

Mit motivierten Mitarbeitern erfolgreicher arbeiten

Zufriedene Mitarbeiter zeigen deutlich bessere Arbeitsergebnisse und sind zudem nach außen ein guter Werbeträger für ihren Betrieb. So schwierig ist es auch gar nicht, vernünftig mit den Mitarbeitern umzugehen. Es ist einfach eine Frage der Wertschätzung denjenigen gegenüber, die sich täglich für das Unternehmen einsetzen und ihre Arbeitskraft einbringen

Wann Mitarbeiter mit ihrer Arbeit zufrieden sind

Leider wird diese Frage von vielen Unternehmen und Vorgesetzten einfach ignoriert. Schließlich sollen sich die Beschäftigten an ihrem Arbeitsplatz nicht wohlfühlen, sondern arbeiten. Außerdem bekommen sie ja auch noch Geld dafür – das muss Motivation genug sein.

Selbstverständlich kann man das so sehen – gewinnen kann ein Unternehmen mit dieser Einstellung aber nicht. Nach Befragungen von Beschäftigten haben bis zu 70 % bereits innerlich gekündigt und machen nur noch „Dienst nach Vorschrift“. Auch wenn diese Zahl vielleicht zu hoch gegriffen sein sollte, gibt es sicherlich Betriebe, in denen dieser Wert noch übertroffen wird. Außerdem ist jeder Mitarbeiter, der die innere Kündigung ausgesprochen hat, einer zu viel. Er ist für das Unternehmen ein Kostenfaktor und bringt nicht die Produktivität, die möglich wäre.

Manche Betriebe meinen, mit einer guten, eventuell überatmosphärischen Vergütung sei alles getan. Das trifft jedoch nicht zu.

Für die Mitarbeiter ist ein festes und verlässliches Einkommen entscheidend (**Kasten**). Die Höhe spielt dabei eine eher untergeordnete Rolle. Man könnte auch in Abwandlung eines bekannten Spruches sagen: „Ohne Geld ist alles nichts, aber Geld ist auch nicht alles!“ Ist ein Mitarbeiter grundsätzlich mit seiner Arbeit zufrieden und erzielt ein ausreichendes Einkommen, bedarf es in der Regel einer erheblichen Lohnsteigerung, um damit eine gute Fachkraft abzuwerben.

Ist jedoch ein Mitarbeiter insgesamt unzufrieden und unmotiviert, wird er auch dann einen Arbeitsplatzwechsel ins Auge fassen, wenn der neue Job mögli-

cherweise gleich oder sogar etwas geringer bezahlt ist. Die Unternehmen und Vorgesetzten sollten die Bedeutung guter Bezahlung für die Motivation ihrer Mitarbeiter daher nicht überschätzen. Andere Faktoren sind hierfür viel entscheidender. Mitarbeiter sind mit ihrer Arbeit zufrieden, wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Dazu zählt neben der notwendigen Motivation insbesondere die Arbeitsbelastung und die Anerkennung der geleisteten Arbeit.

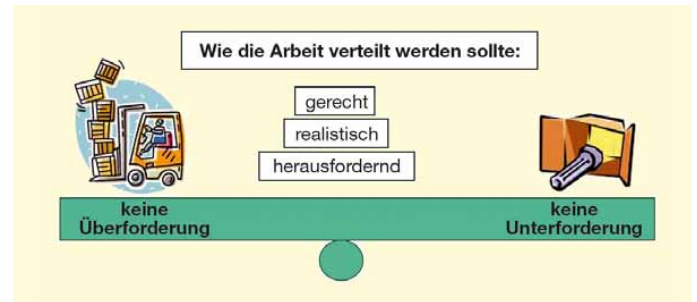
Was gute Arbeit ausmacht – ein Forschungsbericht

Im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) hat infolge einer repräsentativen Befragung von rund 5400 Erwerbstätigen durchgeführt.

