

Teil 1

Andere motivieren - das müssen Sie mindestens darüber wissen

The 5th Wave By Rich Tennant



In diesem Teil ...

Mitarbeitermotivation ist nicht damit getan, ab und zu ein »Gut gemacht!« verlauten zu lassen und danach das Thema zu wechseln. Es geht viel mehr darum, Vorbild zu sein, sich mit den Firmenzielen zu identifizieren und die Mitarbeiter kennen zu lernen.

In Teil 1 finden Sie Wissenswertes zu diesem Thema und noch viel mehr. Sie erfahren nicht nur, wie Sie strategische Visionen vermitteln, sondern auch, weshalb die Mitarbeitermotivation so wichtig ist. Das Beste an diesem Teil ist jedoch, dass Sie darin das nötige Rüstzeug finden, mit denen Sie Ihre Mitarbeiter zu Höchstleistungen anspornen können.

Mitarbeiter motivieren - davon hat jeder etwas!



In diesem Kapitel

- ▶ Was ist Motivation überhaupt?
- ▶ Was bringt Motivation Ihrem Unternehmen?
- ▶ Wie hoch ist der »Motivationsquotient« in Ihrem Betrieb?
- ▶ Der Selbsttest: Können Sie andere motivieren?

Logisch, dass Sie wissen, wie wichtig die Mitarbeitermotivation ist, sonst würden Sie dieses Buch ja nicht lesen. Außerdem ist Ihnen klar, dass die Produktivität Ihres Unternehmens beeinträchtigt wird, wenn es Ihren Mitarbeitern an Motivation mangelt. Im besten Fall führt mangelnde Arbeitsmoral dazu, dass Ihre Firma nicht das erreicht, was sie eigentlich schaffen könnte. Im schlechtesten Fall steht die Zukunft des Unternehmens auf dem Spiel. Als Manager sind Sie zumindest zum Teil für den Erfolg Ihres Unternehmens verantwortlich, weshalb Sie sich unmotivierte Mitarbeiter einfach nicht leisten können, da diese in jedem Fall weniger produktiv sind als motivierte Arbeitskräfte. In diesem Kapitel erfahren Sie, warum viele Manager sich um die Motivation ihrer Mitarbeiter sorgen. Außerdem lernen Sie, in welchen Bereichen Sie in Ihrem Unternehmen Verbesserungen hinsichtlich der Motivation umsetzen können.

Was genau ist eigentlich Motivation?

Motivation ist schon eine seltsame Sache. Manchen Managern fällt es ziemlich schwer, diesen Begriff genau zu definieren, obwohl es ihnen sofort auffällt, wenn die Motivation fehlt – die Produktivität sinkt, die Kreativität macht einen Sturzflug, die Arbeit wird langweilig, die Fehlerquote steigt und auch die Qualität der Produkte und Dienstleistungen lässt zu wünschen übrig.

Doch was genau ist Motivation nun? Nachfolgende Auflistung zeigt, was alles dazu gehört.

- ✓ **Ergebnisorientiertheit und Verantwortungsbewusstsein.** Jedem Mitarbeiter liegt das Wohl des gesamten Unternehmens am Herzen und alle möchten ihren Teil dazu beitragen. Allen Mitarbeitern ist bewusst, wie sich ihre Arbeit auf das gesamte Unternehmen auswirkt, und sie sind befugt, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung für ihr Handeln zu übernehmen.
- ✓ **Offene Kommunikation.** Herrscht ein motivierendes Arbeitsklima, gibt es keine Heimlichtuereien oder Hintergedanken. Alle wissen genau, woran sie sind. Mitarbeiter müssen

nicht mit bösen Überraschungen rechnen und halten ihrerseits keine Informationen zurück oder täuschen gar ihre Vorgesetzten. Beide Seiten geben sich regelmäßig Feedback und hören einander zu. Ein weiterer Vorteil der offenen Kommunikation ist, dass die Gerüchteküche versiegt – schließlich gibt es bessere und zuverlässigere Informationsquellen.

- ✓ **Niedrige Mitarbeiterfluktuation.** Motivierte Mitarbeiter sind ihrem Arbeitgeber gegenüber sehr loyal, da sie ihren Job und das Unternehmen mögen. Sie halten nicht ständig Ausschau nach besseren Möglichkeiten und verlassen auch in Krisenzeiten das sinkende Schiff nicht sofort.
- ✓ **Kreativität und Einfallsreichtum, vor allem bei der Problemlösung.** Es steigert die Motivation, wenn Mitarbeiter wissen, dass sie aktiv zur Problemlösung beitragen und dabei auch einmal ungewöhnliche Ansätze wagen dürfen. Diese Eigenverantwortung führt zu einem dynamischen und kreativen Arbeitsklima, in dem es den Mitarbeiter leicht fällt, die Initiative zu ergreifen und eigenständig Problemlösungen zu erarbeiten.
- ✓ **Zusammenarbeit.** Ein lebendiges und produktives Miteinander der Mitarbeiter ist ein untrügliches Zeichen dafür, dass diese Leute hoch motiviert sind. Keiner verschanzt sich in seinem Büro oder versucht auf Biegen und Brechen, Kollegen zu übertrumpfen. Motivierte Mitarbeiter arbeiten gerne im Team und unterstützen sich gegenseitig.
- ✓ **Ausgezeichneter Kundenservice.** Motivierte Mitarbeiter geben ihr Bestes und kümmern sich sowohl um die Firmenkunden als auch um ihre Kollegen. Selbst wenn sich nicht in direktem Kontakt zu den Kunden stehen, wissen hochmotivierte Mitarbeiter, dass sich ihre Arbeit auf die Zufriedenheit der Kunden auswirkt.



Motivation lässt sich natürlich auch dadurch definieren, indem man beschreibt, was sie nicht bedeutet. Nachfolgend räumen wir mit einigen Fehldefinitionen über Motivation auf.

