. Was für eine Summe. Das ist fast das komplette Inlandsprodukt der Hansestadt Hamburg im Jahr 2013 (97,73 Milliarden Euro).

Beispiel

Bildhaft vorgestellt wird einem die Dimension noch deutlicher: Alle unmotivierten und innerlich aus ihrem Betrieb bereits ausgestiegenen Beschäftigten versammeln sich in einer deutschen Millionenstadt. Ein Jahr lang lassen sie bleiben, was sie tun könnten, wenn sie motiviert wären. All diese versenkten Produktivitätspotenziale zusammengerechnet, würde in Hamburg, München oder Köln ein Jahr lang nichts passieren. Keine einzige Wirtschaftsleistung. Kein Auto wird gebaut, kein Kaffee wird gehandelt, keine Maschine hebt vom Flughafen ab. Kein Taxi bewegt sich. Kein Bus. Keine Bahn. Kein Telefon klingelt, denn es gibt gar keinen Strom, weil sich niemand darum kümmert. Kein einziges Brötchen wird gebacken und damit wird auch keins verkauft. Ganz abgesehen davon, dass niemand Lust hätte, dieses Brötchen zu verkaufen. Ein ganzes Jahr lang.

Bevor ich dazu komme, wie sich aus meiner Sicht diese versenkten Potenziale wecken und nutzen lassen, zunächst noch andere – wie ich finde – erschreckende Zahlen: Laut Gallup fühlen sich nur 16 % ihrem Arbeitgeber emotional stark verbunden. Also nicht einmal jeder Sechste. Von den fünf anderen emotional weniger stark engagierten Mitarbeitern können sich drei Beschäftigte nicht nur gut vorstellen, ihren Job zu wechseln. Sie sind sogar davon überzeugt, schnell eine neue Stelle zu finden. Ob sie dort auf Dauer motivierter sein werden, steht auf einem anderen Blatt. Was der Stellenwechsel für ihr ehemaliges Unternehmen bedeutet, ist hingegen schon klar: Knowhow, Kontakte und Qualifikationen gehen verloren. Diese hohe Arbeitnehmerfluktuation bedeutet laut Studie für ein mittelständiges Unternehmen mit 2.000 Beschäftigten Kosten von fast 3 Millionen Euro pro Jahr.

2 Motivation ist nicht alles, aber ohne ist alles nichts

Was also tun? Zunächst würde ich sagen, die 17 % der innerlich bereits abgedankten Leute identifizieren und dann weiterziehen lassen. Mit einem Menschen, der sich im Kopf schon ganz woanders befindet, ist nichts zu gewinnen. Im Gegenteil: Innerlich Kündigende stecken ihre Kollegen sogar mit ihrem Missmut an. Da ist es für alle Seiten besser, den Reisenden ziehen zu lassen. Eine gewisse Fluktuation ist ja nicht grundsätzlich schlecht. Sie hält die Märkte ebenso dynamisch wie die Arbeitsprozesse und die Köpfe der Beschäftigten. Zwischen 17 % Fluktuation und fast zwei Drittel der Mitarbeiter, die bereit wären, zu gehen, wenn sie ein gutes Angebot bekommen, ist jedoch ein großer Unterschied. Oder haben Betriebe das Ziel, dass 66 % der Belegschaft zwar Dienst nach Vorschrift abhält, aber mehr auch nicht? Wohl kaum, denn aus meiner Erfahrung heraus bin ich davon überzeugt, dass mindestens die Hälfte dieser Mitarbeiter bereit ist, mehr zu tun. Und nicht nur das. Diese Leute wünschen es sich geradezu, zu zeigen was sie wirklich können, wenn dafür ihre Motivation geweckt wird. Und wer könnte das besser als der Chef!

Praxistipp

Menschen, die neuen Antrieb brauchen, sollten von den Verantwortlichen dabei unterstützt werden,

- ihre eigenen Kräfte zu wecken,
- ihren Willen zu stärken sowie
- ihre Eigenmotivation zu fordern und fördern.

In Seminaren, mittels Vorträgen oder durch entsprechende Fachliteratur kann man den Betroffenen wesentliche Mechanismen und Methoden zum Entwickeln von – wichtig: erreichbaren! – Zielen aufzeigen.