Ziel war es, die Anforderungen an „gute Arbeit“ aus Sicht der Befragten zu ermitteln. Aus diesen Befragungsergebnissen (**Kasten**) wird deutlich, dass die Mitarbeiter grundsätzlich gern arbeiten. Gibt man ihnen Gelegenheit, sich in die Arbeit einzubringen und sich damit zu identifizieren, haben sie nicht nur Spaß an der Tätigkeit, sondern ihre Leistungsbereitschaft wächst damit. Neben der eigentlich selbstverständlichen Forderung, dass die Arbeitnehmer von ihren Vorgesetzten „als Mensch“ behandelt werden möchten, werden weitere Voraussetzungen genannt, die dem Arbeitnehmer wichtig sind (**Kasten**).

Vorgesetzte haben großen Einfluss auf die Motivation

Die Ergebnisse des Forschungsberichts zeigen, welcher hohen Wert ein guter Vorgesetzter für die Mitarbeiter hat. Dagegen wird in der Praxis noch immer häufig derjenige befördert und als Füh-



rungskraft eingesetzt, der die besten fachlichen Qualifikationen hat. Im Sinne einer erfolgsorientierten Mitarbeiterführung ist das leider häufig keine gute Wahl. Wichtiger noch als die fachliche Qualifikation – die man sich aneignen kann – sind die menschliche Qualität und geeignete Führungseigenschaften als Vorgesetzter. Persönlichkeit und die innere Einstellung zu Mitarbeitern kann man nicht lehren. Führen sollte man nicht müssen, führen muss man wollen.

Die wichtigste Aufgabe eines Vorgesetzten ist es, die Motivation der Mitarbeiter nicht zu zerstören. Das hört sich eigenartig an, entspricht aber der Realität. Beschäftigte wollen arbeiten, und sie wollen gern arbeiten. Sie möchten sich engagieren und verfügen normalerweise über eine sehr hohe Motivation. Viele Vorgesetzte können diese Motivation aber schnell zunichte machen, wenn

- sie „vergessen“ zu loben
- sie die Arbeitsverteilung nicht im Griff haben – Arbeit wird ungerecht verteilt, Mitarbeiter werden über- oder unterfordert
- sie keine Fehler akzeptieren, sondern diese als „Katastrophe“ ansehen: als erstes wird immer ein Schuldiger gesucht und massiv angegriffen
- sie ihren Mitarbeitern nicht zuhören – Ideen, Anregungen und Vorschläge werden vorschnell ignoriert oder als Unsinn abgetan
- sie die Leistungen ihrer Mitarbeiter als ihre eigenen ausgeben.

Unter solchen Umständen – die leider tägliche Realität sind – verblasst auch die größte Motivation von Mitarbeitern sehr schnell.

Warum die richtige Arbeitsverteilung so wichtig ist

Mitarbeiter haben in der Regel ein sehr feines Gespür für Gerechtigkeit. Sie reagieren daher

Ergebnisse des Forschungsberichts

Auswertung der Befragung der etwa 5400 Erwerbstätigen:

- An erster Stelle stand dabei ein festes und verlässliches Einkommen (92 %).
- Dicht dahinter folgte die Sicherheit des Arbeitsplatzes (88 %).
- Weitere Forderungen:
- Arbeit soll Spaß machen (85 %).
- Die Beschäftigten sollen von ihren Vorgesetzten „als Mensch“ behandelt werden (84 %).
- Arbeit soll als sinnvoll empfunden werden können, und man soll stolz auf seine Arbeit sein können (jeweils 73 %).
- Die Arbeit soll vielseitig und abwechslungsreich sein (72 %).
- Die Arbeitnehmer wollen selbst Einfluss auf die Arbeitsweise nehmen können (71 %).
- Vorgesetzte sollen für gute Arbeitsplanung sorgen (66 %).
- Vorgesetzte sollen Anerkennung und konstruktive Kritik vermitteln (66 %).
- Vorgesetzte sollen sich um die berufliche und fachliche Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter kümmern (64 %).
- Vorgesetzte sollen Verständnis für individuelle Probleme aufbringen (63 %).

