

## Volks- und betriebswirtschaftlicher Schaden durch innere Kündigung

# Motivation ist der Schlüssel zum Erfolg

Jeder weiß, dass Aufgaben - sei es im Beruflichen oder Privaten - leichter und besser zu lösen sind, wenn man mit Freude bei der Sache ist. Aber wie erreicht man es, mit Freude bei einer Sache zu sein? Man muss motiviert sein. Motivation wirkt am besten, wenn sie von innen heraus kommt. Wenn man eine Aufgabe gerne übernimmt und die Lösung eine machbare Herausforderung ist, dann werden die besten Ergebnisse und die höchste Zufriedenheit erreicht.

### Volkswirtschaftlicher Schaden

Die jährlich erscheinende Gallup-Studie zeigt, dass der Anteil an motivierten Mitarbeitern erschreckend niedrig ist. Die meisten machen Dienst nach Vorschrift, haben innerlich gekündigt (70%), nur 15% sind mit Hand, Herz und Verstand bei der Arbeit. Durch Demotivation gehen deutschen Unternehmen pro Jahr rd. 105 Mrd. Euro verloren.

Die Untersuchung belegt auch: Wie lange Mitarbeiter im Unternehmen bleiben und wie produktiv sie in dieser Zeit sind, hängt in erster Linie vom Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten ab. Doch in puncto Führungsqualität klaffen die Wünsche der Mitarbeiter und die Wirklichkeit in den Unternehmen weit auseinander. Die Mehrheit der Mitarbeiter ist emotional kaum an ihren Arbeitgeber gebunden und das wirkt sich direkt auf wichtige Wettbewerbsfaktoren wie Fehlzeiten, Produktivität, Rentabilität, Qualität und Kundenbindung aus. Denn Arbeitnehmer, die sich emotional nicht an ihren Arbeitgeber gebunden fühlen, zeigen weniger Eigeninitiative, Leistungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein – und sie schweigen zudem häufiger zu Fehlentwicklungen. Laut aktuellem Engagement-Index hat jeder dritte Mitarbeiter in den letzten zwölf Monaten gegenüber seinem Vorgesetzten mindestens einmal schwere Bedenken nicht geäußert – bei den Mitarbeitern ohne emotionale Bindung schwieg sogar fast jeder Zweite (45%).

Problematisch ist auch die hohe Fluktuation in einer gering gebundenen Belegschaft. Laut aktuellem Engagement-Index beabsichtigen 84 Prozent der hoch

gebunden, aber nur 31 Prozent der nicht gebundenen Mitarbeiter in drei Jahren noch bei ihrer jetzigen Firma zu sein – jeder Dritte von ihnen ist bereits heute aktiv auf Jobsuche. Und die gute Konjunktur kommt „Jobhoppern“ entgegen. Fast zwei Drittel der Befragten rechnen sich gute bis sehr gute Chancen aus, schnell einen neuen Arbeitsplatz zu finden, sollten sie heute ihren Job verlieren. „Die Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt haben sich gedreht. Früher suchten qualifizierte Bewerber nach Stellen, heute suchen Unternehmen händieringend nach qualifizierten Bewerbern. Der Wettbewerb um die besten Köpfe wird immer härter“, erklärt Marco Nink, Senior Practice Consultant bei Gallup. Verlassen Mitarbeiter das Unternehmen, so ist die Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters 1,5 mal teurer als die Motivation vorhandener Mitarbeiter.

Die Gallup Studie erscheint jährlich und zeigt im Engagement-Index wie es um Mitarbeiterbindung, Motivation, Verhältnis zum Chef und in Bezug auf die Produktivität aussieht. Für die aktuelle Studie wurden 1.413 Arbeitnehmer befragt.

Sie finden weitere Informationen unter <http://www.Gallup.de/183104/Engagement-Index-Deutschland.aspx>.

### Einfluß der Führungskräfte

Den größten Einfluss auf die Motivation hat der direkte Vorgesetzte, aber nur 21% sagen, dass der direkte Vorgesetzte motiviert, hervorragende Arbeit zu leisten. Bei den stark ans Unternehmen gebundenen Mitarbeitern sind es 66% und bei denen ohne bzw. mit geringer Bindung 15%, die diese Aussage bestätigen. 18% haben in den letzten 12 Monaten wegen des direkten Vorgesetzten an Kündigung gedacht, aber 77% würden weiterarbeiten, auch wenn sie das Geld nicht zum Leben nötig hätten. Fremd- und Selbstwahrnehmung klaffen auseinander: Mitarbeiter sagen zu 70% sie hätten schon mal einen schlechten Vorgesetzten gehabt, aber 97% der Führungskräfte halten sich für gute Führungs-

kräfte. Deshalb haben 2016 nur 40% der Führungskräfte eine Weiterbildung zum Thema Motivation und Mitarbeiterführung besucht.