Es bietet sich in Face-to-Face-Situationen eine Vertiefung der Motivationsthematik an. Das geschieht mit sog. Multiplikatoren, also mit Führungskräften, die ihrerseits die Herausforderung haben, ihre Teams bzw. Mitarbeiter zu motivieren. Denn abgesehen von konkreten Motivationsmethoden ist dafür eine Sache essenziell: Nur wenn Vorgesetzte dazu intrinsisch motiviert sind, also aus sich selbst heraus, können sie das Thema Motivation erfolgreich vermitteln. Oder anders gesagt: Wer geht schon zu einem kranken Arzt, wenn er gesund werden möchte!

Die eigene Motivation ist entscheidend für die der Beschäftigten. Hat die Führungsebene diese Motivation, begeistert sie mindestens die Hälfte der Dienst-nach-Vorschrift-Leute zu mehr. Alleine schon, weil Leidenschaft ansteckend wirkt. Dann ist Vieles möglich.

3 Wer will, sucht Möglichkeiten

Angestellte wollen Leistung bringen! Sie wollen vorankommen und erfolgreich sein. Sie wollen abends nach Haus kommen mit einem Gefühl, dass sie etwas Starkes oder Sinnvolles geleistet haben. Weil sie es können. Oder weil sie gelernt haben, es zu können. In dieser Hinsicht sind wir alle gleich. Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Ingenieur und Manager. Verwalter und Gestalter. Trainer und Spieler.

Den Betroffenen konkrete Möglichkeiten des Vorankommens zu eröffnen, darum geht es. Für das Unternehmen. Mit dem Chef als Bindeglied zwischen der grauen Theorie und der täglichen Praxis. Er ist Scharnier zwischen dem Businessplan und den alltäglichen Herausforderungen. Je mehr die Menschen das Gefühl haben, dass sie dafür gebraucht und unterstützt werden, desto größer wird ihre Leistungsfähigkeit und damit auch ihre Zufriedenheit. Denn sie wissen und spüren: Die Führungskraft setzt sich nicht nur für die Unternehmensziele ein, sondern auch für die Leute. Damit zeigt sie nicht nur Verantwortung und Loyalität, sondern auch Engagement und Leidenschaft. Möglicherweise argumentiert sie aber, dass sie das alles schon weiß. Schließlich arbeitet sie als Geschäftsführer oder im Personalwesen und ist dem Thema „Mitarbeitermotivation“ im Hörsaal auf der Universität begegnet sowie in der täglichen Praxis. Wenn doch aber schon alles darüber bekannt ist, warum sind dann – provokativ gefragt – 45 % der Beschäftigten unzufrieden?

Für die Beantwortung dieser Frage möchte ich mit einer höchst interessanten Untersuchung der Universität Harvard beginnen. Dort sind Professoren und Studierende der Frage nachgegangen, wie die Zufriedenheit in der Belegschaft gesteigert werden kann – und damit auch ihr produktiver Output. Die Untersuchungsteilnehmer waren Manager und Angestellte großer Unternehmen. Zunächst sollte die letztgenannte Gruppe, also die Geführten, für ihre eigene Motivation die folgenden Kriterien der Wichtigkeit nach einordnen:

- Anerkennung für gute Arbeit,
- finanzielle Anreize,
- zwischenmenschliche Unterstützung,
- Unterstützung zur Förderung von Fortschritt,
- klare Zielsetzungen.

Anschließend sollten die Manager dieselben Kriterien ebenfalls in Bezug auf die Motivation ihrer Mitarbeiter klassifizieren – also ein Ranking der Faktoren aus der Sicht der Beschäftigten.

Das Ergebnis ist ebenso überraschend wie viel versprechend. Denn die Führungskräfte glaubten zwar nicht, dass das Geld der wichtigste Faktor ist, sondern die Anerkennung. Sie setzten jedoch genau das Kriterium auf den letzten Platz, das ihren Arbeitnehmern am wichtigsten ist: Die Unterstützung zur Förderung von Fortschritt. Ja, Sie haben richtig gelesen. Angestellten ist die konkrete Unterstützung bei der Überwindung von Schwierigkeiten am wichtigsten. Also die Schaffung von Möglichkeiten.

