



Bild: iStockphoto

MITARBEITERMOTIVATION

„Wir schaffen das!“

So richtig gut läuft die Arbeit, wenn man Spaß dabei hat. Doch nicht jedem Vorgesetzten gelingt es, die Mitarbeiter zu Höchstleistungen anzuspornen. Dabei ist es ganz einfach und nicht einmal kostenintensiv, ein angenehmes Betriebsklima zu schaffen.

➔ „Mehr Geld motiviert Mitarbeiter nur kurzfristig“, sagt Professor Dr. Jörg Knoblauch, Unternehmer, Coach und Buchautor. „Denn bald ist die Zulage zum selbstverständlichen Bestandteil des Gehalts geworden. Die Wirkung verpufft. Als Ansporn für mehr Engagement im Job ist eine Gehaltserhöhung daher ungeeignet.“ Es ist also offenbar nicht die Entlohnung, die Arbeitnehmer zu Höchstleistungen treibt. Vielmehr sind es Lob und Anerkennung für die geleistete Arbeit. „Wirklich gute Mitarbeiter begeistern sich für die Ziele des Unternehmens“, betont Professor Jörg Knoblauch. Doch wie gelingt es Vorgesetzten, ihre Mitarbeiter immer wieder neu zu motivieren? Wie gewinnen wir selbst den Spaß am Job zurück, wenn er erst einmal auf der Strecke geblieben ist?

Beim Thema Mitarbeitermotivation gibt es verschiedene Konzepte, die von unterschiedlichen Annahmen ausgehen. Hier werden zwei erfolgreiche Ansätze vorgestellt und konkrete

Maßnahmen beschrieben: Die ABC-Strategie und der Positive-Leadership-Ansatz, der auf dem Konzept der positiven Psychologie beruht.

Gezielt fördern mit der ABC-Strategie

Professor Jörg Knoblauch folgt dem amerikanischen Konzept und teilt Mitarbeiter in drei Kategorien ein, nämlich in A-, B- oder C-Mitarbeiter. Sie unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Motivation und ihrer Leistungsfähigkeit. Der Vorgesetzte muss in der Lage sein, die Mitarbeiter einzustufen und sie entsprechend dieser Einstufung unterschiedlich zu fördern. Die Einteilung der Mitarbeiter in eine der drei Kategorien erfolgt sehr sorgfältig nach objektiven Kriterien. Dafür gibt es Beurteilungsbögen, die vom Mitarbeiter selbst und vom direkten Vorgesetzten ausgefüllt und dann miteinander abgeglichen werden. Bekannt ist dieses Konzept der Mitarbeiterführung als ABC-Strategie.

Betrachten wir zunächst den Mitarbeiter A. Er oder sie ist der ideale Angestellte, denn er muss gar nicht mehr motiviert werden. Der A-Arbeitnehmer will zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Hohes Engagement und Kreativität zeichnen ihn aus. Sein Elan reißt die Kollegen mit. Der B-Mitarbeiter ist der klassische Nine-to-five-Angestellte. Er erledigt sorgfältig die ihm übertragenen Aufgaben, ist pünktlich und zuverlässig. Ihm fehlt aber ein wichtiger Aspekt: B entwickelt keine Eigeninitiative. Ihm sind zwar durchaus die Anforderungen für ein erfolgreiches Arbeiten bewusst. So wird er zum Beispiel immer darauf achten, dass die Produkte pünktlich beim Kunden ankommen. Doch er wird nicht vorausschauend auf die Unternehmensziele hinarbeiten, also beispielsweise Vorschläge für eine Verbesserung des Lieferkettenmanagements machen. Der C-Mitarbeiter schließlich ist völlig unmotiviert. Er absolviert Dienst nach Vorschrift, lehnt alle Neuerungen ab, will nichts mehr dazu lernen und vermittelt insgesamt den Eindruck, dass er mit Arbeit bitte nicht behelligt werden möchte. Die Unzufriedenheit des C-Mitarbeiters wirkt sich negativ auf das Betriebsklima aus. „Ziel eines Vorgesetzten sollte es sein, möglichst viele A-Mitarbeiter zu haben, denn sie sorgen für den langfristigen Erfolg“, empfiehlt Professor Jörg Knoblauch. „Oft lieben aber Chefs gerade B-Mitarbeiter. Sie sehen in ihnen die Arbeitsbienen, die den Laden am Laufen halten.“ Der Grund dafür ist ein Missverständnis. Nur Offiziere, keine Soldaten mehr – das ist das Bild, das viele vor Augen haben, wenn Sie an A-Mitarbeiter denken. A-Mitarbeiter sind aber keineswegs immer Führungskräfte. Sie werden auf allen Positionen gebraucht. „Auch eine neue Reinigungskraft kann hoch motiviert sein, zum Beispiel alternierende Putzpläne umsetzen, biologische Reinigungsmittel verwenden und vieles mehr, oder eben einfach nur gelangweilt ihren Job machen“, erläutert Professor Jörg Knoblauch. „Wer sich das klar macht, wird schon bei der Personalsuche auf hoch motivierte A-Kräfte



