

Die Hauptaufgabe der Führung: Mitarbeitermotivation

Der richtige Weg zum Erfolg

Es ist in der Theorie längst unbestritten, dass die Hauptaufgabe des Managements, also der verantwortlichen Personen, in der Motivation der Mitarbeiter liegt, da es auch gesicherte Erkenntnis ist, dass ein Unternehmen mit motivierten Mitarbeitern die Zukunft sichern kann, d.h. wettbewerbsfähig bleibt, da sich jeder Einzelne für sein Unternehmen verantwortlich fühlt. Leider hinkt da die Realität noch sehr weit hinterher.

Wenn von Motivation gesprochen wird, so bedeutet dies, den Mitarbeitern auf allen Ebenen ein Motiv für ihre Arbeit zu geben, sie zu aktivieren und es ihnen zu ermöglichen, die Unternehmensziele zu ihren eigenen zu machen und sich damit voll für das Unternehmen oder eine Organisation einzusetzen.

Hier darf aber nicht "Motivation" mit dem Begriff "Manipulation" verwechselt werden, was in der Praxis aber immer noch sehr oft vorkommt. Sicher wird das Wort "Manipulation" nie offen ausgesprochen bzw. weit von sich gewiesen, aber werden nicht immer wieder dem Mitarbeiter falsche Versprechungen gemacht, um eine Leistungssteigerung zu erreichen? Seine eigenen Bedürfnisse werden dabei ganz bewusst übergangen und er muss sich somit im Nachhinein betrogen fühlen.

Eine Führungsperson muss wissen, dass die Motivation die Grundbedürfnisse des einzelnen Mitarbeiters stillt und dazu gehört der immer wieder ausgesprochene Wunsch nach Achtung, Anerkennung und Sicherheit. Die Erfüllung dieses Wunsches führt zur Zufriedenheit beider Parteien und damit auch zur wechselseitigen erfolgreichen Zukunft.

Grundvoraussetzungen für das Management ist die Einsicht in die folgenden Punkte:

- Achtung und Respekt für die Leistung des Mitarbeiters,
- Achtung und Respekt der Individualität,
- Interesse für die Wünsche, Belange und Sorgen des Einzelnen
- Eigeninteresse an der Weiterbildung und damit verbunden beruflichen Entfaltung des Mitarbeiters und
- Die eigene offene und ehrliche Kommunikation und sein dementsprechendes Verhalten gegenüber dem Mitarbeiter

Dadurch erfährt der Einzelne, dass er in seiner Arbeit und in seiner Person ernst genommen wird und nicht irgendwo ein Nischendasein führt, wo sich keiner ernsthaft um ihn kümmert. Dies muss dann zwangsweise, zumindest ist dies unsere praktische Erfahrung, dazu führen, dass der Mitarbeiter zu einer grundsätzlichen positiven

Einstimmung gegenüber seinem Arbeitgeber kommt, d.h. er möchte ihm etwas zurückgeben.

Es stellt sich aber die Frage, ob er überhaupt in der Lage ist, dies wirklich zu tun oder ob die Grundeinstellung des Unternehmens diese persönliche Entfaltung nicht zulässt oder zulassen will. Es ist daher die Frage zu beantworten, ob auch in der Unternehmensphilosophie und damit in der Einstellung des Managements der Satz "Do out des" Eingang gefunden hat. Es ist doch unbestritten, dass alle Beteiligten, egal auf welcher Stufe sie stehen, das gleiche Recht haben, auf den eigenen Vorteil bedacht zu sein und ihre persönlichen Ziele anzustreben wie andererseits die unternehmerischen Ziele verwirklicht werden sollen. Dies bedeutet, dass sie diesem menschlichen Urtrieb entsprechen müssen und dabei können folgende Aussichten für den Einzelnen sehr verlockend sein:

- Die Aussicht auf eine Gehaltserhöhung,
- Beförderung bzw. Kompetenzerweiterung,
- Leistungs- und erfolgsorientierte materielle Anreize z.B. Prämien und Gewinnbeteiligungen und
- Anreize, die den Lustgewinn erhöhen und Vergnügen bereiten. Hierzu gehört sicherlich nicht der Geldschein im neutralen Umschlag, der ist schnell ausgegeben und dann in Vergessenheit geraten oder die Summe wird als nicht ausreichend betrachtet. Es ist eine Management-Aufgabe, sich hier um die Vorlieben des Einzelnen zu kümmern und danach die Entscheidung zu fällen. Einem Opernliebhaber ein Abendessen zu spendieren ist schön, aber zwei Opern-harten wirken vielmehr. Diese Aufmerksamkeit wird weitererzählt und verbreitet sowohl innerhalb des Unternehmens wie auch außerhalb eine positive Stimmung, es motiviert.
- Von großer Bedeutung kann es auch sein, dem Mitarbeiter dahingehend einen Anreiz zu geben, der zu einer Statusverbesserung führt. Wer hat sich noch nicht das Büro eines Kollegen in Bezug auf Ausstattung ebenso interessiert angesehen wie den möglichen Dienstwagen und sich dann die Frage gestellt, woher die Unterschiede gekommen sind und ob man nicht auch mit vergrößerten Anstrengungen diese Verbesserungen zu erreichen in der Lage ist. Zuletzt gibt es noch einen Anreiz, der kein Unternehmen der Welt finanzielle belastet und doch und unschätzbarem Stellenwert ist. Gemeint ist hiermit
- Das Lob, welches das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters steigert.