Wichtig

Hilft der Chef konkret und tatkräftig bei der Lösung von Problemen, werden z. B. auch Arbeitstage, an denen ein Durchbruch bei der Realisierung eines Projekts erzielt wird, als nachhaltig motivierend klassifiziert. Dann bekommt plötzlich – auf gut Deutsch – die ganze Schinderei einen Sinn und jeder Schweißtropfen, der auf dem Weg dorthin über die Stirn lief, wird in neue Motivation umgewandelt – bei Geführten und Führenden.

Ist das nicht ein tolles Ergebnis? Es macht nicht nur die Gründe der Unzufriedenheit greifbar. Es zeigt vor allem die weit reichenden Möglichkeiten für mehr Leistungsfähigkeit jedes Einzelnen. Denn der entscheidende Faktor für eine hohe Motivation sind die Vorgesetzten selbst.

4 Tipps für mehr Begeisterung und damit für mehr Leistung

Wie kann motivierende Unterstützung nun konkret aussehen? Dafür möchte ich zunächst dieses amerikanische Sprichwort ins Spiel bringen: „Sag‘ es mir und ich werde es vergessen; zeig‘ es mir und ich dürfte mich daran erinnern; beziehe mich ein und ich werde es verstehen.“ (Original: „Tell me and I’ll forget; show me and I may remember; involve me and I’ll understand.“)

Der Erfolg von Motivationsmaßnahmen hängt also wesentlich von der Wahrnehmungsfähigkeit unseres Gegenübers ab. Je mehr man Mitarbeiter an konkreten Handlungen beteiligt, desto eher wird es sie motivieren. Denn sie verstehen nicht nur das Wie, sondern auch das Warum. Die zusätzliche Beteiligung des Chefs bei der Überwindung von Hindernissen wird umso positiver im Gedächtnis behalten. Schließlich waren es die eigenen Hindernisse, die nun keine mehr sind. Diese schlummernde Dankbarkeit ist nicht zu unterschätzen. Natürlich kann es sein, dass die Leistungskurve bei einem Arbeitnehmer mit der Zeit etwas nachlässt. Dann ist es wichtig, auf ihn zuzugehen, und herauszufinden, was er eigentlich will:

- Was sind seine Ziele?
- Was ist er bereit, dafür zu geben?
- Was erwartet er von der Führung?

Dann kann der Arbeitgeber abschätzen, ob es sich lohnt, sein Arbeitsprofil anzupassen. Je mehr das Aufgabenprofil dem tatsächlichen Können entspricht, umso größer ist die Eigenmotivation. Wer will schon Dinge tun müssen, die weder ihm selbst noch dem Unternehmen nützen.

Man kann nicht erwarten, dass ein Betroffener wegen seiner Unzufriedenheit selbst aktiv wird. Geachtet werden muss im laufenden Workflow stets darauf, wie die Kollegen im Betrieb agieren und reagieren. Es kann wahre Motivationswunder bewirken, wenn ein Mitarbeiter auf kooperative, proaktive Art an die Hand genommen wird. Kommt die Initiative vom Vorgesetzten, merkt er schnell: Hier nimmt sich jemand diese Zeit für ihn und nicht trotz ihm. Sofort spürt er die Wertschätzung.

Weil er nicht enttäuscht wurde, wird er auch sein Gegenüber nicht enttäuschen wollen. Wenn doch, dann ist es der perfekte Zeitpunkt für die Schaltung einer Stellenanzeige. Dann gehört er wahrscheinlich zu den eingangs erwähnten 16 % von Menschen, die im Kopf schon gewechselt haben. Nichtsdestotrotz: Oft genug sind es die kleinen Dinge, die eine große Wirkung haben.

