

Schwungvoll aufwärts



Wenn Sie Ihre Mitarbeiter fordern, fördern und stärken, wächst auch deren Leistungsbereitschaft. Die Mittel der Wahl sind Lob, Anerkennung, Wertschätzung und Offenheit.



Foto: stock.adobe.com/jakub_jirsak

Starke Führungskräfte sind wichtig fürs Betriebsklima

Wenn es darum geht, Mitarbeiter nachhaltig zu motivieren und zu binden, sind die Führungskräfte im Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Aber wie gelingt gute Mitarbeiterführung? Diese Frage ist nicht leicht zu beantworten, entsprechend viel wurde darüber bereits gesprochen, geschrieben und geforscht. Schaut man sich die vielen Antworten genauer an, zeigt sich seit einem Jahrzehnt das gleiche Bild: Während nur jeder Siebte wirklich motiviert ist, leistet der große Rest quasi Dienst nach Vorschrift, inklusive eines Fünftels, das innerlich gekündigt hat. Hauptgründe bei über 80 Prozent der Arbeitnehmer: kein Lob, keine Anerkennung und keine Aufmerksamkeit von der Führungskraft, keine Förderung oder individuelle Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen.

Kosmetikerin Susanne Heinze, 26, formuliert es so: „Das Wichtigste ist, dass meine Chefin die Arbeit anerkennt, die ich mache.“ Sie ist mit dieser Ansicht

nicht allein: Fast ein Drittel der in verschiedenen Studien Befragten nannte Anerkennung als wesentlich für gute Führung; erst an zweiter Stelle folgt die fachliche Kompetenz. Fast ebenso wichtig ist Arbeitnehmern, dass ihr Vorgesetzter sie fördert. Anerkennung, Kompetenz, Förderung, das sind für viele Mitarbeiter Eigenschaften, die sie an ihrem Vorgesetzten schätzen. Doch das ist noch nicht alles. Susanne Heinze, die ihre Stelle vor drei Jahren angetreten hat, schätzt an ihrer Chefin die Soft Skills: „Eine gute Chefin kann zuhören, versucht Probleme gemeinsam zu lösen, ist immer ansprechbar und versteht mich. Und sie hat Vertrauen in ihre Mitarbeiter.“

Vertrauen und fairer Umgang

Nur wenn diese Voraussetzung gegeben ist, können Chefs Verantwortung abgeben, was jedem dritten Arbeitnehmer wichtig ist. Knapp jeder zweite sieht einen fairen Umgang und Kollegialität als wichtiges Kriterium. Auch auf das Eingebundenwerden in Entscheidungsprozesse legen viele Arbeitnehmer großen Wert. Zunächst muss man erkennen, was Beschäftigte von der Arbeit erwarten. Denn eine gute Führungskraft muss wissen,



Autorin

GABY MARQUARDT

war 20 Jahre in der Medizinbranche (Management/Personalführung) tätig. Seit 2004 arbeitet sie u. a. als Heilpraktikerin für Psychotherapie, Coach und Trainerin für die Bereiche Persönlichkeitsentwicklung, Veränderung und Burnout-Prävention.

KONTAKT

info@gabymarquardt.de

Das Fett fürs Getriebe

Um die Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter zu sichern oder gar zu steigern, sollten Sie sich auf die Gestaltung der Motivatoren konzentrieren.

■ **Leistungen anerkennen:** Umfragen belegen, dass Angestellte vor allem eines bei ihrer Arbeit vermissen: Anerkennung. Jeder Mensch hat den Wunsch, mit seiner Leistung anerkannt zu werden. Und jeder braucht Anerkennung, um sich weiterzuentwickeln. Gleichzeitig ist sie auch das Führungsmittel, das am leichtesten eingesetzt werden kann. Anerkennung kann jeder Vorgesetzte geben, um konkrete Leistungsergebnisse hervorzuheben. Warum wird sie also so selten vermittelt?