- ✓ **Alle sind einer Meinung.** Motivierte Mitarbeiter müssen nicht zwangsläufig denselben Standpunkt vertreten – ganz im Gegenteil, die Motivation sinkt, wenn verlangt wird, dass alle dasselbe denken und tun.
- ✓ **Motivierte Mitarbeiter machen jede Menge Überstunden.** Wer zehn oder zwölf Stunden am Tag arbeitet, muss nicht unbedingt verrückt nach seiner Arbeit sein. Ein Zuviel an Überstunden weist eher auf Personalmangel oder schlechte Arbeitsorganisation hin. Oder der Betreffende hat Schwierigkeiten, sich seine Zeit einzuteilen.
- ✓ **Bei motivierten Mitarbeitern läuft der Laden auch ohne großes Zutun des Vorgesetzten.** Hüten Sie sich vor diesem Irrglauben. Feedback und klare Anweisungen motiviert Mitarbeiter, zuverlässig und gut zu arbeiten. Werden ihre Bestleistungen auch noch entsprechend gewürdigt, erhöht sich die Motivation noch mehr.
- ✓ **Die Planung der Mitarbeitermotivation kann man sich getrost schenken.** Erfolgt die Motivation der Mitarbeiter nur halbherzig, sporadisch und unregelmäßig, braucht man sich

über mangelnden Erfolg nicht zu wundern. Eine solche Vorgehensweise wirkt vielleicht bei manchen Mitarbeitern, die Frage ist nur, wie lange.

- ✓ **Motivation hängt einzig und allein von der Bezahlung ab.** Natürlich trifft es zu, dass ein gutes Gehalt motiviert, aber Geld allein ist wirklich nicht alles. Immaterielle Vergünstigungen oder ein ehrlich gemeintes Lob motivieren auf eine Weise, die sich mit schnödem Mammon nicht erreichen lässt.

Warum Sie Ihre Mitarbeiter motivieren müssen

Heutzutage hat man es in aller Regel mit *qualifiziertem Personal* zu tun, das heißt, Ihre Mitarbeiter verfügen über spezielle Fähigkeiten, branchenspezifische Fachkenntnisse und langjährige Erfahrungen, die äußerst wertvoll sind. Der moderne Arbeitnehmer will mehr als morgens pünktlich an der Stechuhr zu stehen, seine Pflicht zu tun und möglichst pünktlich wieder nach Hause zu gehen. Er betrachtet seine Arbeit als persönlichen Beitrag zum Wohl des Unternehmens. Somit sind unsere Angestellten die Quelle neuer Geschäftsideen und beeinflussen in höchstem Maße, welchen Ruf das Unternehmen genießt. Als Arbeitgeber verlassen Sie sich darauf, dass Ihre Mitarbeiter das optimale Produkt herstellen oder einen erstklassigen Dienst am Kunden leisten. Gewinn und Erfolg Ihres Unternehmens hängen davon ab, ob Ihre Mitarbeiter motiviert sind (sprich: ob ihnen wirklich etwas daran liegt), effizient, sorgfältig und kompetent zu sein.

Der Preis einer hohen Mitarbeiterfluktuation

Stellen Sie sich einmal folgende Situation vor, die im Übrigen in vielen Unternehmen häufiger auftritt als man glaubt: John leitet eine Abteilung mit 20 Mitarbeitern. Einer davon, Karl, fühlt sich zu wenig anerkannt und beklagt sich bei seinen Kollegen darüber, dass John kein guter Manager sei. Urplötzlich befällt auch andere das Gefühl der Unzufriedenheit und die schlechte Stimmung breitet sich langsam in der ganzen Abteilung aus. Die Arbeitsmoral sinkt, die Stimmung wird noch schlechter und die Produktivität lässt stark nach. John spricht sein Team nicht darauf an, da er glaubt, er würde das Problem dadurch nur noch schlimmer machen.

Einer der Mitarbeiter hat genug und kündigt. Während sich John um einen geeigneten Nachfolger bemüht – und dabei viel Geld für das Stellenangebot und die Personalvermittlungsgesellschaft ausgibt – muss sein Team zusätzliche Arbeit leisten. John hat noch weniger Zeit, um sich um die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter zu kümmern. Es fallen zahlreiche Überstunden an, die Arbeitsmoral sinkt weiter, das Verantwortungsbewusstsein schwindet und Fehler schleichen sich ein. Kein Zweifel: Die Produktivität der gesamten Abteilung lässt spürbar nach.

Nach monatelanger Suche und unzähligen Vorstellungsgesprächen stellt John endlich eine Bewerberin ein. Natürlich dauert es eine gewisse Zeit, bis sie eingearbeitet ist, was bedeutet, dass ihren Teamkollegen weiterhin zusätzliche Arbeit aufgehalst wird und das Murren kein Ende nimmt. John konzentriert sich jetzt vor allem auf die Einarbeitung der neuen Mit-

arbeiterin, schließlich soll sie ja bald zur allgemeinen Entlastung in der Abteilung eingesetzt werden. Leider vernachlässigt er darüber, der schlechten Stimmung im Team entgegen zu wirken. So kündigt bald der nächste Mitarbeiter, und der Teufelskreis beginnt von vorne.



Unzufriedene Mitarbeiter werden früher oder später ihre Kündigung einreichen – oder ihre Kollegen dazu bewegen. Die daraus entstehende Mitarbeiterfluktuation trägt zur sinkenden Produktivität bei, da Sie als Manager kaum noch aus der Einarbeitungsphase heraus kommen. Außerdem ist die Suche nach neuen Mitarbeitern alles andere als billig. Das kann in einen kostspieligen Teufelskreis ausarten – zum einen finanziell gesehen und zum anderen im Hinblick auf die sinkende Arbeitsmoral.

Wenn Sie die Kosten eines Stellenwechsels einmal grob ausrechnen möchten, führen Sie die von John Sumser von der Firma interbiznet (www.interbiznet.com) vorgeschlagene Kalkulation durch:

- ✓ Sie nehmen den Jahreserlös Ihres Unternehmens (beziehungsweise Ihrer Abteilung) und teilen diesen Wert durch die Anzahl der Angestellten. Nun kennen Sie den Jahresgewinn pro Mitarbeiter.
- ✓ Nun teilen Sie diese Zahl durch 250 und erhalten den Tageserlös je Mitarbeiter.
- ✓ Nun multiplizieren Sie diesen Wert mit der Anzahl an Tagen, die Sie für die Suche nach einem neuen Mitarbeiter benötigen.
- ✓ Addieren Sie zu dieser Summe noch die Kosten, die der Personalabteilung entstanden sind (was allerdings nur ein Bruchteil der Gesamtkosten sein dürfte).