5 Wenn Sie wüssten, was Sie können

Neben dem Chefsein dürfen wir andere Dinge nicht vernachlässigen, nämlich solche, die unser tägliches Berufs- und Privatleben auch noch bestimmen. Z. B. beschäftigt viele Menschen die Suche nach dem sog. absoluten Traumjob so sehr, dass sich das halbe Privatleben darum dreht. Dabei gibt es diesen perfekten Job gar nicht, er ist eine Illusion. Wenn wir uns von dieser Vorstellung lösen, dann werden wir auch nicht permanent enttäuscht. Es gilt, „richtig herum zu denken“, auch bei Themen wie Sport, Diät, Partnerschaft und bei allen anderen Lebensbereichen, wo persönliches Engagement gefragt ist. Wenn wir das Denken in die richtige Richtung lenken, geht Vieles schon ein gutes Stück einfacher. Nicht nur für uns selbst, sondern auch für unsere Mitarbeiter.

Beispiel

Vor einigen Jahren traf ich auf eine Frau, die kurz vor der Pensionierung stand. Sie arbeitete schon seit über 40 Jahren für ein großes Unternehmen im Bereich Messeveranstaltung. Sie leistete stets gute, engagierte Arbeit, jedoch nie mehr als von ihr verlangt wurde. Ein Jahr vor ihrer Pensionierung eröffnete die Sekretärin ihrem Chef, einem der Ge-

schäftsführer, ihren größten Wunsch: Sie wollte als Projektleiterin ein eigenes Projekt auf die Beine stellen. Eines, das sie schon seit 30 Jahren im Kopf hatte, wie sie mir sagte. Zunächst reagierte man zögerlich, gab ihr aber schließlich die Chance. Warum auch nicht. Schließlich hatte es 30 Jahre Zeit, im Kopf dieser Frau zu gedeihen. Vor allem konnte sie in 40 Jahren Arbeitszeit alle notwendigen Kontakte und Qualifikationen sammeln. So wurde das Vorhaben ein voller Erfolg. Es war ihr eigenes Abschiedsgeschenk an ihren Arbeitgeber und dass der Geschäftsführer sie dieses Mal als Zuarbeiter tatkräftig unterstützte – und nicht wie üblich umgekehrt – war das größte Geschenk, das er ihr machen konnte. Es stellt sich die Frage, warum diese Mitarbeiterin ihre Idee nicht schon früher an ihren Chef heran trug. Das fragte ich sie auch. Ihre Antwort war ebenso simpel wie bezeichnend. Er hatte sie nie danach gefragt. Erst als sie kurz vor der Rente stand, traute sie sich, ihn selbst darauf anzusprechen.

Wollen Sie auch 40 Jahre warten, um zu erfahren, was für starke Ideen und Fähigkeiten Ihre Mitarbeiter haben? Ich hoffe nicht!

6 Fazit

Essenziell ist es, auf die eigenen Leute zuzugehen und herauszufinden, was diese wollen. Die Führungskraft sollte ihnen die Lebendigkeit, die Aktivität, die Motivation zeigen, die sie sich selbst von der Belegschaft wünscht. Hierzu gehört das Wecken der Begeisterung und die Beachtung des wichtigsten Kriteriums: Unterstützung zur Förderung von Fortschritt. Das bedeutet auch: Viele kleine Schritte sind effektiver als ein großer Sprung. Es heißt ja nicht umsonst Fortschritt und nicht Fortsprung.

Anzeige

Sucht und Burnout erkennen und reagieren

Der Handlungsleitfaden für präventive Maßnahmen – mögliche Hilfestellungen bis hin zu arbeitsrechtlichen Konsequenzen.

Aus dem Inhalt:

- Erkennen von Sucht- und psychischen Erkrankungen
- Sucht im Bewerbungsverfahren
- Kosten bei Sucht/Erkrankung durch Burnout
- Hilfestellungen (Interventionsgespräche)
- Betriebliches Gesundheits-/Eingliederungsmanagement
- Beendigung des Arbeitsverhältnisses
- Haftungsfragen



Jetzt auch als eBook erhältlich, im Amazon Kindle-Shop und in der AuA-Magazin App!

GRATIS Download des eBook in der AuA-Magazin App – exklusiv für Abonnenten von Arbeit und Arbeitsrecht.



151 S., Broschur, 24,90 €



HUSS-MEDIEN GmbH
10400 Berlin

Direkt-Bestell-Service:
Tel. 030 42151-325
Fax 030 42151-232

bestellung@huss-shop.de
www.huss-shop.de