Zu beachten ist jedoch im Zusammenhang mit diesen sechs Punkten, dass diese alle vom Grundsatz her erfolgsorientiert sind und dabei wird vergessen, dass es in jedem Unternehmen auch Männer und Frauen gibt, die sich aufgrund ihrer Tätigkeit hierfür

nie qualifizieren können. Diese Gruppierung darf aber nicht vergessen werden, da auch sie für das Unternehmen ein unverzichtbarer Teil ist und somit ein Anrecht auf Anerkennung (= Anreiz) hat. Speziell kommen dabei die Punkte 4 und 6 komplett in Betracht und Punkt 3 kann teilweise herangezogen werden.

Bevor man sich um all die vorgenannten Punkte kümmert und beginnt, sie zu realisieren oder zu optimieren, muss man sich bewusst sein, was die Mitarbeiter eigentlich wirklich denken und welche firmenspezifischen Einstellungen sie haben.

Erst wenn das Management weiß, wo die Problempunkte liegen und wie sie gewichtet werden müssen, so z.B. die Arbeitsbedingungen, das Klima, der direkte Vorgesetzte oder die Führung, kann damit begonnen werden, die Vorbereitungen zu treffen, diese Einstellung zu verändern, d.h. welches Motiv oder welchen Grund muss dem Mitarbeiter gegeben werden, sich positiv zu verändern oder weiter zu optimieren.

Der Status Quo muss dann der Vergangenheit abgehört und der Blick in die Zukunft gerichtet.

Motivation, es ist bereits kurz erwähnt worden, bedeutet die Beantwortung der Frage, wie können die den Menschen eigenen Grundbedürfnisse beachtet werden. Dabei sind wohl allen Menschen folgende Bedürfnisse gemein: Das Streben nach Sicherheit und sozialen Kontakten ebenso wie nach Status, Vorteilen und Selbstverwirklichung.

Jeder Mensch, auch jeder Mitarbeiter eines Unternehmens oder einer Organisation möchte sich geborgen fühlen, d.h. er benötigt seine emotionale Sicherheit ebenso wie die materielle, die durch die Sicherheit seines Arbeitsplatzes gewährleistet wird. Letzteres ist derzeit zu häufig zu einem Lotteriespiel geworden und damit der Motivation sehr abträglich.

Ursächlich hierfür war die völlig falsche Auffassung des Begriffs "Lean Production" in Deutschland. Der Meinung, "Lean" bedeutet personelles Abspecken eines Unternehmens bis an die Schmerzgrenze, wurde nie ernsthaft widersprochen, sondern von vielen Beratern und Unternehmern noch unter dem Aspekt, dies sei wesentlich für die Produktivitätssteigerung und für die Wettbewerbsfähigkeit, gefördert. In Wirklichkeit war aber hier nicht der Mensch gemeint, sondern alle anfallenden Arbeitsprozesse. Verschlinkung (= lean) derselben bedeutete und bedeutet auch noch heute, diese einerseits fehlerfrei zu machen und andererseits weiter zu optimieren, was zu erheblichen finanziellen Einsparungen führt.

Es ist daher jetzt wieder angesagt, nicht mehr den Prozess, sondern den Menschen wieder in den Mittelpunkt zu stellen, ansonsten kann das Thema Motivation der Mitarbeiter = Zukunftssicherung des Unternehmens an dieser Stelle zu den Akten gelegt werden.

Es ist unbestritten, dass der Mensch ein soziales Wesen ist, ohne Kontakte ist er verloren. Gibt es nicht unzählige Menschen, die erst in einem Team stark werden? Er erhält Rückhalt und ist demzufolge auch bereit, in diese Gruppe zu investieren. Motivation heißt damit auch, dass die Verantwortlichen das "Wir-Gefühl" in den

Mitarbeitern stärken, ihnen zu vermitteln, zu einem ganz besonderen Unternehmen und somit zu einer ganz besonderen Gruppe zu gehören. "Wir sind ein unschlagbares Team und ich gehöre dazu". Erreicht wird diese Einstellung leicht und schnell, wenn es im Unternehmen oder der Organisation eine offene und von oben nach unten völlig durchlässige Kommunikation gibt. Anderenfalls muss diese schnellstens geschaffen und umgesetzt werden.

Obwohl das Streben nach Geltung eigentlich negativ ist, so ist niemand davon frei. Dies bedeutet aber nichts anderes, als dass durch Privilegien und Statussymbole, die Macht, Autorität oder Ansehen, auch soziales, bedeuten, Mitarbeiter zu höheren und besseren Leistungen motiviert werden können.

Dies gilt ebenso für Menschen, die bessere Arbeit leisten, um so Vorteile für sich und ihr Umfeld zu gewinnen. Sei es hier die bereits erwähnte Gehaltserhöhung oder Gewinnbeteiligung oder andere Privilegien, aus denen sich dann mittelbar materielle Vorteile ergeben.