Somit erhalten Sie die Kosten, die entstehen, wenn ein neuer Mitarbeiter eingestellt wird; in der Regel sind diese Ausgaben etwa fünf bis zehn Mal so hoch wie die Kosten für den Verwaltungsaufwand.

Die Gefährdung Ihres Wettbewerbsvorteils

Sind Ihre Angestellten unzufrieden, ist es nicht deren Problem sondern Ihres. Unzufriedene Mitarbeiter können zur Folge haben, dass Ihr Unternehmen seinen Wettbewerbsvorteil verliert.

Sie werden es mit Sicherheit merken, wenn Ihre Mitarbeiter unzufrieden oder unglücklich sind. Vielleicht sagt es Ihnen niemand ins Gesicht, aber ihre Leistungen sprechen eine deutliche Sprache. Zu den Warnsignalen gehören unter anderem deutlich mehr Fehltage als bislang, Unpünktlichkeit, verpasste Termine, mehr Fehler als gewöhnlich und ganz allgemein eine nachlassende Begeisterung für die Arbeit. Sicher wissen Sie, wie ansteckend schlechte Laune sein kann, und ganz sicher möchten Sie nicht, dass der Unmut Ihrer Mitarbeiter sich im ganzen Betrieb ausbreitet und über die Telefonleitungen sogar Ihre Kunden »infiziert«.

Denken Sie daran, dass alle Angestellten eines Betriebs letzten Endes für den Kunden arbeiten, auch wenn sie keinen direkten Kontakt mit ihnen haben. Ich möchte Ihnen anhand eines

Beispiels verdeutlichen, welche verheerenden Auswirkungen ein einziger unmotivierter Mitarbeiter auf den Kundendienst haben kann.

Roger arbeitet seit drei Jahren in der Versandabteilung eines großen Softwareherstellers und hat noch kein einziges Mal ein lobendes Wort für seine Leistungen zu hören bekommen. Sein Abteilungsleiter, der für 50 Angestellte zuständig ist, kennt zwar nicht einmal Rogers Namen, beklagt sich jedoch über seinen Mangel an Motivation. Die Kommunikation mit Kollegen aus anderen Abteilungen beschränkt sich auf recht unfreundliche Anweisungen bezüglich Verpackung und Versand der Produkte.

Mit der Zeit verliert Roger die Lust daran, seine Arbeit ordentlich zu erledigen. Er verwechselt Adressaufkleber, verschickt Lieferungen nicht rechtzeitig oder vergisst sie komplett. Ein aufgebracht Kunde beschwert sich bei der Firma, andere wechseln sofort den Hersteller. Noch ehe Sie bis drei zählen können, hat die mangelnde Motivation von Roger zu mehreren Tausend Euro Umsatzeinbußen – wenn nicht mehr – geführt, und Sie müssen sich zur Schadensbegrenzung mächtig ins Zeug legen.



Expertenaussagen zufolge verlieren amerikanische Unternehmen alle fünf Jahre die Hälfte ihrer Kunden. Zu einem Großteil ist dies auf schlechten Kundenservice zurück zu führen. Sie sollten Ihrer Konkurrenz nicht die Gelegenheit bieten, Ihnen Ihre Kunden wegzuschnappen. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter zufrieden sind, dann haben Sie zufriedene Kunden und Ihrer Firma geht's gut.

Die Arbeitswelt im Wandel

Die Entscheidung, Mitarbeiter zu motivieren, hat nichts mit der jeweiligen Wirtschaftslage zu tun. Manche Manager kümmern sich erst dann um die Motivation ihrer Mitarbeiter, wenn der Arbeitsmarkt knapp wird und Spitzenkräfte kündigen, während sie die Zügel wieder schleifen lassen, sobald sich der Markt erholt hat und wieder ausreichend Arbeitskräfte zur Verfügung stehen.



Völlig unabhängig von der aktuellen Wirtschaftslage muss die Mitarbeitermotivation oberste Priorität genießen. Blüht die Wirtschaft, kündigen unmotivierte Mitarbeiter ganz einfach, während sie in Krisenzeiten ihre Zeit mehr oder weniger absitzen, bis sich die Lage wieder ändert.



Aufgrund der jüngsten Entwicklungen des Arbeitsmarkts – Massenentlassungen, Stellenabbau und Umstrukturierungen – ist die Mitarbeiterloyalität drastisch gesunken. Im Grunde spielt es keine Rolle, wie Ihre Firma derzeit da steht, jetzt ist der richtige Moment, Ihre Mitarbeiter zu motivieren – und dafür zu sorgen, dass das auch so bleibt.

Wodurch zeichnet sich der Arbeitnehmer von heute eigentlich aus?

In der heutigen Arbeitswelt wird dem Mitarbeiter nicht mehr vorgeschrieben, was er wie zu tun hat, obwohl er natürlich allgemeine Zuständigkeitsbereiche zugewiesen bekommt und die langfristigen Ziele kennt. Er muss selbst wissen, was wie zu erledigen ist. Was zählt ist, dass die Arbeit getan wird.

Unternehmen setzen heute auf Teamarbeit, und dabei am liebsten auf *selbstverantwortliche Arbeitsteams*, die bestimmte Projekt in Eigenverantwortung abwickeln. In einer von Robert Half International durchgeführten Studie gaben 79 Prozent der befragten Führungskräfte an, dass selbstverantwortliche Teams die Produktivität erhöhen. Natürlich nur, wenn die Mitglieder des Teams auch motiviert sind. (Mehr zum Thema Teamarbeit finden Sie in Teil VI.)

Der moderne Arbeitnehmer bleibt, anders als noch vor 30 Jahren, in den seltensten Fällen sein ganzes Arbeitsleben lang bei derselben Firma, sondern sucht aktiv nach Möglichkeiten, sich weiter zu entwickeln und Karriere zu machen. Ein häufiger Wechsel des Arbeitsplatzes gilt heutzutage als durchaus normal.