„Mitarbeiter, die das Gefühl haben, etwas zur Firmenvision beizutragen und sich gleichzeitig weiterentwickeln zu können, sind hochmotiviert.“
Nina-Ric Eschemann, Trainerin und Buchautorin,
www.positive-leadership.de

achten und nur engagierte Mitarbeiter einstellen.“ Noch sieht es in deutschen Unternehmen anders aus. „Eine aktuelle Studie zeigt, dass in Deutschland im Durchschnitt zehn Prozent der Mitarbeiter zur A-Kategorie gehören, die B-Mitarbeiter einen Anteil von 70 Prozent ausmachen und 20 Prozent als C-Mitarbeiter eingestuft werden müssen“, sagt Professor Knoblauch.

Bei Unlust hilft oft nur eine Trennung

Wie kann man nun A-, B- und C-Mitarbeiter motivieren? Lohnt sich der Aufwand bei einem C-Mitarbeiter überhaupt? „Es kommt ganz darauf an, welchen Grund sein Mangel an Motivation hat“, meint Professor Jörg Knoblauch. „Hier gibt es zwei Möglichkeiten: Es fehlt das Können oder es fehlt der Wille. Wenn dem C-Mitarbeiter das Können fehlt, muss der Vorgesetzte ihm helfen, das Know-how zu erlernen. Hat ein Angestellter beispielsweise Probleme im Umgang mit einem für die Firma wichtigen Computerprogramm, hilft ein Schulungsseminar.“ Wichtig ist, dass der Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter die Defizite bespricht, ihm entsprechende Weiterbildungsangebote macht und klare Ziele mit einem festen Zeitrahmen vereinbart. Mitarbeiter C muss das Signal erhalten: Mein Chef glaubt, dass ich es kann. So wird aus einem unmotivierten C-Angestellten wieder ein fleißiger B-Mitarbeiter. Der positive Aspekt: Ist der Motivationsprozess erst einmal in Gang gesetzt, wird er zum Selbstläufer. Mitarbeiter C kann sich sogar zu einem hoch engagierten A-Mitarbeiter wandeln. „Fehlt dem C-Angestellten aber der Wille, sich wieder für seine Arbeit zu

WO IST MEIN KUGELSCHREIBER?

Endlich hat das Suchen in den Tiefen der Handtasche ein Ende. Ein wirklich schönes Ende...



TOMBO ®

www.tombow.de



Wie geschaffen für die Dame von heute: Der Design-Kugelschreiber LADIES von Tombow. Aus mattiertem Metall in drei frischen Perlglanzfarben: Lindgrün, Zartgelb und Soft Orange. Mit seiner Lederschlaufe findet der LADIES überall Halt – zum Beispiel am Handtaschenbügel. Das Etui wird natürlich farblich zum Stift passend angeboten. Passend zum Outfit und zur Stimmung. Und so unkonventionell wie seine Besitzerin.



„Der Vorgesetzte sollte ein offenes, kommunikatives Arbeitsklima schaffen.“ Professor Dr. Jörg Knoblauch, Unternehmer, Coach und Buchautor, www.joerg-knoblauch.de

begeistern, richtet auch die beste Motivationsmaßnahme nichts aus“, weiß Professor Knoblauch. „Dann muss man langfristig eine Ausstiegsstrategie, am besten gemeinsam mit dem Betroffenen, entwickeln. So kann der Arbeitgeber zum Beispiel dem Mitarbeiter Hilfestellung bei der Suche nach einem neuen, für ihn besser geeigneten Job geben.“ Denn: Bleibt C im Betrieb, setzt er unter Umständen eine Negativspirale in Gang und demotiviert seine Kollegen.

