

# Gemeinsam gewinnen

## Stärken Sie Ihren Betrieb durch Mitarbeitermotivation

Wir kennen es vom Fußball: Eine Mannschaft kann nur dann gewinnen, wenn die Spieler sowohl körperlich als auch mental fit sind und optimal auf das Spiel vorbereitet wurden. Dafür benötigen sie einen kompetenten Trainer, exzellente Trainingsbedingungen und ein Umfeld, das die Spieler in ihrem Vorhaben unterstützt. Außerdem müssen sich die Spieler auf den Gegner einstellen, gut zusammen spielen und aufeinander achten können. Ein Team ist nur so stark wie sein schwächstes Glied. So verhält es sich auch im Unternehmen.

Um qualitativ hochwertige Arbeit zu leisten, den Kunden zufriedenzustellen und dadurch den Umsatz steigern zu können, braucht das Unternehmen leistungsfähige Mitarbeiter – ein Team, das perfekt zusammen spielt.

Wir wissen, dass motivierte, engagierte Mitarbeiter ihre Arbeit besser, schneller und effizienter verrichten als diejenigen, die unzufrieden am Arbeitsplatz erscheinen. Oft reicht eine Person oder eine kleine Gruppe aus, die andere Mitarbeiter in ihrem Tatendrang ausbremsen. Sei es, dass im Team nicht zusammen sondern gegeneinander gearbeitet wird. Oder dass Informationen Personen vorenthalten werden, die diese für ihre Arbeit zwingend benötigen. Existieren im Unternehmen vermehrt solche „Hemmschuhe“, wird das Betriebsklima getrübt und die Leistungsbereitschaft der Belegschaft sinkt dauerhaft. Eine allgemeine Unzufriedenheit macht sich im Betrieb breit.

Wie schafft ein Betrieb es, die Leistungsfähigkeit und das Engagement seiner Belegschaft dauerhaft zu sichern?

### Was sind motivierte Mitarbeiter und was motiviert sie?

Motivierte Mitarbeiter sind selbständig denkende und handelnde Personen, die Positives an der Arbeit erkennen und gern zur Arbeit kommen. Sie haben nicht nur den Blick für ihren Bereich sondern für das Gesamtunternehmen. Folglich müssen sie über betriebliche Belange – insbesondere bei Neuerungen – rechtzeitig informiert werden. Auch in den Beschaffungsprozess sollten sie eingebunden werden. Das heißt nicht, dass alle Wünsche der Beschäftigten erfüllt werden können, aber der Vorgesetzte sollte diese Wünsche aufnehmen und gegebenenfalls Grenzen aufzeigen.

### Ist der Mensch von außen zu motivieren?

Motivation kann nicht von außen an jemanden herangetragen werden, sondern entsteht im Menschen selbst. Ein Trainer kann zwar vor dem Spiel versuchen, seine Mannschaft mit

motivierenden Ratschlägen aufzubauen, jedoch werden die Spieler nur dann ihr Bestes geben, wenn sie es von sich aus wollen.

### Motivation ist komplex.

Zum einen ist die Aufgabe selbst, mit der man sich identifiziert, ein großer Motivator. Tätigkeiten sind dann motivierend, wenn die ausführende Person sie als besonders interessant und sinnvoll empfindet sowie wenn sie die Entwicklung der eigenen Kompetenzen fördern.

Zum anderen können Arbeitsbedingungen sowie das Handeln von Kollegen und Vorgesetzten eine motivierende oder demotivierende Wirkung auf die Mitarbeiter haben. Wenn Mitarbeiter merken, dass Leistungsmöglichkeiten – der Rahmen, in dem sie arbeiten – beschnitten werden, dann sind sie oft weniger leistungsbereit.

Bestimmte Faktoren – die sogenannten Hygienefaktoren – führen beim Fehlen zu Unzufriedenheit. Werden sie beachtet, tragen sie jedoch nicht langfristig zu einer Steigerung der Motivation bei. Die Förderung der Zufriedenheit ist den Motivatoren vorbehalten (siehe Abbildung 1).