Viele Unternehmen greifen tief in die Tasche, um neue Mitarbeiter mit schwer zu findenden Kenntnissen für sich zu gewinnen. So wird die erste Prämie oft schon bei Unterzeichnung des Arbeitsvertrags fällig, Mitarbeiter, die den geeigneten Kandidaten vermitteln, erhalten dafür eine »Vermittlungsprovisionen« und selbst der Transport eines geliebten Haustiers beim Umzug wird gerne vom Arbeitgeber bezahlt.



Selbst wenn Sie die Schlacht um einen neuen Mitarbeiter gewonnen haben, ist der Krieg noch lange nicht vorbei. Jetzt muss es Ihnen nämlich noch gelingen, ihn oder sie zu halten. Am besten, indem Sie zeigen, dass Mitarbeiter Ihre Wertschätzung genießen. Angemessene Gehälter und Prämien, Anerkennung, Kommunikationsprogramme und Schulungen sind ein guter Anfang. Flexible Arbeitszeiten, Jobsharing und Telearbeit – einst eindeutiger Beweis für die Fortschrittlichkeit eines Unternehmens – gehören mittlerweile in fast jeder Branche zum Alltag. Achten Sie unbedingt darauf, Ihren Mitarbeitern Anreize zu bieten und dabei mit der Konkurrenz mitzuhalten.

Wie sieht der Arbeitsplatz der Zukunft aus?

Einer von OfficeTeam durchgeführten Befragung von 700 männlichen und weiblichen Angestellten zufolge werden die Arbeitnehmer der Zukunft selbstständiger arbeiten, mobiler und flexibler ihrer Tätigkeit nachgehen und über umfassende technologische Kenntnisse verfügen. Ihre Hauptsorge ist, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben schaffen zu können. Die Arbeitnehmer gehen davon aus, dass ihnen in Zukunft mehr Befugnisse eingeräumt werden, um eigenständig Entscheidungen treffen zu können, womit sie wohl richtig liegen. Selbstständig arbeitende Teams werden der Normalfall in den Büros sein, und traditionelle Berufsbezeichnungen und Titel spielen eine immer geringere Rolle. Die Ent-

wicklung, dass Mitarbeiter sich selbstständig um ihre Projekte kümmern und sich mit ihnen identifizieren, setzt sich fort, da sie über immer umfangreichere und spezielle Kenntnisse verfügen, wie bereits erwähnt.

Warum Mitarbeiter kündigen

Wer sich nicht um seine Mitarbeiter bemüht, muss damit rechnen, dass sie kündigen. Mangelnder Respekt, verspätete Leistungsbewertungen und eine mangelhafte Kommunikation zwischen der Belegschaft und dem Management haben schon viele Angestellten zu diesem letzten Schritt bewogen. Auch private Gründe spielen dabei eine Rolle: Stellt sich Nachwuchs ein, möchten die Eltern oft ihre Arbeitsstunden reduzieren und suchen nach einer Arbeitsstelle, bei der dies möglich ist. Was können Sie dagegen unternehmen?

Wenn Sie als Manager die Kündigungsgründe Ihrer Mitarbeiter kennen, können Sie zumindest in Zukunft etwas dagegen unternehmen. Planen Sie zum Beispiel ein letztes Gespräch mit jedem Angestellten, der Ihr Unternehmen verlässt, um seine Beweggründe für diesen Schritt herauszufinden. Vielleicht bekommen Sie dann etwas zu hören, mit dem Sie überhaupt nicht gerechnet haben. Laut einer von Robert Half durchgeführten Umfrage, bestätigten 25 Prozent der befragten Personalmanager, dass für kompetente Angestellte mangelnde Anerkennung der häufigste Grund ist, die Kündigung einzureichen.

Und wenn Sie eine Kündigung auf dem Tisch liegen haben, sollten Sie dem betreffenden Mitarbeiter dennoch Respekt erweisen. Trennen sich Ihre Wege im Guten, wird sich dies positiv auf den Ruf Ihres Unternehmens auswirken und Bewerber werden Ihnen nicht bereits während des Vorstellungsgesprächs mit Misstrauen begegnen. Behandeln Sie einen ausscheidenden Mitarbeiter dagegen unfair, wird das schnell die Runde machen – bei Kollegen, Jobsuchenden und möglicherweise sogar Ihren Geschäftskunden.

Die heutige Arbeitswelt und auch die Arbeitnehmer unterliegen einem raschen Wandel – was man unbedingt berücksichtigen sollte, wenn man sich mit dem Thema Motivation auseinandersetzt. Die ältere Generation aus der Zeit vor dem »Pillenknicke« stellt mittlerweile einen großen Teil des Arbeitsmarkts, und in einigen Branchen – wie zum Beispiel der High-Tech-Industrie – ist die Generation der jungen Yuppies in den Führungsetagen stark vertreten.

Wie können Sie Mitarbeiter im Alter von 21 bis 65 Jahren motivieren? Funktionieren dieselben Techniken gleichermaßen bei einem schon ergrauten Mitarbeiter, einer dreißigjährigen Frau mit Kinderwunsch und einem Berufsanfänger, der gerade frisch von der Uni kommt? Jede dieser Personen steht an einem ganz unterschiedlichen Punkt ihrer Karriere und lässt sich somit durch etwas völlig anderes motivieren. Die folgenden rein hypothetischen Angestelltenprofile dienen der Veranschaulichung.

Mitarbeiter 1: Thomas ist 52 Jahre alt und möchte innerhalb der nächsten zehn Jahre in den Ruhestand gehen. Im Laufe seines Arbeitslebens wurde er aufgrund der schlechten Wirt-

schaftslage schon so oft entlassen, dass er aufgehört hat mitzuzählen. Sein größter Wunsch ist es, sich niemals mehr einen neuen Job suchen zu müssen.

Mitarbeiter 2: Jill, 34, ist im siebten Monat schwanger. Nach der Geburt ihres Kindes möchte sie sich für drei Monate beurlauben lassen, um anschließend wieder Vollzeit zu arbeiten. Sie arbeitet seit sechs Jahren für dieselbe Firma und hat mittlerweile einen untrüglichen Instinkt für alles, was in ihrer Branche läuft, entwickelt.