■ **Tätigkeiten anspornend gestalten:** Hier stellt sich die Frage nach dem richtigen Personaleinsatz. Stimmen die Anforderungen des Arbeitsplatzes mit den Fähigkeiten des Mitarbeiters überein? Die Aufgabe sollte nicht nur eine oder wenige Fähigkeiten des jeweiligen Angestellten beanspruchen, sondern auch möglichst viel Abwechslung bieten. Monotone Aufgaben sind demotivierend und können das körperliche und psychische Wohlbefinden beeinträchtigen. Sinn und Bedeutung einer Aufgabe erschließen sich nur, wenn sie „als Ganzes“ erledigt wird. Erfüllt ein Mitarbeiter nur Teilaufgaben, kann er den Wert seiner Leistung nicht einschätzen. Wer arbeitet, möchte das Gefühl haben, damit etwas Bedeutsames und Wichtiges zu leisten. Wenn ein Mitarbeiter nicht weiß, welche Bedeutung seine Arbeit für das Unternehmen hat, wird er sich innerlich immer mehr distanzieren.



■ **Weiterqualifizieren:** Weiterqualifikation und persönliches Wachstum sind ebenfalls unmittelbar mit der Aufgabe verbunden. Die Arbeit sollte bisweilen Neues und Unerwartetes von den Mitarbeitern fordern. So können Innovationen im Unternehmen entstehen, aber vor allem qualifiziert sich ein Mitarbeiter durch diese Form der Arbeit. Ein selbstständig gesteuertes Lernen wird als Entwicklung der persönlichen Fähigkeiten, als Wachstum der Person erlebt.

■ **Leistungsergebnisse ermöglichen:** Mitarbeiter haben motivierende Leistungsergebnisse, wenn ihnen Aufgaben vollständig – mit allen Rechten

und Pflichten – übertragen werden; wenn mit ihnen Ziele vereinbart werden, die einen Erfolg überprüfbar machen, und wenn sie angemessene Rückmeldungen erhalten.

■ **Offenheit schafft gutes Klima:** Wenn Mitarbeiter Angst haben, Probleme oder Missstände anzusprechen, lähmt das die Kommunikation. Konflikte werden unter den Teppich gekehrt. Unausgesprochene Konflikte aber binden viel Energie, was kreative und überdurchschnittliche Leistungen der Mitarbeiter unmöglich macht. Vertreten Sie die Kommunikationsregel: Das konstruktive Austragen von Konflikten ist erwünscht.

was die Mitarbeiter wollen, wann sie es wollen und was sie davon abhält, dies zu bekommen. Dabei kann man sich an den Erkenntnissen etlicher Studien orientieren. Demnach führen folgende Motivatoren zu Zufriedenheit und zur Verbesserung der Einsatzbereitschaft:

■ **Leistungsergebnisse:** Man hat sich einer Aufgabe gestellt und diese erfolgreich bewältigt.

■ **Anerkennung und Leistung:** durch lobende Worte eines Vorgesetzten, auf dessen Meinung man viel Wert legt.

■ **Inhalt der Arbeit:** Motivierend sind Aufgaben, die man als besonders interessant erlebt.

■ **Verantwortung:** Befriedigung verschaffen Aufgaben, die große Bedeutung für andere Menschen haben.

■ **Weiterqualifikation und persönliches Wachstum:** Ereignisse, die zu dem Erlebnis führen, dass sich die eigene Persönlichkeit weiterentwickelt.

Die Faktoren, die zur Unzufriedenheit beitragen, liegen meist nicht in der Arbeit selbst, sondern in ihrem Umfeld. Werden die Rahmenbedingungen richtig gestaltet, kommt keine Unzufriedenheit auf. So wie eine hygienische Umwelt verhindert, dass wir krank werden, verhindern gute Rahmenbedingungen Leistungseinbußen. Zu diesen sogenannten Hygienefaktoren zählen:

■ **Mängel in der Unternehmenspolitik:** etwa unklare Firmenstrategien oder bürokratische Abläufe im Unternehmen.



MAVALA Scientifique K+

Nagelhärter ohne Formaldehyd

Die Nagelspitze ist der empfindlichste Teil des Nagels. MAVALA SCIENTIFIQUE K+ härtet mit seiner innovativen Formel die Nagelplatte. Die einziehende, wässrige Lösung macht weiche Nägel widerstandsfähig und schützt sie vor dem Abbrechen und -splittern. Der exklusive MAVALA-Komplex regeneriert, verhindert das Austrocknen und kräftigt den Nagel. Nagelhärter ohne Formaldehyd. 5 ml, 18,90 Euro.



