

MOTIVATION FÜR ERFOLG



Motivierte und engagierte Mitarbeiter sind ein wichtiger Baustein für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Im Interview gibt der Uelzener Managementtrainer und Personalentwicklungscoach Hans H. Lerch Anregungen, wie Unternehmen ihre Mitarbeiter noch besser motivieren können.

Kann der Chef die Motivation seiner Mitarbeiter überhaupt beeinflussen? Oder können sie das nur selbst?

► Die beste Motivation sind gute Anreizsysteme, meinen die einen; man muss die Mitarbeiter begeistern, meinen die anderen. Die Nächsten behaupten, „Mitarbeiter kann man nicht motivieren“. Die Praxis zeigt, dass die Wahrheit in der Mitte liegt.

Es bringt wenig, sich als Motivations-Guru vor die Mitarbeiter zu stellen und ihnen Patentrezepte verkaufen zu wollen. Das Allerwichtigste ist, Mitarbeiter nicht zu demotivieren. Wenn die Führungskraft beispielsweise zu ihrem Mitarbeiter sagt: „Gib dein Bestes“, schwingt der unterschwellige Vorwurf mit, dass er nicht bereits sein Bestes gibt. Je öfter der Mitarbeiter solche Motivationsprüche hört, umso wahrscheinlicher ist es, dass er die Lust an seinen Aufgaben verliert.

Gute, engagierte und zufriedene Mitarbeiter sind immer in der Lage, sich selbst zu motivieren. Wenn sich Mitarbeiter ernstgenommen fühlen und die Führungskraft klare und nachvollziehbare Rahmenbedingungen schafft – möglichst gemeinsam mit den beteiligten Mitarbeitern – und vor allem seinem Team vertraut, klappt es auch mit der Motivation.

Eine Untersuchung aus diesem Jahr zeigt, dass „mangelnde Anerkennung“ (75 Prozent), „lähmende Strukturen und zähe Prozesse“ (69 Prozent), „schlechte Stimmung im Team“ (64 Prozent), „falsche oder unklare Ziele“ (61 Prozent) sowie „mangelnde Freiheiten“ (50 Prozent) die Hauptpunkte sind, die aus Sicht der Mitarbeiter Motivation nachhaltig verhindern.

Welche Rolle spielt Geld für die Motivation?

► Sicher motiviert eine aufgaben- und leistungsgerechte Bezahlung. Aber das sollte ja die Regel sein. Der finanzielle „Schnaps oben drauf“ wirkt immer nur für einen kurzen, überschaubaren Zeitraum. Ich erlebe immer wieder Beispiele, in denen mehr Geld sogar demotivierend wirkte. Da war dann von „Schmerzensgeld“ oder von „Wenn ich sehe, was durch die ganzen Aufgaben übrig bleibt ... da verliere ich die Lust am Arbeiten!“ die Rede.

Mitarbeiter finanziell am gemeinsam erzielten Erfolg der Firma zu beteiligen ist hier eine einfache, aber sehr motivierende Alternative. Jedem im Unternehmen wird dadurch bewusst: „Wenn wir uns engagieren und motiviert zur Sache gehen, haben

wir alle etwas davon. Je erfolgreicher unsere Firma ist, umso erfolgreicher ist jeder Einzelne von uns.“ Erfolg ist die beste Motivation!

Neben dem Gehalt gibt es noch andere Möglichkeiten, Mitarbeiter anzuspornen. Was halten Sie von Zugaben wie Dienstwagen und Diensthandys?

► Wenn es beruflich bedingt ist, okay. Wenn es aber zum Beispiel um die private Nutzung des Dienstwagens geht, kann das sehr schnell ins Gegenteil umschlagen. Stichworte: Geldwerter Vorteil und Versteuerung. Hier kann ich die Demotivation in der Regel voraussagen – nämlich mit Erhalt des betreffenden Einkommenssteuerbescheids. Und beim Diensthandy ist es vergleichbar. Ich bin, wie der Name schon sagt, immer im Dienst. Die Telefonnummer ist meinen Kunden, Geschäftspartnern, Kollegen und anderen bekannt. Und wenn etwas passiert ist – wen werden die anderen dann anrufen? Egal, ob ich frei habe oder in einem Kundengespräch bin.