Anzeige

IKAR GmbH  
Industriepark West  
Nobelstrasse 2  
D-36041 Fulda  
Germany

Fon: +49 (0)6 61 - 22 0 50  
Fax: +49 (0)6 61 - 21 8 42  
Web: www.ikar-gmbh.de  
eMail: kontakt@ikar-gmbh.de

DER SICHERHEITSPROFI

Hygienefaktoren Was führt beim Fehlen zu Unzufriedenheit?	Motivatoren Was motiviert Mitarbeiter?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsgerechte Bezahlung</li> <li>• Unternehmensführung</li> <li>• Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen</li> <li>• Gegenseitiges Vertrauen</li> <li>• Gemeinschaft – Konstruktives Team</li> <li>• Arbeitsbedingungen</li> <li>• Betriebsklima</li> <li>• Arbeitsplatzsicherheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungserfolg</li> <li>• Aufgabenfeld und Arbeitsinhalt</li> <li>• Verantwortung für die eigene Arbeit</li> <li>• Anerkennung von Leistungen (Wertschätzung)</li> <li>• Gutes und weniger Gutes beim Namen nennen</li> <li>• Wachstum, empfundener Lernerfolg</li> </ul>
Unzufriedenheit ↔ neutral ↔ Motivation	

Abbildung 1: Motivatoren und Hygienefaktoren nach Herzberg

### Was kann der Betrieb zur Eigenmotivation seiner Mitarbeiter beisteuern?

Demotivation verhindern, Motivation unterstützen!

Es ist wichtig, zu überdenken, wie die Arbeitsbedingungen gestaltet sind. Demotivierend wirken beispielsweise ein zu geringes Zeitkontingent zur sinnvollen Bewältigung einer Tätigkeit, ein zu hoher Arbeitsdruck oder das Gefühl, für die Verantwortung, die man trägt, nicht ausreichend bezahlt zu werden. Aber auch ein schlechtes Vertrauensverhältnis zum direkten Vorgesetzten beziehungsweise ein unpassender Führungsstil führen zur Unzufriedenheit beim Mitarbeiter.

Deshalb ist es die Pflicht der Führungskräfte, solche demotivierenden Situationen zu verhindern. Durch ihre fachliche und arbeitsorganisatorische Unterstützung sorgen sie für die Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Weiterhin ist die Gestaltung und Übertragung der Arbeitsaufgaben zentraler Ansatzpunkt zum motivierten Handeln. Wichtig sind dabei:

- der richtige Einsatz von Mitarbeitern entsprechend ihrer Fähigkeiten und Interessen

- vielfältige Aufgabenstellungen, die der Mitarbeiter als sinnvoll erachtet
- Tätigkeiten, die eine machbare Herausforderung für den Mitarbeiter darstellen
- Einbindung in Entscheidungsprozesse
- zunehmende Übertragung von Verantwortung und Gewähr von Freiräumen
- Anerkennung für erbrachte Leistungen, Erhalt von Rückmeldungen
- Förderung und Weiterqualifizierung der Mitarbeiter

### Kompetenzerweiterung Ihrer Führungskräfte

Eine Führungskraft hat auf seine Mitarbeiter einen Einfluss wie ein Fußballtrainer auf seine Mannschaft. Er besitzt eine Vorbildfunktion. Sein Handeln kann sowohl eine motivierende als auch demotivierende Wirkung auf die Mitarbeiter haben. So wie der Trainerberuf einem nicht in die Wiege gelegt wird, ist man nicht als Führungskraft geboren, sondern muss sich durch Erfahrungen und Weiterbildung die Führungskompetenzen aneignen.

Besonders in der mittleren und unteren Führungsebene wachsen die Personen oft im Laufe der Jahre in eine Führungsposition hinein. Allerdings haben sie möglicherweise dabei nicht gelernt mit diesem Posten wirklich effektiv umzugehen. Ein Mangel an Führungsqualitäten und Kommunikationsfähigkeit in Bezug auf die Mitarbeiter führt häufig zu Konflikten. Um dem Mangel zu begegnen und die Führungskompetenzen zu entwickeln, ist ein Coaching der Führungskraft ein erfolgsversprechender Ansatz.

