

Titelthema

Innovation & Wettbewerb

Erfolgreiche Produktentwicklung

Special

Human Resources

Partisanenstrategien
Ideen gegen den Mainstream

Lernen von der Natur
Verfahrensweisen der Bionik

Lust an Leistung
Prof. Dr. Felix von Cube



Das Phänomen der »Inneren Kündigung«

Führungsinstrumente zur Motivation

Unternehmen sind nur erfolgreich, wenn sie zufriedene Kunden haben. Dies aber setzt bestens qualifizierte und geschulte Mitarbeiter voraus. Dazu werden motivationsfördernde Rahmenbedingungen gebraucht. Mitarbeiter müssen mit sich und ihrem Unternehmen zufrieden sein, auch weil sie Anerkennung für ihre Leistungen erfahren. Hier sind vor allem die direkten Vorgesetzten gefragt.

Eine neue Gallup-Studie belegt freilich, was Unternehmer befürchten: Nur 12 % der Arbeitnehmer in Deutschland sind engagiert und zufrieden mit ihrem Job. 70 % schieben nur »Dienst nach Vorschrift«, während 18 % innerlich bereits gekündigt haben. Erschreckend ist, dass diese Zahlen nicht nur aus Konzernen stammen, sondern hauptsächlich aus dem Mittelstand. Rein rechnerisch gehen KMU mit zehn Mitarbeitern laut Gallup rund 41.000 Euro pro Jahr durch »Underperformance« verloren. Fazit: Deutschland hat im internationalen Vergleich ein immenses Defizit im Bereich der Mitarbeitermotivation.

Die erste Reaktion auf sinkende Produktivität sollte demnach nicht Entlassung heißen, sondern Anerkennung stiften, ohne dass damit mehr Geld gemeint sein muss. Immer dann, wenn die Identifikation mit dem eigenen Unternehmen verloren geht, wurden zuvor menschliche Aspekte vernachlässigt. Mitarbeiterbindung

ist aber auch deshalb wichtig, weil jede Form von Fluktuation abgesehen von teuren Abfindungen im Hinblick auf die Suche, Auswahl und Einarbeitung neuer Mitarbeiter mit erheblichen Kosten verbunden ist. Oft entsteht auch zwischen dem Ausscheiden eines Mitarbeiters und der Einstellung eines Nachfolgers eine unproduktive Zeitspanne, die manche Geschäftsprozesse im Unternehmen lähmt.

Kunden bringen ihr Vertrauen zwar prinzipiell dem Unternehmen entgegen, doch es bezieht sich in der Regel auf einen persönlichen Ansprechpartner. Fluktuation ist daher natürlich auch Kunden gegenüber problematisch. Bevor jedoch die Rahmenbedingungen in den Blick treten, die Mitarbeiter zufrieden machen, sollte sich das Augenmerk auf die Auswahl von Mitarbeitern richten.

Generell gilt: Bewerber unterscheiden sich in ihren fachlichen Qualifikationen und in der Persönlichkeitsstruktur. Die beiden Variablen, die über Erfolg und Misserfolg einer Rekrutierung entscheiden, sind Leistungsmotivation und Intelligenz (kognitive Leistungsfähigkeit). In der Praxis ist es viel schwieriger, durchschnittliche Mitarbeiter zu guten Leistungen zu bewegen, als gute Mitarbeiter zu Bestleistungen.

Um die soziale und persönliche Kompetenz sowie um die Leistungs- und Führungsmotivation von Kandidaten unab-

hängig von ihrer Fachkompetenz valide zu erfassen, bieten sich neben strukturierten Auswahlgesprächen psychologische Testverfahren und Assessment-Center an.

Unternehmenserfolg ist das Produkt leistungsfähiger, einsatzbereiter, motivierter Mitarbeiter, anders gesagt: Ein unzufriedener Mitarbeiter bringt keine herausragenden Leistungen und trägt folglich nicht zur Kundenzufriedenheit bei. Er hat keine innere Bindung an das Unternehmen und strahlt nichts Positives aus. Jemand, der nicht weiß, wo die Geschäftsziele und die eigenen beruflichen Ziele liegen, identifiziert sich nicht mit dem Betrieb und wird dessen USP bei Kunden nicht positionieren. Aber auch hier gilt: Ein Mitarbeiter, der keine Anerkennung für seine Leistung erfährt, baut kein Selbstbewusstsein auf und wird auch nicht überzeugend auftreten.