Als letzten, aber einen der wesentlichsten Punkte bei der Betrachtung, was bei dem richtigen Motivationsansatz mitberücksichtigt werden muss, ist das Streben nach Selbstverwirklichung anzuführen. Der Mensch, auch dies ist keine neue Erkenntnis, wird aber im Berufsalltag immer wieder vergessen, ist von Natur aus neugierig. Er möchte Erkenntnisse sammeln ebenso wie Informationen und Wissen. Auch neue bis ungewöhnliche Erfahrungen gehören hier dazu.

Erfüllt werden kann dieser Punkt durch viele Möglichkeiten, sei es den Mitarbeitern einen der derzeit beliebten "Outdoortrainings" zu ermöglichen oder ihn für eine begrenzte Zeit ins Ausland zu schicken.

Hier gehören aber auch Fortbildungs-Maßnahmen sowie die Schaffung von Freiräumen für die eigene Kreativität am Arbeitsplatz. Sicherlich sind hier die Möglichkeiten von der Größe des Unternehmens her zu sehen und deren Möglichkeiten zu respektieren, denn auch hier versteht es sich von selbst, dass beide Parteien zufriedengestellt sein müssen.

Richtig motivierte Mitarbeiter bringen dem Unternehmen Tag für Tag durch eigene Überlegungen, Ideen und Vorschläge, deren Umsetzung mehr Produktivität und damit eine verbesserte Wettbewerbssituation mit sich. Nur der Einzelne, der seinen Arbeitsplatz kennt, kann hier für sich und sein Umfeld Verbesserungen erzielen und wenn dies von allen dann abteilungsübergreifend und bis nach oben in die Spitze geschieht, kann der Zukunft beruhigt entgegengesehen werden.

Motivieren kann das verantwortliche Management aber nur, wenn es von dem, was es sagt, selbst überzeugt ist und Ihr Enthusiasmus die Mitarbeiter ansteckt. Motivieren heißt somit, den Einzelnen für die Ziele des Unternehmens zu gewinnen, ihn positiv zu beeinflussen und ihre Begeisterung zu übertragen. Dies muss aber ohne Druck und Zwang geschehen, vielmehr ist hier ihre absolute Glaubwürdigkeit gefragt, die von den Mitarbeitern auch sehr schnell erkannt wird. Echte Kommunikation ist auch hier das "Zauberwort".

Kann diese Begeisterung übertragen werden und wird auch positiv aufgenommen, dann werden sich sehr schnell folgende positive Aspekte für das Unternehmen oder die Organisation in der bereits mittelbaren Zukunft ergeben:

- Das Trägheitsprinzip wird überwunden, Handeln ist das Gebot der Stunde.
- Steigende Zuversicht der Mitarbeiter in ihr Unternehmen und das Management.
- Steigendes Selbstvertrauen, mehr Mut und mehr Offenheit aller Mitarbeiter vertikal und horizontal.
-
- Begeisterung zieht an, es zeigen sich mehr Menschen, die für das Unternehmen kämpfen.
-
- Es werden Ziele erreicht, an die keiner gedacht hat, geschweige denn erreichen wollte.

Sicherlich wird der eine oder andere Manager hierbei zurückschrecken und lieber in alten Gleisen fahren, die Zukunft wird er aber verspielen. Im Zeitalter der Globalisierung werden auf allen Ebenen andere Typen erwartet, die sich mit anderen, d.h. neuen Vorstellungen dem Wettbewerb stellen. Aus diesem Grund muss man sich, wenn man verantwortungsbewusst denkt, dieser Thematik stellen und sie auf dem Prüfstand durchleuchten und dann die notwendigen Konsequenzen für das Unternehmen daraus ziehen.

Hier kann man sich auch externer Hilfe, wie auch sonst, bedienen. Betrachtet man die letzten fünf positiven Aspekte, vor allem aber den Punkt 6, dann kann das Thema der Mitarbeitermotivation nur ebenso positiv aufgenommen und zum Besten des Unternehmens oder der Organisation umgesetzt werden. Wollen sie ihre Zukunft durch das Ignorieren dieser Notwendigkeit verspielen oder ihr erfolgreich und wettbewerbsfähig entgegensehen.

In der modernen Wirtschaft muss man vier Horizonte gleichzeitig beobachten:

- die Märkte,
-
- das Unternehmen,
-
- den Staat und
-
- den Menschen.
-

Weil vier Horizonte gleichzeitig zu beobachten kompliziert ist, entlasten wir uns gewöhnlich davon, indem wir den letzten Horizont - "den Menschen" - am wenigsten beobachten.

Diese Entlastung kommt uns immer teurer zu stehen, denn vor aller Sachlichkeit, Effizienz und Produktivität haben wir vergessen, dass die Wirtschaft nichts anderes leistet, als für den Menschen zu arbeiten. Und wir haben gleichzeitig vergessen, dass es Menschen sind, die da arbeiten. Vor allem haben wir vergessen, uns selbst zu beobachten was wir da tun und wie wir es tun.