Mitarbeiter 3: Bill, der letztes Jahr sein Studium abgeschlossen hat. Mit seinen 23 Jahren kann er sich eine Welt ohne PCs überhaupt nicht mehr vorstellen. Die Hälfte seines Lebens hat er damit verbracht, im Internet zu surfen. Sein Ziel ist es, in kurzer Zeit möglichst viel Geld zu verdienen, damit er seine BAFöG-Schulden zurückzahlen kann. Außerdem soll ihm die Arbeit Spaß machen, und er möchte dort neue Freunde kennen lernen.

Nun, wie würden Sie diese drei Kandidaten motivieren? Eines steht fest: Mit dem üblichen Gehalt, Urlaubs- und Weihnachtsgeld und dem gesetzlichen Mindesturlaubsanspruch werden Sie mit Sicherheit keinen Blumentopf gewinnen. Auch die derzeit gängigen Extras wie Zuschüsse zur privaten Altersvorsorge dürften Thomas oder Bill herzlich wenig interessieren. Jill wird vermutlich nach Feierabend keine Zeit für Mitarbeiterfeiern haben, nachdem ihr Baby auf die Welt gekommen ist.



Vermutlich sind Sie schon von selbst darauf gekommen, dass Sie jedem dieser Kandidaten einen besonderen Anreiz bieten müssen. In Thomas Fall empfiehlt es sich, ihm eine optimale Vorruhestandsregelung auszuarbeiten, höhere Beiträge in seine Rentenversicherung einzuzahlen oder ein steuerfreies Sparkonto für ihn zu errichten, damit er bis zur Rente für Ihr Unternehmen arbeitet. Jill wäre mit Sicherheit geholfen, wenn Sie das Mutterschaftsgeld erhöhen oder ihr bei der Suche nach Kindertagesstätten behilflich sind. Bill könnten Sie mit Sonderprämien und einer Gewinnbeteiligung überzeugen und ihm außerdem die kostenlose Verpflegung in der Kantine sowie einen Teamarbeitsplatz anbieten, was sowohl seinen finanziellen als auch sozialen Bedürfnissen entgegen kommt.

Was können Sie außer diesen finanziellen Anreizen noch tun? Denken Sie doch einmal darüber nach, inwiefern sich die Personen unterscheiden. Thomas war längere Zeit unverschuldet arbeitslos. Jill ist schon seit langem für dasselbe Unternehmen tätig und verfügt über die entsprechenden Kenntnisse und Erfahrungen – ein alter Hase eben. Bill gehört zur Generation der Computerkids und kennt sich perfekt mit dem Internet aus.



Als Manager müssten Sie diese Fakten in Ihrem für jeden individuell zugeschnittenen Motivationsplan berücksichtigen. Sie sollten Thomas klar machen, dass das Stammpersonal durch die entsprechende Personalpolitik vor wirtschaftlichen Flauten bestmöglich geschützt ist, was seinem Bedürfnis nach einem sicheren Arbeitsplatz entsprechen dürfte. Jill könnten Sie fragen, ob Sie die Rolle eines Mentors für Berufseinsteiger (wie Bill) übernehmen möchte – und zeigen ihr damit, dass Sie ihre Erfahrung anerkennen. Bill könnten Sie als Ansprechpartner für technische Fragen seiner Kollegen einsetzen und damit zeigen, dass Sie seine

Computerkenntnisse zu schätzen wissen und ihm eine weitere Gelegenheit bieten, soziale Kontakte zu knüpfen.

Es gibt kein Patentrezept, womit sich alle Arbeitnehmer gleichermaßen motivieren lassen. Dazu bestehen einfach viel zu große Unterschiede zwischen ihnen. Als Manager müssen Sie die individuellen Bedürfnisse kennen und darauf eingehen.

Was bietet Ihr Unternehmen?

Kein Unternehmen ist wie das andere. Deshalb arbeiten in einer Firma lauter zufriedene, motivierte und glückliche Angestellte und in der anderen bedauernswerte Menschen, auf die das Gegenteil zutrifft. In welche Kategorie gehört Ihr Unternehmen? Lesen Sie die folgenden Seiten, dann werden Sie es wissen. Für all diejenigen, die mehr über ein bestimmtes Thema wissen möchten, habe ich den entsprechenden Teil bzw. das entsprechende Kapitel angegeben.

Herrscht ein positives Arbeitsklima?

Die Firmenkultur und die Motivation der Belegschaft stehen in einem direkten Zusammenhang. Ihr Unternehmen ist mit Sicherheit nicht für jeden die richtige Adresse – aber das muss auch gar nicht sein. Andererseits sollte Ihre Firma ein Ort sein, an dem man *gerne* arbeiten möchte. Die Mitarbeiter sollten sich gegenseitig unterstützen und nicht gegenseitig fertig machen. Sie sollten deutlich spüren, dass man sie schätzt, ihnen vertraut und dass sie etwas Besonderes für das Unternehmen sind. Es sollte niemals vorkommen, dass ein Mitarbeiter vernichtend kritisiert oder lächerlich gemacht wird oder ihm das Gefühl vermittelt wird, er wäre inkompetent.

Was empfinden Sie, wenn Sie an Ihre Firma denken – und wie behandeln Sie Ihre Mitarbeiter? Wie werden Sie Ihrerseits von Vorgesetzten behandelt? Wenn Sie glauben, dass das Arbeitsklima in Ihrem Betrieb zu wünschen übrig lässt, sollten Sie sich ausführlich mit Teil II dieses Buchs befassen.

Eine großartige Firmenkultur bedeutet mehr als Vertrauen zu seinen Mitarbeitern zu haben und ihnen einen ergonomischen Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen. Es geht darum, ihnen zu zeigen, dass Sie sie als Menschen zu schätzen wissen und sich um sie kümmern. Schließlich handelt es sich um individuelle Persönlichkeiten, die neben der Arbeit auch ein Privatleben haben. Denken Sie daher auch an Programme, die ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Privat- und Berufsleben sichern, zum Beispiel die Einführung flexibler Arbeitszeiten oder vergünstigte Dienstleistungen, die Angestellte über die Firma in Anspruch nehmen können, je nachdem was in Ihrer Branche machbar ist.