Der Forschungsbericht steht im Internet als kostenfreier Download zur Verfügung: www.inqa.de.

empfindlich, wenn die Arbeit innerhalb eines Teams ungerecht verteilt wird. Damit ist nicht gemeint, dass jeder genau das gleiche zu tun hat. Unterschiede in der Qualifikation und Leistungsfähigkeit müssen sehr wohl berücksichtigt werden. Werden aber einzelne Mitarbeiter ständig über Gebühr belastet, wird die Motivation schnell leiden.

Dauerhafte Überlastung. Mitarbeiter soll man fordern – schließlich wollen sie auch zeigen, was sie können. Sie dürfen aber nicht dauerhaft überfordert werden. Das gilt sowohl hinsichtlich ihrer Fähigkeiten als auch der Arbeitsmenge.

Wer den ganzen Tag fleißig arbeitet und trotzdem am Abend mehr Arbeit liegen hat als am Morgen, der verliert seinen Elan sehr schnell. Wenn die Aufgaben ohnehin nicht zu bewältigen sind, kommt es auch nicht mehr darauf an, ob vielleicht noch 10 % mehr liegen bleiben. Das gilt vor allem dann, wenn keine Änderung der Verhältnisse abzusehen ist.

Erkennen die Mitarbeiter, dass das Unternehmen sich um Abhilfe bemüht – etwa durch Umorganisation oder Neueinstellungen – können solche Durststrecken überwunden werden.

Als Dauerzustand werden sie aber nicht akzeptiert.

Unterforderung. Genauso gefährlich ist die Unterforderung von Mitarbeitern. Wer ständig unter seinem Wert verkauft wird, fühlt sich nicht akzeptiert und nicht angenommen. Demotivation und innere Kündigung sind die Folge. Gerade solche Mitarbeiter neigen auch schnell dazu, gegen andere Kollegen Mobbingattacken zu initiieren – sei es aus Frust, aus Neid oder einfach, um auf diesem Weg „Erfolgserlebnisse“ zu erhalten, die sie in ihrer eigenen Arbeit nicht bekommen können.

Richtiges Maß finden. Den richtigen Mittelweg, das richtige Maß zu finden, ist nicht immer einfach. Es setzt einen ständigen Austausch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern voraus. Vor allem muss der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern auch zuhören und deren Bedenken und Probleme ernst nehmen. Mit Herausforderungen, die aber zu bewältigen sein müssen, ist eine hohe Motivation verbunden. Der Mitarbeiter fühlt sich akzeptiert. Sein Chef

traut ihm etwas zu. Er wird alles daran setzen, dieses Vertrauen nicht zu enttäuschen. Allerdings sollte man auch darauf achten, dass sich die Mitarbeiter nicht selbst überfordern. Manche neigen dazu, dauerhaft mehr zu leisten, als sie in der Lage sind. Wichtig ist daher ein regelmäßiger Wechsel von Phasen mit hoher oder höchster Beanspruchung und Phasen mit geringeren Aktivitäten. Hierfür gibt es keine allgemeingültigen Grundsätze, sondern nur individuelle Grenzen, die der Chef ausloten muss.

Warum Veränderungen ein sensibles Thema sind

Der Mensch ist ein Gewohnheitstier – das ist nicht nur ein Spruch, das ist Fakt.

Problematisch ist vor allem, dass dieses Beharrungsvermögen und der Wunsch nach Beständigkeit und Kontinuität von vielen Unternehmensleitungen und Vorgesetzten schlichtweg ignoriert wird. Unter dem Stichwort „lernendes Unternehmen“ wird die innere Struktur und die Ablauforganisation im Betrieb ständig verändert – häufig nur um der Veränderung willen. Änderungen in der Struktur werden nicht immer sorgfältig überlegt und geprüft – wenn es nicht klappt, macht man es eben wieder anders. Abgesehen von den dabei ohnehin entstehenden Reibungsverlusten und Umstrukturierungskosten bleiben dabei die Mitarbeiter auf der Strecke.

Veränderungen erklären. Selbstverständlich sind Veränderungen notwendig. Ansonsten kann sich ein Unternehmen nicht weiterentwickeln. Die Mitarbeiter sind grundsätzlich auch bereit, Veränderungen mitzutragen und umzusetzen. Unbedingte Voraussetzung dafür ist aber, dass die Mitarbeiter den Sinn der Veränderungen nachvollziehen und verstehen können.