Die Verhaltensweisen und die Motivation von Mitarbeitern zu verändern, gelingt durch förderliche Rahmenbedingungen. Man erinnere sich an den Taylorismus: Eine Hauptforderung von Frederick Winslow Taylor (1856-1915) bestand in der Trennung von Kopf- und Handarbeit. Diese Aussage bezog sich auf Produktionsunternehmen, wurde aber auch im Dienstleistungssektor übernommen. So entstanden Hierarchien, die zwar »lean« waren, doch es blieben alte Strukturen, die ein abteilungs- und bereichsbezogenes Denken bewirkten.

Leistungsfördernder ist, organische, vernetzte Strukturen zu schaffen, die Mitarbeiter zu Selbstverantwortung reizen. Eine konsequente Information, Kommunikation und Einbindung sind unabdingbar.

In erfolgreichen Unternehmen trifft man stets auf eine ausgezeichnete Kommunikation und Information zwischen Geschäftsführung, Führungskräften und Mitarbeitern sowohl von oben nach unten als auch von unten nach oben. Information in dieser Premium-Qualität beginnt mit systematischer Einarbeitung und endet bei transparenten strategischen Geschäftszielen. Verantwortung für eine solche Kommunikationskultur trägt sowohl das Top-Management als auch die mittlere Führungsebene.

Geht man von der Prämisse aus, dass nur zufriedene Mitarbeiter motiviert und leistungsstark sind und dass sich nur zufriedene Mitarbeiter mit ihrem Vorgesetzten identifizieren, weil sie sich an das Unternehmen gebunden fühlen, muss die Mitarbeiterzufriedenheit im Mittelpunkt stehen. Eine systematische Erhebung kann durch eine



Stephanie Boeker

Zentrum für Management- und Personalberatung (ZfM), Edmund Mastiaux & Partner Bonn

schriftliche Mitarbeiterbefragung erfolgen. Das Instrument analysiert, wie es um das Betriebsklima, das Führungsverhalten und die Motivation bestellt ist und zeigt Verbesserungspotentiale auf. Schon die Befragung selbst motiviert die Mitarbeiter. Sie erleben es, sich frei äußern zu können, bei gleichzeitiger Wertschätzung ihrer Befindlichkeit.

Es gibt viele Möglichkeiten, Mitarbeiter zu motivieren, sofern es sich um echten zwischenmenschlichen Austausch handelt, bei dem die Mitarbeiter auch selbst eine aktive Rolle einnehmen dürfen. Unternehmer sollten generell Folgendes beherzigen:

- ▶ Bedanken Sie sich häufiger, und zwar nicht nur im Vorbeigehen, sondern nachdrücklich und herzlich
- ▶ Grüßen Sie aufmerksam und freundlich
- ▶ Dulden Sie Kritik an »heiligen Kühen«
- ▶ Loben und kritisieren Sie ausgewogen
- ▶ Geben Sie eigenes Fehlverhalten zu
- ▶ Lassen Sie Ihre Verstimmung grundsätzlich nicht an Mitarbeitern aus
- ▶ Vermitteln Sie die Bereitschaft, als Gesprächspartner zur Verfügung zu stehen
- ▶ Nehmen Sie sich Zeit, zuzuhören.

Solche kleinen, kontinuierlichen Gesten zeigen nachhaltigere Wirkung als vereinzelte Großaktionen. Allerdings sind auch institutionalisierte Kommunikationsformen wichtige Motivationsquellen.

Führungskräfte und ihre Mitarbeiter sprechen in der Regel täglich miteinander.

Very Individual Performance

Den Kurs bestimmen Sie.

Ihr Vermögen ist das Resultat harter Arbeit, oder es wurde über Generationen hin aufgebaut. Heute möchten Sie die Früchte Ihres Vermögens genießen oder Ihre knappe Freizeit lieber der Familie oder Ihrem Hobby widmen. Wir bieten Ihnen Private Banking mit dem VIP-Effekt: „Very Individual Performance“ – denn Sie haben Anspruch auf ein Anlagekonzept, das exklusiv für Sie entwickelt wurde.