Wenn Mitarbeiter nicht mehr dazu kommen, sich ihrer Familie zu widmen oder ihren Freizeitvergnügungen nachzugehen, werden sie mit der Arbeit unzufrieden. Aus diesem Grund ist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben unerlässlich.

Klappt die Kommunikation?

Es geht nichts über eine gute Kommunikation. Selbst wenn Sie als Manager alles andere richtig machen, stehen Sie auf verlorenem Posten, wenn es an der Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern hapert. Kommunikation bedeutet übrigens nicht nur, ihnen das zu sagen, was sie wissen müssen. Die Kommunikation muss vor allem in beiden Richtungen statt finden. Es geht darum herauszufinden, welche beruflichen Ziele Ihre Mitarbeiter verfolgen, ihnen Informationen zu liefern, bevor es jemand anderes tut und sie zu ermutigen, auch mal ein Risiko einzugehen. Als Manager können Sie es sich nicht leisten, sich gemütlich zurückzulehnen und die Rolle des stillen Beobachters einzunehmen. Sie müssen für Einigkeit sorgen, wissen, was Ihre Mitarbeiter bewegt und ihnen dabei helfen, aus ihren Erfolgen und Misserfolgen zu lernen. Wenn Sie hierzu weitere Informationen benötigen, schlagen Sie in Teil III nach.



Denken Sie beim Thema Kommunikation auch an alle externen Mitarbeiter, Telearbeiter und Vertragspartner. Gerade hier sollten Sie Ihre Ziele, Erwartungen und Termine klar und eindeutig formulieren.

Gibt es Aufstiegsmöglichkeiten?

Empfinden Sie Ihre Arbeit jemals als langweilig? Es macht keinen großen Spaß, tagaus die selbe Arbeit zu erledigen. Aus gelangweilten Mitarbeitern werden im Handumdrehen unmotivierte Mitarbeiter, die schon bald bei einem anderen Arbeitgeber beschäftigt sein werden. Sorgen Sie also rechtzeitig dafür, dass die Arbeit für Ihre Mitarbeiter interessant bleibt. Schauen Sie ihnen nicht bei jeder Kleinigkeit über die Schulter, sondern räumen Sie ihnen statt dessen weitergehende Befugnisse ein. Bieten Sie Kurse und Schulungen an und geben Sie regelmäßig Feedback. Regen Sie zur Teilnahme an firmeninternen Seminaren oder Online-Kursen an. Denken Sie auch daran, dass ein Mitarbeiter seine Aufgabe aus einer ganz anderen Perspektive betrachten kann, wenn er als Mentor für einen Berufsanfänger eingesetzt wird. Mehr zu diesem Thema finden Sie in Teil IV.

Zahlen Sie faire Gehälter?

Mit Geld allein können Sie einen permanent überarbeiteten und unmotivierten (sprich lustlosen) Mitarbeiter bestimmt nicht halten. Andererseits hebt eine gute Bezahlung die Laune der Mitarbeiter erheblich. Betrachten Sie eine angemessene Bezahlung als eine Art Präventivmaßnahme. Stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter fair bezahlt werden und bieten Sie weitere finanzielle Vergünstigungen und Aufstiegsmöglichkeiten an. Mehr Informationen zu diesem Thema finden Sie in Kapitel 13.

Erkennen und belohnen Sie die Leistung Ihrer Mitarbeiter?

Als Manager müssen Sie Ihren Mitarbeitern zeigen, dass Sie sie schätzen. Außerdem müssen Sie wissen, was sie als Team und als Einzelpersonen motiviert. Eine gute Führungskraft zeichnet sich dadurch aus, dass sich die Mitarbeiter anerkannt fühlen, was sie wiederum dazu motiviert, ihr Bestes zu geben. Mehr darüber steht in Kapitel 14.

Fördern Sie Teamarbeit?

In einem guten Unternehmen gibt es mehrere Teams, die gemeinsam auf ein großes Ziel hinarbeiten. Es gehört zu Ihren Aufgaben als Manager, die Arbeit im Team zu fördern. Ihr Team sollte von *wir* und *uns* reden und zusammenarbeiten, anstatt sich als eine Gruppe von Einzelkämpfern zu profilieren suchen. Weitere Informationen zur Teamarbeit können Sie in Teil VI nachlesen.

Haben Sie Motivationsgeschick?

Nicht alle Unternehmen sind in gleichem Maße inspirierend und nicht alle Führungskräfte würden den Eignungstest für die Mitarbeitermotivation bestehen. Manchen Managern ist dieses Talent scheinbar angeboren und sie sind in der Lage, ihre Mitarbeiter zu fantastischen Leistungen anzuspornen. Andere hingegen haben bereits Schwierigkeiten sich selbst, geschweige denn den Rest ihrer Mannschaft zu motivieren. Und dann gibt es da noch den Typ Manager, der sich in Punkto Motivation zwar die größte Mühe gibt, dabei aber nicht immer erfolgreich ist.

Zu welcher Kategorie gehören Sie? Finden Sie anhand des folgenden Tests heraus, wie es um Ihr Motivationsgeschick bestellt ist. Die »richtige« Antwort ist meist offensichtlich, daher sollten Sie ehrlich antworten und sich nicht in die eigene Tasche lügen. Was immer Sie verbessern möchten, es steht irgendwo in diesem Buch. Damit Sie nicht ewig danach suchen müssen, habe ich bei der Auflösung auf das entsprechende Kapitel verwiesen.

1. Welche dieser Aussagen beschreibt Ihren Managementstil am besten?

- a) Ich mische mich kaum in die Arbeit meiner Mitarbeiter ein und warte lieber ab, welche Ideen oder Problemlösungen sie selbst entwickeln.
- b) Ein Manager muss sich aktiv um die Karriere seiner Mitarbeiter kümmern. Aus diesem Grund rede ich ständig mit meinen Leuten – ob nun über ihre Karriere-möglichkeiten oder darüber, dass die Berichte noch erstellt werden müssen.
- c) Ich sehe mich als eine Art Trainer, der anderen dabei hilft, ihre Stärken richtig einzusetzen und wertvolle Beiträge für das ganze Team zu leisten. Ich spare nicht mit Lob und halte mich mit Kritik zurück. Ich belohne besondere Leistungen und gute Ideen. Gibt es Änderungen oder Probleme, Sorge ich dafür, dass jeder weiß, was passiert und was erwartet wird.