Besser noch ist es, wenn sie an der Umstrukturierung von Anfang an beteiligt werden. So können zusätzlich die Kenntnisse und Erfahrungen der Mitarbeiter einbezogen und berücksichtigt werden. Nichts ist schlimmer, als Entscheidungen nur vom grünen Tisch – ohne detaillierte Kenntnisse der tatsächlichen Verhältnisse vor Ort – zu treffen.

Das betrifft beispielsweise die Mitarbeiter, die im Kundendienst

oder Vertrieb arbeiten und direkte Schnittstelle zum Kunden sind. Im Fall von organisatorischen Veränderungen sollten sie in wichtige Entscheidungen einbezogen werden. Abgesehen von dem Vorteil einer fundierten Entscheidungsgrundlage werden die Mitarbeiter dadurch in hohem Maße motiviert. Sie fühlen sich und ihre Erfahrungen ernst genommen und erkennen, dass das Unternehmen auf sie baut und ihre Anregungen berücksichtigt. Dann werden die Mitarbeiter auch alles daran setzen, dass die Umorganisation reibungslos funktioniert. Ein solches Vorgehen der Unternehmensleitung zeigt weit über die aktuelle Umstrukturierung hinaus positive Ergebnisse. **Wichtig:** Veränderungen machen den betroffenen Mitarbeitern in jedem Fall zunächst einmal Angst. Es besteht immer die Gefahr, mit den neuen Aufgaben, mit der neuen Organisation, mit dem neuen Chef nicht klarzukommen. Je mehr Ungewissheit besteht, desto größer sind die Befürchtungen. Bei einer frühzeitigen Information und Beteiligung lassen sich diese Ängste zumindest vermindern. Dadurch wird auch das Mobbingrisiko im Unternehmen deutlich reduziert.

Informationen sind ein wichtiges Gut

Das Gegenteil von Informationen sind Gerüchte. Diese entstehen in einem Unternehmen sehr schnell, wenn erkennbar wird, dass sich etwas tut, aber keiner genau weiß, was.

Die Gerüchteküche. Eine alltägliche Situation: Viele Unternehmensführer lieben solche Spielchen: Eine kleine Gruppe Führungskräfte wird eingeweiht und muss beispielsweise an Plänen für eine Umstrukturierung arbeiten. Alle werden zu absolutem Stillschweigen verdonnert, was schon aus Prinzip nicht funktioniert. Irgendeiner ist immer dabei, der sich mit seinem Insiderwissen wichtig machen will – wenn er zudem nicht alles sagt und mit Andeutungen um sich wirft.

Außerdem merken die Mitarbeiter ohnehin sehr schnell, dass sich etwas tut. Plötzliche Arbeitssitzungen, über deren Thema und Inhalt nicht gesprochen werden darf – das reicht schon

Personalabbau – eine tödliche Falle

Wer kennt es nicht – zumindest vom Hörensagen – das berüchtigte Bankgespräch. Die einen haben es schon erlebt, anderen kann es noch bevorstehen.

Die Bank erhält die Unternehmenszahlen: Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung (G+V), Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) usw. Der Firmenkundenbetreuer studiert sie in aller Ruhe. Dann wird der Unternehmer in die Bank zu einem Gespräch bestellt.

„Die Personalkosten sind zu hoch – die Personalkosten müssen runter. Sie müssen Personal abbauen“ – ist das Hauptresümee.

Sicherlich können die Personalkosten zu hoch sein. Oft sind sie es aber nur im Verhältnis zur erbrachten Leistung und nicht absolut.

Die eigentlichen Schwachpunkte können ganz andere sein und sehr viel tiefer liegen. Aber das ist aus der G+V und der BWA in ihrer heutigen Form nicht so ohne Weiteres erkennbar. Es erfordert zumindest sehr viel Erfahrung und jeweilige Branchenkenntnisse.