MAVALA Deutschland GmbH
Carl-Zeiss-Straße 16
47475 Kamp-Lintfort

Telefon: +49 2842 92150-0
Österreich: +43 699 199 55 880
www.mavala.de

■ Äußere Arbeitsbedingungen: materielle Aspekte der Arbeit, wie Lärm, Kälte, aber auch schlecht gestaltete technische Hilfsmittel.

■ Belastende zwischenmenschliche Beziehungen: Dazu zählen alle Arten von negativen sozialen Erlebnissen mit Vorgesetzten, Kollegen und Unterstellten.

■ Enttäuschende Entlohnung: beispielsweise das Ausbleiben einer üblicherweise gezahlten Prämie.

■ Den Job beeinflussende Lebensumstände: Ereignisse im Privatleben, die Auswirkungen auf den Beruf haben, etwa ein Umzug als Folge eines Arbeitsplatzwechsels des Partners.

Wenn Anerkennung fehlt

Um nachhaltig die Leistungsbereitschaft zu verbessern, sind nicht nur die Hygienefaktoren, sondern vor allem auch die Motivatoren zu betrachten. Schaut man sich die zahlreichen Studien zur Arbeitszufriedenheit genauer an, fällt auf, dass sehr viele Beschäftigte neben fehlender Anerkennung auch fehlendes Interesse an ihrer Person bemängeln. Wie immer man den wissenschaftlichen Wert derartiger Befragungen beurteilt: Unternehmen beschäftigen sich zunehmend mit der Frage mangelhafter oder fehlender Anerkennung und daraus entstehender Motivations- und Identifikationsdefizite. Viele Unternehmer haben erkannt, dass Anerkennung und Wertschätzung von entscheidender Bedeutung sind, aber viel zu selten eingesetzt werden.

Anerkennungsbedürfnisse wirken sich mitunter im Berufsleben ambivalent aus. Beschäftigte wollen sowohl für ihre Leistung als auch als Person anerkannt werden. Eine positive Anerkennungskultur im Unternehmen erfordert aber auch eine Balance von Bewunderung und Würdigung: Wertschätzung herausragender Leistung und Anerkennung von Normalleistungen. Denn wenn wir Leistungen nur nach Gewinn bewerten und in ein Ranking bringen, wird Anerken-

nung nur einigen zuteil, die anderen gehen leer aus oder werden gar missachtet. Normalleistungen kann man nicht bewundern, aber man kann sie würdigen und den Mitarbeitern helfen, das zu werden, was sie sein könnten.

Wie kann eine Führungskraft, ein Vorgesetzter, ein Unternehmer die Arbeitsbedingungen so gestalten, dass die Mitarbeiter ihrer Tätigkeit motiviert nachgehen? Zu diesen Fragen sind erschreckend viele Theorien im Umlauf. Führungsguru 1 empfiehlt diesen Weg, Führungsguru 2 jenen. Beide können im Gegensatz zueinander stehen und trotzdem zum gleichen Ergebnis kommen. Fakt ist: Beide bleiben Theorien. Sie zu kennen, ist gut – je mehr, desto besser.

Doch sobald jedes Modell gelernt und verinnerlicht ist, sollte man es im eigenen Interesse tunlichst umgehend wieder vergessen. Denn wer sich im Gespräch mit Kollegen und Mitarbeitern an einer führungs politischen Bedienungsanleitung entlanghangelt, wirkt wenig authentisch und kann auch sicher nicht entspannt agieren. Hier hilft nur angewandtes Vergessen und viel praktische Übung, schwimmend im Chaos der Zwischenmenschlichkeit und der Beziehungen.

Mit Verständnis führen

Der Beziehungsebene sollte man seine besondere Aufmerksamkeit schenken. Das Verstehen anderer Menschen und ihrer Motivation ist eine wichtige Schlüsselqualifikation. Es beinhaltet die Fähigkeit, sich in andere hineinzusetzen und aus ihrem Standpunkt heraus zu agieren. Denn man kann keinen Menschen führen, wenn man ihn nicht versteht. Man kann ihn kommandieren oder nötigen, aber führen kann man nur denjenigen, den man versteht. Letztendlich obliegt es den Mitarbeitern, wen sie als Führenden anerkennen. Denn Führung entsteht immer in den Köpfen der Geführten. Alle anderen bleiben Leitende. Sie haben die Macht anzuweisen, Aufgaben zu verteilen und auf Anforderungen zu reagieren. Aber: Wenn keiner folgt, kann auch niemand führen. ■