2. Wie sieht üblicherweise Ihr Feedback aus?

- a) Ich sage erst dann etwas, wenn jemand einen Fehler gemacht hat. Wenn meine Mitarbeiter gute Arbeit leisten, besteht kein Grund für Feedback, denn sie werden ja schließlich dafür bezahlt.
- b) Ich erzähle meinen Mitarbeitern immer ganz genau, wie sich ein Produkt oder eine Arbeit verbessern lässt. Ich sage ihnen bis ins letzte Detail, was sie wie zu tun haben. Das verstehe ich nämlich unter einer klaren Linie.
- c) Mein Feedback beginnt immer mit einer positiven Aussage (»Sie haben gute Arbeit geleistet.«). Muss etwas verbessert werden, achte ich strikt darauf, die Arbeit und nicht den Menschen zu kritisieren. Zusätzlich zu meinem üblichen täglichen Feedback führe ich für jeden einzelnen Mitarbeiter einmal jährlich eine Leistungsbewertung durch.

3. Wie sorgen Sie für ein angenehmes Arbeitsklima?

- a) Ich bemühe mich sehr, niemanden anzuschreien.
- b) Ich frage meine Mitarbeiter immer wieder, was ich tun kann, um ihre Arbeit so angenehm wie möglich für sie zu machen. Meistens kümmere ich mich zwar anschließend nicht mehr um ihre Bitten oder Beschwerden, aber ich frage zumindest danach.
- c) Ich versuche immer, freundlich und optimistisch zu sein, auch wenn ich mich manchmal nicht danach fühle. Ich fördere den Gemeinschaftssinn durch einen monatlichen »Tag der Anerkennung« und regelmäßigen Arbeitsessen. Ich erkundige mich nach ihren Familien, Kindern, Haustieren und Hobbys und natürlich ihrer Arbeit. Ich ermutige meine Leute dazu, kreativ zu sein und auch einmal etwas Neues auszuprobieren.

4. Wie helfen Sie Ihren Mitarbeitern dabei, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben zu schaffen?

- a) Na, ich gehe doch davon aus, dass sie ihr Privatleben auch ohne meine Hilfe führen können. Für alle Fälle steht die Nummer der Telefonseelsorge für jeden sichtbar am Schwarzen Brett.
- b) Wenn meine Mitarbeiter in Schwierigkeiten stecken, sage ich ihnen, was sie meiner Meinung nach tun sollten und wo sie Unterstützung finden können. Außerdem frage ich dann später nach, ob sie meinen Rat beherzigt haben und zeige somit, dass ich mir Gedanken um sie mache.
- c) Ich versuche herauszufinden, was ich zu ihrer Entlastung tun kann (so biete ich zum Beispiel an, einen Teil der Arbeiten jemand anderem zu übertragen).

5. Was tun Sie, um die Teamarbeit zu fördern?

- a) Ich mische mich nicht ein!

- b) Ich fordere einen Tagesbericht von allen Teammitgliedern an, um sämtliche Probleme, die sich abzeichnen, im Keim zu ersticken. Außerdem bin ich bei jedem Teammeeting dabei.
 - c) Ich Sorge dafür, dass ihnen das nötige Handwerkszeug und die erforderlichen Mittel zur Verfügung stehen und räume ihnen die entsprechenden Befugnisse ein (damit ich mich nicht selbst um jede Kleinigkeit kümmern muss). Außerdem versuche ich, ihnen zu erklären, wie sich ihr Projekt in das Unternehmensziel einfügt, damit sie den Sinn ihrer Arbeit besser verstehen. Ein oder zwei Mal im Jahr veranstalte ich Teamübungen zur Konsensbildung, um ihre Fähigkeiten zu vertiefen.
6. Wie verhalten Sie sich, wenn Sie merken, dass zwei Ihrer Mitarbeiter nicht miteinander arbeiten können?
- a) Ich warte erst einmal ab – entweder schaffen sie es, sich zusammen zu raufen oder einer von ihnen kündigt.
 - b) Ich setze mich mit den beiden zusammen und mache ihnen klar, dass ich ein professionelles Verhalten von ihnen erwarte und dass sie sich gefälligst am Riemen reißen sollen, da ihnen sonst ernsthafte Schwierigkeiten drohen.
 - c) Als erstes spreche ich mit beiden unter vier Augen. Die weiteren Schritte hängen davon ab, wo das Problem liegt. Mein oberstes Ziel in solchen Situationen lautet, die Lage zu entspannen, ohne einen wertvollen Mitarbeiter zu verlieren oder die Arbeit der restlichen Teammitglieder zu beeinträchtigen.
7. Ihr Unternehmen wurde kürzlich von einer größeren Firma aufgekauft, was natürlich die Streichung von Stellen zur Folge hat. Keiner weiß, was auf ihn zukommt, und Ihre Mitarbeiter sind verängstigt und verunsichert. Wie stehen Sie ihnen in diesen schweren Zeiten bei?
- a) Ich mache gar nichts – schließlich steckt mein Kopf vielleicht auch schon in der Schlinge.
 - b) Ich verspreche ihnen hoch und heilig, dass ich alles tun werde, um ihre Arbeitsplätze zu sichern, auch wenn ich eigentlich nicht den nötigen Einfluss habe, das zu verhindern.
 - c) Ich mache ihnen bei einer Besprechung klar, dass ich ihre Sorgen durchaus nachvollziehen kann und selbst beunruhigt bin. Ich versichere ihnen, sie über die jüngsten Entwicklungen auf dem Laufenden zu halten und teile ihnen mit, dass sie mit ihren Sorgen und Nöten jederzeit zu mir kommen können. Ich danke ihnen für ihre Arbeit und ihren Einsatz in den letzten Jahren und mache ihnen klar, dass wir gemeinsam auch diese Krise meistern werden.
8. Eine Ihrer Mitarbeiterinnen kommt jeden Tag eine halbe Stunde zu spät und geht freitags immer eine halbe Stunde früher. Sie führt mindestens zwei Mal täglich Privatgespräche mit ihrem Ehemann und spricht dabei so laut, dass das ganze Büro mithören kann.