Was macht also der Unternehmer? Er spart auf einen „gut gemeinten“ Rat der Hausbank hin Personalkosten ein und stellt Mitarbeiter aus – doch leider diejenigen, die ihm bis dahin noch Geld verdient haben und die Deckungsbeiträge erwirtschafteten. Die G+V, die BWA

und viele das Vertrauen der Unternehmer genießende Berater unterscheiden nicht zwischen produktiven und nichtproduktiven Personalkosten.

Da die meisten fixen Kosten allenfalls mittelfristig beeinflussbar sind, haben wegfallende Deckungsbeiträge fatale Folgen. Weitere Teile der fixen Kosten können nicht mehr gedeckt werden. Die Situation im Unternehmen wird sich daraufhin weiter dramatisch verschärfen.

In vielen Fällen ist die Leistung, also der Umsatz, die das Unternehmen erbringt, im Verhältnis zu der betrieblichen Infrastruktur, die es vorhält und kostenmäßig abdecken muss, viel zu gering. Diese Unternehmen können, so wie sie strukturell und kostenmäßig aufgestellt sind, eine wesentlich höhere Leistung erbringen.

Der richtige Rat muss lauten: Die Leistung des Unternehmens muss drastisch gesteigert werden, ohne dass die fixen Kosten steigen dürfen. Dabei kann es durchaus sinnvoll werden, den produktiven Personalbereich weiter auszubauen.

Die Deckungsbeitragsrechnung, wenn sie ganzheitlich angewendet wird, ortet und offenbart solche Schwachpunkte sehr präzise. Sie zeigt auch auf, wie und wohin sich das Unternehmen strukturell verändern muss; sie gibt Instrumente an die Hand, um die Mehrleistung zur Not aggressiv und dennoch gewinnbringend vermarkten zu können.

Rüdiger Hildebrandt

den“ – was übrigens für beide Seiten gilt. Auch der Mitarbeiter ist schließlich verpflichtet, seinen Vorgesetzten über besondere Vorkommnisse und Erkenntnisse zu informieren.

Weg der Information. Auf welchem Weg die Informationen an die Mitarbeiter gegeben werden, ist abhängig von der Art der Information und von der Unternehmensgröße. Einen Grundsatz sollte aber jede Führungskraft beherzigen: Wenn es sich um Veränderungen handelt, geht nichts über ein persönliches Gespräch mit den Mitarbeitern.

Fachliche Informationen können durchaus auf schriftlichem Wege oder über das Intranet verbreitet werden. Dinge, die das persönliche Arbeitsumfeld der Mitarbeiter betreffen, können nur persönlich vermittelt werden – das ist einfach eine Frage des Anstands und Wertschätzung den Mitarbeitern gegenüber. Selbst unangenehme Nachrichten lassen sich so besser verarbeiten, als wenn sie einem einfach in Schriftform auf den Tisch geworfen werden.

Lob und Kritik geschickt einsetzen

Bei vielen Vorgesetzten gilt noch immer die Regel: „Solange ich nichts sage, ist alles in Ordnung.“ Das ist genauso verbreitet wie unsinnig.

Die Menschen in einem Unternehmen leben nicht von Brot allein. Die Anerkennung der geleisteten Arbeit ist mindestens ebenso wichtig. Ein ehrliches Lob von Zeit zu Zeit lässt die Mitarbeiter aufleben und ist ein großer Motivationsschub. Dabei ist selbst – berechnete und angemessen vorgebrachte – Kritik besser und motivierender als eine dauerhafte Funkstille.

Der besondere Vorteil von Lob: Es kostet nichts. Gelegentlich hört man die Auffassung von Führungskräften: „Wenn ich einen Mitarbeiter lobe, will der gleich mehr Geld haben!“ Auch das gehört ins Reich der Legenden.