Wie wirkt sich mehr Freiraum auf die Motivation aus?

► Freiraum, sprich Vertrauen, ist wie ein Geschenk, das den Wunsch auslöst etwas zurückzugeben. Vertrauen wirkt grundsätzlich motivierend. „Wenn mein Chef mir Vertrauen schenkt, werde ich ihn nicht enttäuschen.“ Auf der anderen Seite verleiht aber auch das Wissen, dass die eigene Arbeit kontrolliert wird, ein Gefühl der Sicherheit. Je nach Persönlichkeitstyp des Mitarbeiters ist dieses Gefühl der Sicherheit wichtig, um Motivation in Gang zu setzen. Am besten ist ein individuelles Wechselspiel zwischen Vertrauen und Kontrolle, denn eine gewisse positive Spannung zwischen Chef und Mitarbeiter wirkt sich positiv auf die Mitarbeiter-, aber auch Vorgesetztenmotivation aus.

Was können Chefs sonst tun?

► Engagement vorleben statt nur einzufordern. Menschen lassen sich unbewusst in ihrem Denken und Handeln von ihrer Umgebung beeinflussen. Besonders stark von dem, auf den sich ihre Aufmerksamkeit richtet. Ist die Führungskraft motiviert, wird sich ihre Motivation auf ihre Mitarbeiter übertragen. Es wirkt motivierend, wenn sich die Führungskraft hineinkniet und die Mitarbeiter das mitbekommen.

Fragen statt bestärken: „Ich glaube an Sie.“ oder „Ich weiß, dass Sie das schaffen“. Solche Bestärkungen können zwar vordergründig motivierend wirken, aber nicht bei jedem und bei den wenigsten stark. Die Praxis hat gezeigt, dass Fragen, wie „Werden Sie das

schaffen?“ viel motivierender wirken als Bestärkungen.

Unter Ausschluss der Öffentlichkeit? Oder sollte man Mitarbeiter vor den Kollegen loben?

► Lob und Anerkennung für besondere Leistungen sollten, ebenso wie Kritik, zuerst direkt an den betroffenen Mitarbeiter gegeben werden. Nicht jedem Mitarbeiter gefällt es im Rampenlicht zu stehen. Ein öffentliches Lob kann unter Umständen bei den nicht gelobten Kollegen demotivierend wirken oder gar Neid hervorrufen. Wenn ich jemanden vor anderen loben will, tue ich das, aber verbunden mit einer Frage, die die Nichtgelobten mit einbezieht und anspricht. „Ich finde Ihre Leistung richtig klasse. Großes Lob. Wie haben Sie das den genau erreicht?“ Dann ist der Angesprochene motiviert, seinen Erfolg zu erklären und zeigt den anderen, was er durch seine Motivation und positive Umsetzung erreicht hat, und dass auch sie es schaffen können. Positive Emotionen und Begeisterung stecken an und motivieren ungemein.

Die Zeiten, wo mir mal ein Chef sagte: „Wenn ich nicht tadele, ist das wie Lob!“ sollten endgültig der Vergangenheit angehören. Das hat mit Motivation und Anerkennung nichts zu tun. Genau so wenig wie ein Loben für erledigte Routinearbeiten.

Feedback ist also wichtig?

► Ein ehrliches Feedback ist einer der wichtigsten Motivatoren überhaupt. Den Mitarbeiter motivieren nicht nur positive, sondern auch negative Rückmeldungen, sofern sie konstruktiv kritisch sind.

Beim positiven Feedback besteht die große Gefahr, dass es sich abnutzt, wenn es zu pauschal ist. Zum siebten oder achten Mal ein „Gut gemacht“ gibt wohl keinem mehr einen Motivationsschub. Wenn ein Vorgesetzter eine positive Rückmeldung geben will, rate ich zum Feedback in vier Schritten.