Was einen B-Mitarbeiter zur A-Kraft werden lässt

Bei B-Mitarbeitern greifen eine ganze Reihe von Motivationshilfen. „Der Vorgesetzte sollte ein offenes, kommunikatives Arbeitsklima schaffen“, rät Professor Jörg Knoblauch. Dazu gehört, dass das Unternehmensziel klar formuliert und jedem Arbeitnehmer bekannt ist. Management-Entscheidungen werden sofort an alle weitergegeben, zum Beispiel an einem Schwarzen Brett. Hier informieren sich die Mitarbeiter auch über die aktuellen Umsätze und andere relevante Kennzahlen der Firma. Entscheidend ist, dass die Kreativität der Mitarbeiter gefördert wird. Ein gutes Vorschlagswesen gehört zum absoluten Muss. Die Angestellten sollten jederzeit die Möglichkeit haben, eigene Ideen vorzutragen, die helfen, das Unternehmensziel zu erreichen. Wird der Vorschlag umgesetzt, erhält der Ideengeber eine Anerkennung in Form eines Geldbetrags entsprechend der Ersparnis und einen Essensgutschein. Schließlich gehören auch Lob und Dank sowie ein ständiges Feedback zum kommunikativen Verhalten eines Vorgesetzten. Quartalsgespräche mit Zielvereinbarungen sollten selbstverständlich sein. Damit die Angestellten ihr Wissen ständig erweitern können, sind – vom Arbeitgeber bezahlte – Weiterbildungsangebote sinnvoll. Ziel aller Maßnahmen ist es, das Betriebsklima so positiv zu beeinflussen, dass Mitarbeiter ständig motiviert sind, ihr Bestes zu geben. Sie zeigen: Leistung wird vom Vorgesetzten erkannt und belohnt. Idealerweise werden so aus vielen B-Mitarbeitern A-Kräfte, die sich selbst motivieren, weil sie eine innere Befriedigung aus ihrer Arbeit erzielen.

Zum Weiterlesen

Zum Glück gibt's Erfolg.

Wie Positive Leadership zu Höchstleistung führt
von Utho Creusen und Nina-Ric Eschemann,
Orell Füssli Verlag 2008, 150 Seiten, 22,50 Euro

Die besten Mitarbeiter finden und halten. Die ABC-Strategie nutzen

von Jörg Knoblauch und Jürgen Kurz,
Campus Verlag 2007, 212 Seiten, 29,90 Euro

Talente stärken und optimal einsetzen

Ein etwas anderes Konzept liegt dem Positive-Leadership-Ansatz zugrunde, der auf der positiven Psychologie basiert. Im Fokus der Betrachtung steht hier der Einzelne mit seinen ganz persönlichen Stärken. Die Kernthese: Nicht vorwiegend die Vorgesetzten sind für die Motivation der Mitarbeiter zuständig. Vielmehr ist jeder selbst für seine Freude am Beruf, seine Leistungsfähigkeit und sein Engagement, also für sein ganz persönliches Streben nach Erfüllung, verantwortlich. „Es muss eine Balance, ein Geben und Nehmen zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitern herrschen. Beide tragen ihren Teil zur Motivation bei“, erklärt Coach Nina-Ric Eschemann. „Der Mitarbeiter wird vom Chef ermutigt und in die Lage versetzt, sich einzubringen, Verantwortung zu übernehmen und sich persönlich weiterzuentwickeln. Er muss immer das Gefühl haben ‚ich werde wertgeschätzt und ich werde, in dem, was ich tue, anerkannt‘.“

Das Konzept der positiven Psychologie beruht auf drei Grundpfeilern: der Stärkeorientierung, dem Flow und dem Sinn. „Überträgt man dieses Drei-Säulen-Konzept auf die Arbeitswelt, spricht man vom Positive-Leadership-Ansatz“, erläutert Expertin Nina-Ric Eschemann. Zunächst gilt es, die Talente eines Mitarbeiters herauszuarbeiten, damit er sie optimal einsetzen kann. Bei diesen Talenten handelt es sich nicht um Fachwissen oder technisches Know-how, sondern um feststehende Denk-, Gefühls- und Verhaltensmuster wie Verantwortungsgefühl, Wissbegierde oder analytisches Denken. Die Suche nach den verschiedenen Talenten und der individuellen Kombination der Talente bei jedem Einzelnen, dem sogenannten Talente-Set, erfolgt mithilfe eines wissenschaftlich fundierten Selbstbewertungsinstruments wie dem Clifton StrengthsFinder. Die positive Psychologie geht davon aus, dass man nicht versuchen sollte, an den eigenen Schwächen zu arbeiten. Viel besser ist es, die eigenen Stärken zu kennen, sie gezielt einzusetzen und weiter auszubauen. Denn nur wer sein Talente-Set nutzt, ist bei der Arbeit hoch motiviert und erbringt Bestleistungen.