Etwas Wahres ist allerdings daran: Wenn ein Mitarbeiter immer wieder herausragende Leistungen zeigt, die häufiges Lob rechtfertigen, sollte man sich schon irgendwann Gedanken darüber machen, wie ein solcher Einsatz auch pekuniär anerkannt werden

Richtig loben – einige Grundsätze

- **Lob sollte** konkret sein, sich also auf eine konkrete Handlung oder Verhaltensweise beziehen.
- **Lob sollte** direkt vom Vorgesetzten kommen und kann nicht delegiert werden.
- **Lob sollte** grundsätzlich unter vier Augen ausgesprochen werden.
- **Lob sollte** angemessen sein, also nicht übertrieben werden.
- **Lob sollte** zeitnah erfolgen.
- **Lob sollte** ehrlich gemeint sein.
- **Lob sollte** verdient sein und darf nicht aus taktischen Gründen ausgesprochen werden.
- **Lob muss** eindeutig sein. Es dürfen keine zweideutigen Formulierung verwendet werden wie z. B.: „Herr Lehmann, das hätte ich Ihnen ja gar nicht zugetraut!“.

kann. Ist das nicht möglich, etwa aus tarifvertraglichen Gründen, sollte das dem Mitarbeiter offen gesagt werden. Es gibt auch andere Formen der Belohnung – etwa durch die Übertragung anspruchsvollerer Aufgaben. Hier ist dann etwas Phantasie gefragt.

Entscheidend ist immer, dass die Mitarbeiter merken, ihre Arbeit für das Unternehmen wird anerkannt. Dazu reicht es eben nicht, dass an jedem Monatsersten das Gehalt aufs Konto überwiesen wird.

Nach repräsentativen Untersuchungen wird nirgendwo in Europa so wenig gelobt, wie in Deutschland. Wahrscheinlicher Grund dafür: Die Vorgesetzten können es nicht. Sie haben es nie gelernt. Nur in wenigen Führungslehrgängen wird dem Thema Lob ein größeres Kapitel gewidmet – und geübt wird es schon gar nicht. Hinzu kommt, dass die meisten Mitarbeiter, wenn sie irgendwann zu Führungskräften aufsteigen, sich am Verhalten ihrer eigenen, bisherigen Vorgesetzten orientieren. Dabei ist richtig loben eigentlich ganz einfach (**Kasten**). Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter regelmäßig loben, profitieren in mehrfacher Hinsicht davon: Sie haben selbst Erfolgserlebnisse, können ein angenehmes Arbeitsklima genießen und auf motivierte Mitarbeiter zurückgreifen, die das Team oder die Abteilung voranbringen.

Fehlerkultur

Mitarbeiter, die Angst haben müssen, Fehler zu machen, sind in ihrer Kreativität und Motivation stark gehemmt. Wer will denn schon neue Ideen ausprobieren, wenn ihm jeder Fehler angekreidet wird? Motivierter Mitarbeiter

ärgern sich über ihre Fehler selbst am meisten – einer Gardinenpredigt ihres Vorgesetzten bedarf es dazu überhaupt nicht. Es ist eine verbreitete Unsitte bei jedem Fehler zunächst einmal den Schuldigen zu suchen und diesen dann niederzumachen. Das führt dazu, dass eine Absicherungsmentalität um sich greift, die einer kreativen Arbeit garantiert nicht förderlich ist. Viel wichtiger ist es doch, erst einmal den Fehler zu korrigieren – und zwar ohne vorherige Schuldzuweisung und anschließend die Ursachen sowie auch den Verursacher herauszufinden – das allerdings nicht mit dem Ziel einer Bestrafung, sondern um künftig den Fehler auszuschließen.

Ein weiterer, wichtiger Vorteil einer guten Fehlerkultur im Unternehmen: Ein Mitarbeiter, der keine Angst haben muss, einen Fehler einzugestehen, wird kaum versuchen diesen zu vertuschen und dadurch die Situation möglicherweise noch zu verschlimmern.

Schlussbemerkung

Jeder Führungskraft sollte bewusst sein, dass sie auf die konstruktive und motivierte Arbeit der Mitarbeiter angewiesen ist. Gute Arbeit zu gewährleisten und gute Führung zu praktizieren, ist gar nicht so schwer – und vor allem lohnt es sich für alle Beteiligten – für die Mitarbeiter, die Führungskräfte und das gesamte Unternehmen.

Die Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital des Unternehmens. Das sollte nicht nur in „Sonntagsreden“ gelten, sondern auch im Tagesgeschäft.

J. Heidenreich