Manchmal versäumt sie wichtige Termine, was viel Extraarbeit für ihre Kollegen bedeutet, weshalb sich diese schon mal über sie beschwerten. Wie gehen Sie mit diesem Problem um?

- a) Ich kopiere den Abschnitt über Arbeitszeiten und Telefongespräche aus dem Regelwerk meines Unternehmens und lege ihr die Kopien auf den Tisch. Um künftige Terminverzögerungen zu vermeiden, bitte ich ihre Kollegen, bei der Zuweisung von Projekten künftig gleich eine Woche mehr einzuplanen.
- b) Ich spreche sie vor allen anderen auf ihre Unpünktlichkeit an. Dann versetze ich sie an einen Arbeitsplatz, den ich von meinem Büro aus gut einsehen kann, so dass ich mitbekomme, mit wem sie gerade telefoniert. Außerdem drohe ich ihr mit der Kündigung, wenn sie noch einmal zu spät kommt.
- c) Ich erkläre ihr unter vier Augen, dass ich mit ihr gerne über ihr leider problematisches Verhalten reden möchte. Als erstes spreche ich über die versäumten Termine und Abgabefristen, da es ihre Kollegen belastet. Ich versuche mit ihr gemeinsam herauszufinden, woran es liegt und helfe ihr beim Erstellen eines Plans, wie sich das in Zukunft vermeiden lässt. Anschließend erläutere ich ihr, was die Firmenpolitik über Arbeitszeiten und Privatgespräche sagt und bitte sie, sich entsprechend zu verhalten, da ich weiß, dass ich auf ihren Sinn für Gerechtigkeit gegenüber den Kollegen zählen kann.

9. Zwei Ihrer Teammitglieder sind im Urlaub und einer ist schon seit längerer Zeit krank. Der Rest des Teams strengt sich mächtig an, um die zusätzliche Arbeit zu erledigen, aber so nach und nach machen sich erste Zeichen der Erschöpfung breit. Ausgerechnet jetzt landet ein größeres Projekt mit der Bitte um rasche Erledigung auf Ihrem Schreibtisch, und Sie wissen genau, dass dadurch jeder an seine persönlichen Grenzen stößt. Wie reagieren Sie?

- a) Ich nehme ein paar Tage frei, um einen klaren Kopf zu gewinnen.
- b) Ich bereite meine Leute darauf vor, dass eine harte Zeit auf sie zukommt und stelle ihnen eine besondere Belohnung in Aussicht, sobald das Projekt abgeschlossen ist.
- c) Ich frage jeden einzelnen Mitarbeiter, wie ausgelastet er zurzeit ist und welche Termine er einhalten muss. Wenn ich dann zu dem Schluss komme, dass wirklich jeder bis über beide Ohren in Arbeit steckt und ein weiteres Projekt einfach nicht zu schaffen ist, hole ich einen Berater und Zeitarbeiter dazu, um meine Leute zu entlasten.

10. Meiner Meinung nach kann ein Manager seine Mitarbeiter motivieren, indem er

- a) sie nicht herumkommandiert und nicht von oben herab behandelt.
- b) in sämtliche Betriebsabläufe einbezogen wird und über sämtliche Einzelheiten informiert ist.
- c) ehrlich begeistert von der Arbeit seiner Mitarbeiter und stolz auf sie ist.

Die Auflösung

Wenn Sie überwiegend Antwort »c« angekreuzt haben, sind Sie im Allgemeinen durchaus in der Lage, Ihre Mitarbeiter zu motivieren. Sie setzen dabei unterschiedliche Methoden sehr effizient und flexibel ein. Wenn Sie bei einigen Fragen mit »a« oder »b« geantwortet haben, sehen Sie einfach im Motivationsindex unten nach, welche Kapitel Sie besonders sorgfältig lesen sollten, um Ihre Fähigkeiten zu optimieren.

Wenn Sie überwiegend mit »b« geantwortet haben, könnte man Sie durchaus als übereifrigen Manager bezeichnen. Sie geben zwar Ihr Bestes, um Ihre Mitarbeiter zu motivieren, aber in manchen Fällen geht der Schuss nach hinten los. Sie verwechseln das Öfteren Mikromanagement mit Motivation und Sie neigen dazu, zu viel des Guten zu tun und über das Ziel hinauszuschießen, indem Sie Versprechen geben, die Sie nicht halten können. Vielleicht liegt es daran, dass Sie nicht genau wissen, was Motivation eigentlich ist und wie sie funktioniert. Lesen Sie bitte unten im Motivationsindex nach, auf welche Kapitel Sie sich konzentrieren sollten.

Sie haben fast ausschließlich mit »a« geantwortet? Nun, dann sind Sie wohl eher ein passiver Typ. Durch Ihre generell abwartende Haltung machen Sie auch den Fehler, in Sachen Motivation die Zügel zu sehr schleifen zu lassen. Vielleicht haben Sie ja das Gefühl, als könnten Sie nichts tun, um Ihre Mitarbeiter zu motivieren. Das mag daher rühren, dass Sie glauben, dass Motivation aus einem selbst, also von innen, kommt – ein weit verbreiteter Irrglaube. Sehen Sie im Motivationsindex nach, was Sie verbessern können.

Motivationsindex

Was Sie tun können, wenn Sie des Öfteren mit »a« oder »b« auf meine Fragen geantwortet haben:

Frage 1: Lesen Sie Kapitel 2 und 10.

Frage 2: Konzentrieren Sie sich auf Kapitel 7 und 11.

Frage 3: Ich lege Ihnen besonders Kapitel 4 und 5 ans Herz.

Frage 4: In Kapitel 6 erfahren Sie Näheres.

Frage 5: Kapitel 10 und 11 bieten neue Ideen.

Frage 6: In Kapitel 19 steht, was Sie wissen müssen.

Frage 7: In Kapitel 18 finden Sie nützliche Strategien.

Frage 8: Für Sie ist vor allem Kapitel 19 interessant.

Frage 9: Halten Sie sich an die Vorschläge aus Kapitel 18 und 20.

Frage 10: Meine Empfehlung für Sie: Kapitel 2 und 7.