Sie legen den Rahmen fest, in dem wir uns bewegen werden. Alles andere macht Ihr persönlicher Berater, dem Sie in allen Vermögensfragen vertrauen können. Er ist an keine Konzernvorgaben gebunden, sondern nur Ihnen gegenüber

verpflichtet. Und er hat Zeit für Sie – wenn Sie wünschen, gleich jetzt am Telefon:

Lutz Gunold
(069) 1 56 86-180
Matthias Thielmann
(069) 1 56 86-183



Frankfurter Bankgesellschaft AG

*Eschenheimer Anlage 23 · 60318 Frankfurt am Main
Telefon (0 69) 1 56 86-0 · Telefax (0 69) 1 56 86-1 40
info@FraBank.de · www.FraBank.de*

Nur selten aber ergibt sich die Möglichkeit, das ganze Aufgabengebiet des Mitarbeiters in den Blick zu nehmen, Feedback zu geben oder über Entwicklung und Qualifizierung sowie über neue Aufgaben und Ziele zu sprechen. Das regelmäßige strukturierte Mitarbeitergespräch ist jedoch ein wichtiges Führungsinstrument. Es bietet drei Möglichkeiten: Erstens dient es zur Bewertung erbrachter Leistungen und lässt die Vereinbarung von Arbeits-, Verhaltens- und Entwicklungszielen zu. Zweitens bietet es Orientierung für Vorgesetzte und Mitarbeiter, da es die Zufriedenheit beider Seiten ermittelt. Drittens fördert es die Personalentwicklung, indem Potentiale erfasst und persönliche Ziele ins Auge gefasst werden.

Strukturierte Mitarbeitergespräche sollten einmal im Jahr geführt werden und einem Gesprächsleitfaden folgen. Nach demselben Schema dient das turnusmäßige Gespräch mit dem Team oder der Abteilung als offenes Forum, auf dem sich Mitarbeiter aktiv einbringen können. Eine weitere Motivationsquelle stellt die systematische Personalentwicklung dar. Dabei handelt es sich um eine Medaille mit zwei Seiten.

Zunächst geht es um das Zugeständnis des Vorgesetzten, in den Mitarbeiter zu investieren, aber auch um die Verpflichtung des Mitarbeiters, die Chance zur persönlichen Weiterentwicklung wahrzunehmen und langfristig loyal mit dem Vorgesetzten zusammenzuarbeiten. Leistungsbereitschaft schließt Lernbereitschaft ein. Jeder erfolgreiche Mitarbeiter zeichnet sich durch die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen aus.

Eine weitere Form der Personalentwicklung ist die Karriereplanung. Gerade in KMU, die nur wenige echte Führungspositionen haben, sind alternative Karrierepfade eine interessante Alternative. Hierbei geht es um die richtige Dosierung von Fach- und Führungsaufgaben.

Zu prüfen ist aber auch, wie gut die Führungskräfte die Aufgaben erfüllen, das Humankapital zu entwickeln und zu binden. Die Führungsstilanalyse stellt die Führungsabsicht des Vorgesetzten und seine Führungswirkung auf den Mitarbeiter auf die Probe. Abweichungen zeigen an, dass das kommunikative Klima belastet ist, so dass eine wesentliche Voraussetzung für Motivation fehlt. Zugleich zeigt das Dia-



Edmund Mastiaux

Zentrum für Management- und Personalberatung (ZfM), Edmund Mastiaux & Partner Bonn

gnose- und Entwicklungsinstrument, wo und wodurch im Führungsprozess nachgesteuert werden muss. Die fachgerechte Durchführung einer Führungsstilanalyse trägt bei Mitarbeitern zu mehr Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft bei.

Das Einzel-Assessment-Center-Verfahren erhebt ein individuelles Stärken- und Schwächenprofil einer Führungskraft und ermittelt ihren Entwicklungsbedarf. Unternehmen erhalten so einen Überblick über ihre Leistungsträger. Diese Ansätze der Messbarkeit rund um die weichen Faktoren eines Unternehmens verbessern nicht nur die Ausübung von Führungsaufgaben, sondern steigern auch die Mitarbeiterbindung.

Im Übrigen sollten Unternehmen ihr Humankapital in die Berichterstattung aufnehmen. Zusammensetzung und Qualität der Mitarbeiterschaft wird auch für den Kapitalmarkt immer wichtiger.

Um Mitarbeiter langfristig zu binden und deren innere Motivation zu steigern, brauchen Unternehmen eine wertschätzende Kommunikations- und Führungskultur, die nicht als singuläres Event in Form einer Großveranstaltung propagiert wird oder Mitarbeiter bloß konditioniert, sondern durch kontinuierlichen, offenen Umgang und durch institutionalisierte Kommunikationsformen fördert und fordert.

Dabei geht es wie in einer guten Ehe darum, im Gespräch zu bleiben, die Beziehungen aktiv zu pflegen sowie Rückmeldungen zu ermöglichen und zuzulassen. Alle angesprochenen Maßnahmen und Instrumente stellen jedoch keinen Selbstzweck dar, sondern ordnen sich den strategischen Unternehmenszielen unter. ■

Schema zur Darstellung eines Kompetenz- und Führungsprofils