1. Den Erfolg benennen und erläutern.
2. Den Mitarbeiter für den Erfolg verantwortlich machen.
3. Erklären, welche Gefühle und Emotionen das Erreichte bei einem selbst ausgelöst hat. Und last but not least.
4. Den Erfolg mit den Stärken des Mitarbeiters verknüpfen.

Spornt interner Wettbewerb nicht auch an?

► Bei einem Wettbewerb gibt es immer einen Sieger und viele Verlierer. Nur der Sieger wird belohnt.

Individuelle Belohnungen entkoppeln meist einzelne Mitarbeiter aus der Organisation, sprich dem Team, was mittelfristig die Moti-

vation senken wird. Das Zugehörigkeitsgefühl zu einer gelingenden Gemeinschaft gilt als starker Motivator. Deshalb empfehle ich: Nicht einzelne Mitarbeiter, sondern das ganze Team loben oder die gesamte Belegschaft belohnen.

Ein gutes Beispiel war hier die Fußballnationalmannschaft bei der WM in Brasilien. Klar wollten alle 23 Nominierten gerne spielen. Am liebsten bei jedem Spiel. Das war aber nicht möglich. Eigentlich ganz schön demotivierend für die Nichtaufgestellten. Doch statt Frust und Neid oder Überheblichkeit durch die Spielenden geschah etwas ganz anderes. Alle Teammitglieder glaubten an den Erfolg und unterstützten sich gegenseitig. Es war allen letztendlich egal, wer spielte, der Erfolg des Teams, der Wille zum Sieg war die Motivation. Ob Stammspieler oder Ersatzspieler, jeder gab sein Bestes und unterstützte den Mitspieler. Und als Belohnung dürfen sich jetzt alle „Fußball-Weltmeister“ nennen und werden als solche gefeiert. Und sie fühlen sich auch so.

Die erfolgreiche Bekämpfung der ungewollten Fluktuation ist für viele Unternehmen mittlerweile zu einer wachstums- und wettbewerbsentscheidenden Aufgabe geworden. Welchen Beitrag leistet Motivation bei der Mitarbeiterbindung?

► Motivation leistet einen ganz entscheidenden Beitrag bei der Mitarbeiterbindung. Wenn ich meine Arbeit gerne mache und mich in meinem Arbeitsumfeld wohlfühle, bin ich nur schweren Herzens bereit neues

und unbekanntes Terrain zu betreten. Da gilt der Werbespruch „Da weiß man was man hat!“ Dies gilt für beide Seiten: Dem Mitarbeiter und den Chef.

Miteinander reden und vor allen Dingen richtig zuhören, die Meinung des anderen nicht einfach als unbegründet abzutun, oder auch dem Mitarbeiter die Chancen zu geben sich weiterzubilden und damit weiterzuentwickeln sind Motivatoren für eine langfristige Bindung.

Auch hier gibt es Untersuchungen, die ganz klar belegen, dass der Wechselgrund mehr in den sogenannten weichen Faktoren wie „ich fühlte mich in der alten Firma nicht richtig wahrgenommen“, „egal was ich machte, meinem Chef war nie was recht“ oder „Obwohl ich schon Jahre in der Firma arbeitete hatte ich 0,0 Kompetenzen auch mal etwas selbst entscheiden zu dürfen“ etc. lag.

Nur ca. 12 % wechselten wegen des harten Faktors „Geld“.

Der Grundstein für eine erfolgreiche Bekämpfung einer Fluktuation wird übrigens schon bei der Einstellung der Mitarbeiter gelegt. „Leider legen noch zu viele Unternehmen viel zu viel Wert auf „Papierqualifikationen“ als auf den Menschen, der sich bei ihnen bewirbt. Wenn ich von meinen Kunden den Auftrag bekomme neue Mitarbeiter für Sie zu suchen bzw. Bewerber vorab zu selektieren, hat sich als erfolgreich erwiesen, die sozialen Kompetenzen wie persönliche Fähigkeiten und Stärken, beruflichen und privaten Erfolge, die persönlichen Ziele sowie die Motivationsfähigkeit zu hinterfragen.

Motivation durch Arbeitsanreize