Für die erfolgreiche Wahrnehmung der anstehenden Aufgaben einer Führungskraft ist einerseits die fachliche Eignung eine wesentliche Voraussetzung, andererseits sind folgende Fähigkeiten unabdingbar:

- Delegation
- Führung
- Kommunikation
- soziale Interaktion

Anzeige

**DER GERÜSTBAUER** [www.der-geruestbauer.de](http://www.der-geruestbauer.de)

Für all diese Fähigkeiten gibt es zwar anerkannte Regeln, sie müssen jedoch stets an die Gegebenheiten vor Ort und an die jeweils handelnden Personen individuell und angemessen angepasst werden.

Für den Lernprozess sind die Bereitschaft der handelnden Personen zur Beschäftigung mit diesen Fähigkeiten und ihr Wille zur Veränderung von maßgeblicher Bedeutung. Das setzt wiederum ein gutes Vertrauensverhältnis zu den Trainern voraus, um ihre Anregung nicht als Kritik sondern als einen Wegweiser durch das Dickicht der Alltagsprobleme zu erkennen.

### Erfolgreiches Coaching Schritt für Schritt

Das Coaching erfolgt über mehrere Sitzungen. Die Einzelgespräche zwischen dem Trainer und der Führungskraft können im Betrieb stattfinden und dauern circa drei bis vier Stunden. Die Sitzungen können nach unterschiedlichen Themen strukturiert werden. Das erste Gespräch sollte dazu dienen, sich gegenseitig kennenzulernen und eine Vertrauensbasis zu schaffen, um einen offenen und konstruktiven Dialog zu ermöglichen. Fragen zum Aufgabengebiet, zur Eigenmotivation,

Berufslaufbahn, Delegation von Aufgaben und Zusammenarbeit werden erörtert. In den weiteren Workshops könnten folgende Schwerpunkte bearbeitet werden:

- Umgang mit Konflikten: Wie werden Konflikte gelöst? Was habe ich dazu beigetragen?
- Kommunikation: Woher hole ich mir Informationen? Wem gebe ich Informationen weiter?
- Zielerreichung: Was brauche ich, um die anvisierten Ziele zu erreichen? Worauf muss ich dabei verzichten?

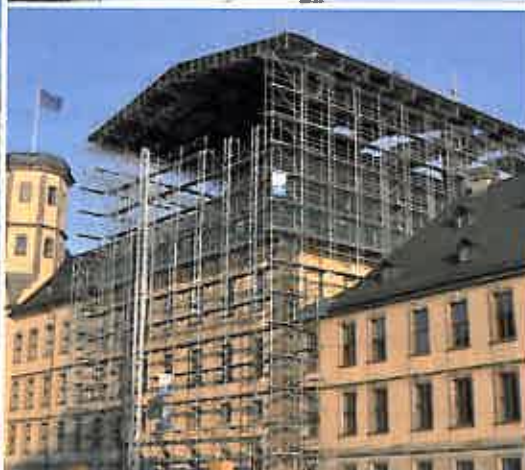
Je nach anstehendem Thema werden die Methoden des Interviews, Multimomentverfahren mit anschließender Beobachtung sowie Selbstreflexion angewendet.

#### Weitere Informationen

uve GmbH für Managementberatung  
Kalckreuthstraße 4 ■ 10777 Berlin  
Tel. 030-31 58 23 ■ Fax 030-31 58 24 00  
info@uve.de

Anzeige

# LAYHER® – BAUSTELLENSCHUTZ MIT SYSTEM



#### ➤ Sicherer Schutz

Temporäre Wetterschutzdächer und Einhausungen Baustellen und Umwelt bleiben bestens geschützt vor Wind, Regen, Schnee, Staub und Lärm

#### ➤ Vielseitiger Einsatz.

Modulare Systemlösungen für Neubau, Sanierungsarbeiten, Instandsetzung von Industrieanlagen, Korrosions- und Lärmschutzmaßnahmen bis hin zu temporären Hallenbau.

#### ➤ Wirtschaftliche Lösung.

Hohe Passgenauigkeit, einfaches Handling, schnelle Montage. Schutzsysteme verhindern Bau- oder Produktionsunterbrechungen

#### ➤ Ästhetischer Auftritt.

Die sauberen und optisch ansprechenden Lösungen eignen sich ideal für Einsätze im innerstädtischen Bereich

[www.layher.com](http://www.layher.com)

**Layher**

Mehr möglich. Das Gerüst System.