### Selbstmotivation

Jeder, auch die Führungskräfte, müssen sich motivieren können. Einige Tipps, wie es funktionieren kann:

- Stellen Sie sich vor, wie das Leben ohne Job und ohne Geld aussehen würde.
- Was sagen Sie einer Vertretung, die für drei Monate ihren Job übernehmen soll?
- Setzen Sie sich Ziele, und belohnen sich, wenn diese erreicht sind - wenn ich mit der Inventur fertig bin, kaufe ich mir das Buch, das ich schon lange lesen will.
- Stellen Sie sich vor, wie es ist, wenn das Ziel erreicht ist.

### Den Menschen sehen, nicht nur den Mitarbeiter

Es gibt nicht die perfekte Technik! Jeder Mitarbeiter muss als einzelne Persönlichkeit betrachtet werden. Was treibt ihn an?

Es gibt drei Motive, die Menschen anspornen:

Leistungsmotiv: Entweder ist man erfolgsmotiviert, d.h. man will Erfolg haben oder man versucht, Mißerfolge zu vermeiden.

Erfolgsmotivierte wollen mittelschwere Aufgaben, die sie bewältigen können. Mißerfolgvermeider suchen Gründe fürs Scheitern bei Dritten oder den Umständen. Sie suchen sich zu leichte oder zu schwere Aufgaben, vermeiden Leistungssituationen.

Machtmotiv: Das Interesse dieser Menschen gilt Position und Hierarchie, weniger der Aufgabe. Sie wollen eigene Ziele durchsetzen, sind gestresst, brauchen statusfestigende Aufgaben. Leistung bezieht sich eher auf die Position, nicht die fachlichen Eignung. Zu dieser Gruppe gehören eher Männer als Frauen.

Abschlussmotiv: Hier wird Teamarbeit favorisiert. Die Geborgenheit in der Gruppe, Harmonie und Unterstützung

motiviert. Aufgaben, die die Gruppe stärken („*einer allein schafft dies nicht*“), der Gruppenzwang motiviert. Zu dieser Gruppe gehören eher Frauen.

Als Chef oder Vorgesetzter können Sie die Rahmenbedingungen schaffen, jeder Einzelne muss sich aber selbst motivieren. Motivationsfähigkeit ist keine Eigenschaft, die vorhanden ist oder nicht. Mit den richtigen Mitteln lässt sich jeder motivieren. Man muss in seiner Arbeit einen Sinn sehen. Jede Arbeit kann dies sein, sie muss nur passen.

### Äußere und innere Motivation

Extrinsische Motivation ist eine Motivation von außen: Geld, Prämien, Boni, Angst vor Strafe, ...

Intrinsische Motivation ist eine innere Motivation: Spaß, sinnstiftende Tätigkeit, Herausforderung, ...

Extrinsische Motivation wirkt in der Regel nur kurzfristig und kurzfristig ist nur ein Scheinerfolg. Wichtiger ist die intrinsische Motivation, die langfristig zu einer emotionalen Bindung an das Unternehmen führt. Arbeit um der Arbeit willen, nicht wegen der Notwendigkeit.

### Motivationsebenen

Motivation findet auf verschiedenen Ebenen statt und setzt unterschiedliche Techniken ein.

Materielle Ebene: Arbeitsplatzbedingungen, Ausstattung des Arbeitsplatzes, Arbeitszeiten, Gehalt: Gehaltserhöhungen müssen erheblich sein, um langfristig zu motivieren; Boni: Variable Gehaltskomponenten können motivieren, wenn das System transparent und durch eigene Leistung beeinflussbar ist, Betriebsrente, Versicherung, Mitarbeiterbeteiligung, Dienstwagen, Arbeitsplatzsicherheit, Entlohnung, Sozialleistungen, flexible Arbeitszeit oder Urlaubstage sind wichtig, haben aber kaum Einfluß auf emotionale Bindung

Psychische Ebene: Führungsstil, Zusammenarbeit, Vertrauen, angstfreie Atmosphäre, Eigenverantwortung, Kommunikation (der Chef gibt Anweisungen, Mitarbeiter führen aus, demotiviert eher), Lob und Anerkennung: Lob bezieht sich auf eine konkrete Situation, Anerkennung betrifft die gesamte Persönlichkeit

Private Ebene: Life-Work-Balance

Materiell/immateriell: Weiterbildungsmaßnahmen und ausgefallene Belohnung motivieren mehr als Geld, sie sollten auf den jeweiligen Mitarbeiter zuge-

schnitten sein (Konzertkarten, Fußballkarten, Wellness, ....)

