

Zu Bestleistungen motivieren

Die Leistungsmotivation von Mitarbeitern gezielt zu fördern, ist eine hohe Kunst und fordert Führungskräfte ganz besonders.

Einer der Fischverkäufer brüllte „schönen Nachmittag, ihr Joghurtfritzen!“. Und Dutzende gut gekleidete Leute, die während der Mittagspause den Markt besuchten, hielten Joghurtbecher in die Luft. „War das etwa ein Fisch, der da durch die Luft flog?“, fragte sich eine Marktbesucherin, als gleich der nächste hinterherkam. Der heute berühmte Pike-Place-Fischmarkt stand bereits für ein Lehrvideo Pate, das in den USA von Tausenden von Unternehmen erfolgreich eingesetzt wird. Dabei

Serie (IV)

»Herausforderungen des Mittelstandes«

geht es um nichts anderes, als sich dafür zu entscheiden, die Arbeit, die wir tun, gerne zu machen. Zu diesem Thema füllen mittlerweile Referenten Säle und Veröffentlichungen ganze Bibliotheken. Fern der umsetzbaren Realität und Arbeitsplatzpraxis in den Unternehmen. Für viele machen es die Lebensumstände meist unmöglich, dem idealen Job ein Leben lang hinterherzulaufen. Aber: Das Leben ist zu kostbar, um es bis zur

Rente mit unerfüllbaren Träumen an sich vorüberziehen zu lassen. Man hat immer die Wahl, wie man die Arbeit machen will. Seine Einstellung kann sich jeder selbst aussuchen. Studien belegen, dass Top-Unternehmen mit gezielter Mitarbeiterförderung ein höheres Maß an Loyalität der Mitarbeiter erreichen und berichten von geringerer Frustration bei Arbeitsbedingungen, die nicht unmittelbar



Gastautor

Werner Koch

ist Geschäftsführer der Mittelstandsberatung Werner Koch & Co. GmbH in Künzelsau. Seit 25 Jahren begleitet er Unternehmen in verschiedenen Branchen. Der Autor zahlreicher Fachartikel über die Herausforderungen des Mittelstandes ist auch für viele Firmen in der Region tätig. Foto: Koch

zum beruflichen Erfolg beitragen. Außerdem kommunizieren diese Unternehmen ihre Ziele an alle Mitarbeiter und verknüpfen so die übergreifende Unternehmensstrategie mit den Zielen und Aufgaben jedes Einzelnen. Nach einer Studie der internationalen Managementberatung Hay Group ist eine hohe Mehrheit der Befragten der Ansicht, dass hohes Mitarbeiter-Engagement zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil im Markt führt. „Mitarbeiter-Engagement wird zunehmend als entscheidender Faktor für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit erkannt“, so die Studienleiterin Mandy Rehmann.

Mitarbeitermotivation als entscheidende Voraussetzung für engagierte Leistung steht in direktem Zusammenhang mit den Herausforderungen der Gewinnung von Mitarbeitern und deren Bindung. Unternehmenskultur, Leitbild, Führungsgrundsätze und Führungsstil beeinflussen maßgeblich eine hohe Identifizierung mit dem Unternehmen und fördern höchste Einsatzbereitschaft. Von den anspruchsvollen Formulierungen von Leitbildern findet sich oft im Arbeitsalltag wenig wieder und wird noch weniger gelebt. Damit



Nicht alltäglich: Außergewöhnliche Leistungen sind auch immer das Ergebnis einer besonderen Einstellung. Foto: © Sergey Nivens - fotolia.com

Aussagen wie „Der Mitarbeiter steht im Mittelpunkt“ kein reines Lippenbekenntnis bleiben, bedarf es umfassender Maßnahmen. Besonders in mittelständischen Betrieben, die meist mit geringen Budgets auskommen müssen, sind kreative und effiziente Ideen gefragt. Besonders einfallsreich ist die Idee der Firma Hurra Communications GmbH. Mutig und aufmerksamsamkeitstark wurden die Mitarbeiter mit gegenteiligen

Aussagen des Leitbildes aufgerüttelt. Zum Beispiel steht auf einem Schild plakativ in fetter Schrift: „Gib nur 50 %“, darunter klein dezent stehend „Hurra geht anders. Gib alles!“. Wie also gelingt es, Menschen so zu motivieren, dass sie stolz sind auf die Arbeit, die sie leisten?

Mitarbeiter auch unter schwierigen Bedingungen zu Bestleistungen zu bewegen, ist eine der größten Herausforderungen für Führungs-

kräfte. Was Menschen antreibt, ist heute, dank der Erkenntnisse aus der Hirnforschung, immer besser zu verstehen. Untersuchungen weisen darauf hin, dass wir alle von vier emotionalen Grundbedürfnissen oder grundlegenden Trieben gelenkt werden. Das sind die Bedürfnisse: Besitzen (Güter und Status), Sich-Binden (Beziehungen aufbauen), Verstehen (Neugierde befriedigen) und Verteidigen (bewahren, schützen, Gerechtigkeit fördern). Bleiben diese vier emotionalen Triebkräfte unbefriedigt, leiden individuelle Arbeitsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft. Zur Stärkung der Mitarbeitermotivation bieten sich Führungskräften damit jedoch vier Hebel an: das Vergütungssystem, die Unternehmenskultur, die Gestaltung der Arbeitsinhalte sowie die Ressourcenzuteilung und Leistungssteuerung. Meine eigene Erfahrung in der Beratungspraxis deckt sich mit den Erkenntnissen, wonach die Ausgewogenheit der Maßnahmen, um den vier Bedürfnissen gerecht zu werden, wichtiger ist als eine überdurchschnittliche Betonung eines einzelnen Bereichs.

Nächste Folge

Führung mit Vision und Zielen