Wer die Welt um sich herum vergisst, ist im Flow

Dieser Einsatz der eigenen Stärken führt bei der Arbeit zum sogenannten Flow. „Flow ist der Moment, in dem Konzentration, Geschick und Begeisterung in eines fließen“, weiß Nina-Ric Eschemann, „es ist ein Zustand der Selbstvergessenheit.“ Fast jeder war schon einmal im Flow: Die Umgebung, die Kollegen, der Chef sind ausgeblendet, es existiert nur die Aufgabe, die vor einem liegt, die einen ganz gefangen nimmt, Zeit und Raum vergessen lässt. Leider sind solche Flow-Erlebnisse im Arbeitsalltag selten. Ziel sollte es sein, durch die Konzentration auf die eigenen Stärken möglichst häufig im Flow zu arbeiten. „Das setzt voraus, dass man sich mit den eigenen Qualifikationen und den Aufgaben des Jobs auseinandersetzt. Seine Ziele muss man sich immer ein Stück weit über die eigene Qualifikation und die Anforderungen der Arbeit hinaus setzen. „Nur wer sich anstrengen muss,

um seine Ziele zu erreichen, gelangt zum Flow“, erläutert Nina-Ric Eschemann. Jeder kann sich innerhalb seines Arbeitsfeldes selbst ambitionierte Ziele stecken, die ihn antreiben. Damit das gelingt, muss der Sinn einer Tätigkeit klar sein. „Der Sinn ist das eigene Streben nach Höherem, aus dem man die persönliche Motivation bezieht. Ihn gilt es mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen“, sagt die Expertin. „Mitarbeiter, die das Gefühl haben, etwas zur Firmenvision beizutragen und sich gleichzeitig weiterentwickeln zu können, sind hoch motiviert.“ Das setzt voraus, dass die Unternehmensvision klar, präzise, offen und vor allem wiederholt von den Vorgesetzten kommuniziert wird. Jeder Mitarbeiter muss wissen, welchen Anteil die eigene Abteilung konkret an diesem Ziel hat.

Die Mitarbeiter in Entscheidungen miteinbeziehen

Was können nun Vorgesetzte tun, um ihre Mitarbeiter zu motivieren? „Ganz wichtig ist die Art und Weise, wie das Management Entscheidungen trifft. Da gibt es zum Beispiel den Führungsstil der Ansage: Alles wird einfach verkündet, nichts vorher besprochen. Das vermittelt den Mitarbeitern den Eindruck, dass sie das selbstständige Denken einstellen können, da sowieso alles von den Vorgesetzten vorgegeben wird. Die Mitarbeiter werden gar nicht erst versuchen, neue, kreative und vielleicht viel erfolgreichere Lösungswege zu beschreiten“, weiß Nina-Ric Esche-

mann. Motivierend ist das nicht. Im Vorfeld zeitaufwendiger, insgesamt aber lohnend ist es dagegen, Managemententscheidungen vorab zu diskutieren. So gelangt man zu einem Ergebnis, das von den Mitarbeitern mitgetragen wird. Ist die Entscheidung, zum Beispiel zur Umstrukturierung des Vertriebssystems, einmal gefallen, geht dann alles sehr schnell. Denn jeder hat an dieser Entscheidung mitgewirkt und kennt die Gründe, die für sie sprechen. Lange Erklärungen sind nicht mehr notwendig.

Zur Motivation trägt auch Anerkennung und Förderung durch Feedback bei. „Dies gilt für Chefs und Mitarbeiter. Jeder kann loben“, meint Nina-Ric Eschemann. Jede negative Äußerung sollte mit fünffachem Lob aufgewogen werden. Denn Kritik bleibt viel stärker im Gedächtnis haften als positive Statements. Lob ist ein einfaches Mittel, dem Mitarbeiter oder Kollegen die Wertschätzung seiner Leistung zu zeigen. Ebenso kann ein freundliches „Danke“ ein Anreiz zu weiteren guten Leistungen sein. „Leider wird Dankbarkeit von Dritten oft als unangebrachtes Einschmeicheln und als Anbiederung empfunden. Aber im Grunde genommen ist es doch das, wonach wir uns alle sehnen. Warum tun wir etwas? Weil es bei dem anderen gut ankommt. Das Feedback ist uns wichtig“, weiß Expertin Nina-Ric Eschemann. ←

Alexandra Gebel, Journalistin

Eine Korrektursoftware ist immer nur so gut wie das Buch dahinter.

Der neue Duden. Der neue Korrektor.
Jetzt im Paket zum Jubiläumspreis.

www.duden.de



Jetzt umfangreich und leistungsstark wie nie zuvor! Am PC korrigiert der „Duden Korrektor“ automatisch Rechtschreib- und Grammatikfehler, prüft Schreibstil, Zeichensetzung und Schreibvarianten und enthält zusätzlich die neue, 25. Auflage zum elektronischen Nachschlagen. Für die schnelle Information im täglichen Gebrauch gibt es die neue, 25. Auflage von „Duden – Die deutsche Rechtschreibung“ in der bewährten Buchform. Mit den Dudenempfehlungen stellen Buch und Korrektursoftware sicher, dass die Benutzer immer korrekt und einheitlich schreiben.

DUDEN **Aha!**