Am stärksten motiviert ein Vorgesetzter, der sich für seine Mitarbeiter einsetzt, ein echter Teil des Teams ist und sich für nichts zu schade ist.

### Kernkompetenzen des Vorgesetzten / Chefs

Auch wenn Sie als Vorgesetzter nur Anstöße geben können, ist Ihr Einfluß größer als vermutet. Um positiv wirken zu können, sollten Sie

- integer sein: Wasser predigen und auch trinken!
- Ihre Werte leben, seien Sie authentisch,
- die Bedürfnisse der Mitarbeiter erkennen: einer blüht bei eintönigen Arbeiten auf, der andere langweilt sich ...,
- klare Ziele nennen, und immer wieder konstruktives Feedback geben,
- Ihren Mitarbeitern viel zutrauen, fördern Sie Kreativität,
- Ihr Ego zurückstellen: Mitarbeiter haben andere Aufgaben als der Chef und sollten deshalb per se keine Bedrohung darstellen,
- Hilfen anbieten, zeigen Sie, wie das Geforderte umsetzbar ist,
- lösungsorientiert auch bei Fehlern bleiben,
- der engagierteste Mitarbeiter des Unternehmens sein und als gutes Beispiel vorangehen,
- zuversichtlich und selbstsicher sein,
- Rückhalt bieten,
- Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten,
- Flexibilität bei den Arbeitszeiten unterstützen,
- Kritik von jedem anhören und / oder Verbesserungsvorschläge zur Kenntnis nehmen.

Mitarbeiter wollen ernst genommen werden. Sie brauchen Ziele, die sie fordern, aber nicht überfordern. Mitarbeiter müssen informiert sein, organisatorische Maßnahmen etc. verstehen können, damit sie sich damit identifizieren können. Sie brauchen ein konstruktives Feedback, aber nicht erst beim ersten Fehler. Wichtig für die emotionale Bindung ist der Kontakt / das Gespräch mit den Vorgesetzten und das nicht nur einmal im Jahr.

Unmotivierte Arbeitnehmer sind keine guten Markenbotschafter, sie zeigen weniger Eigeninitiative, Leistungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein.

Auch weisen sie nicht oder nur sehr selten auf Fehlentwicklungen hin.

### Zielvereinbarungen

Man kann sich nur selbst motivieren, von außen können nur Anstöße kommen. Die besten Resultate erbringen Menschen, die sich ihre Arbeit und Ziele selbst ausuchen können. D. h. gemeinsam festgelegte Ziele sorgen für stärkere Bindung. Was man selbst gesagt hat, will man eher erreichen. Solche Zielvereinbarungen sollten klar formuliert sein und von beiden Seiten unterschrieben werden, um die Wertigkeit zu unterstreichen. Transparenz ist wichtig, Mitarbeiter sollten das Warum kennen, sie sollten die verschiedenen Phasen eines Projektes kennen. Wer mehr Verantwortung - evtl. in kleinen Dosierungen - bekommt, der arbeitet auch verantwortungsbewusster. Gute Führung heißt auch Kontrolle verringern, Vertrauen haben und Selbständigkeit fördern. Die Mitarbeiter individuell betrachten und herausfinden, was sie wollen.

Wer Spaß an seiner Arbeit hat und sich wertgeschätzt fühlt, erbringt bessere Leistungen als jemand, der viel verdient, aber seinem Job keinen Sinn abgewinnen kann.

Motivation ist ein steter Prozess, der immer wieder angestoßen werden muss. So wie sich Aufgaben verändern, verändern sich auch die Menschen. Es muss ein kontinuierlicher Austausch stattfinden.

Viele Firmen unternehmen zwar große Anstrengungen um Mitarbeiter zu halten und zu binden, doch sie setzen offenbar nicht an den richtigen Hebeln an. Nink: *„Faktoren wie Arbeitsplatzsicherheit, Entlohnung, Sozialleistungen, flexible Arbeitszeit oder die Zahl der Urlaubstage sind für Mitarbeiter zwar durchaus wichtig, auf deren emotionale Bindung haben sie jedoch kaum Einfluss. So ist beispielsweise „die Möglichkeit, das zu tun, was man richtig gut kann“ fünfmal wichtiger als das Gehalt. Entscheidend sind außerdem Dinge wie Führungsqualität, eine herausfordernde, abwechslungsreiche und als sinnvoll empfundene Tätigkeit und die Kollegen. Emotionale Bindung wird im direkten Arbeitsumfeld erzeugt und der direkte Vorgesetzte ist dabei das A und O.“*