

Newsletter August 2016

Motivation für Mitarbeiter

Wertschätzende Unternehmenskultur ist der Schlüssel

Liebe Leserinnen und Leser,

in meiner beruflichen Praxis werde ich häufig mit der Frage konfrontiert, wie die Motivation von Mitarbeiter gesteigert werden kann. Ein erheblicher Handlungsbedarf wird auch durch eine jährlich durchgeführte Gallup-Studie bestätigt. Danach stellt sich die emotionale Bindung von Mitarbeitern in Deutschland an ihre Arbeitgeber wie folgt dar:

| | |
|--------------------------------|--|
| 16% hohe emotionale Bindung | Mitarbeiter arbeiten mit Herz, Hand und Verstand und setzen sich freiwillig für die Ziele ihres Unternehmens ein |
| 68% geringe emotionale Bindung | Pflichtprogramm, Dienst nach Vorschrift |
| 16% keine emotionale Bindung | Innere Kündigung, Verhalten schadet dem Unternehmen |

Bei durchschnittlichen Gesamtkosten je Mitarbeiter von 40.000 Euro kalkuliert Gallup für Mitarbeiter mit geringer oder keiner emotionalen Bindung in einem 100-Personen-Unternehmen einen jährlichen **Verlust von 1.200.000 Euro**. Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung sind motiviert für das Unternehmen Top-Leistungen zu erbringen. Durch bessere Motivation können somit die von Gallup kalkulierten Verluste drastisch reduziert werden. Was ist also zu tun?

Ich möchte nicht die angemessene Bezahlung, die sicher auch wichtig ist, in den Mittelpunkt stellen. Für mich ist Wertschätzung der Schlüssel für hohe Motivation von Mitarbeitern. Im Folgenden stelle ich Ihnen daher Beispiele wertschätzender Unternehmenskultur in 4 Bereichen vorstellen:

| | |
|----------------------------|------------------------------------|
| Gelebte Unternehmenswerte | Bedürfnisorientierte Führung |
| Positive Arbeitsatmosphäre | Zielgerichtete Personalentwicklung |

Gelebte Unternehmenswerte

Menschen suchen Orientierung. Dies kann sehr wirkungsvoll durch Unternehmenswerte geschehen. Die Wirksamkeit wird aber nur erzielt, wenn es einen unternehmensinternen Diskurs zu den Werten mit den Mitarbeitern gibt und die Werte nachhaltig gelebt werden.

So kann „wertschätzende Kommunikation“ als ein Unternehmenswert vereinbart werden. Das bedeutet, positiv über Dinge zu reden und zeitnah positives Feedback an die betroffenen Mitarbeiter zu geben. Hier einige Beispiele dazu:

„Grandios!“ „Zauberhaft!“ „Brillant!“ „Das haben Sie sehr gut gemacht.“
„Danke für Ihre Unterstützung.“ „Ich finde Sie klasse.“ „Danke für das angenehme Gespräch.“

Klingt nicht so schwierig, oder? Tatsächlich begegne ich Führungskräften, die diese wertschätzende Kommunikation sehr gut beherrschen. In der Mehrzahl bereitet die positive Kommunikation jedoch große Schwierigkeiten. Aus meiner Berufspraxis kann ich aber auch bestätigen, dass die Führungskräfte, die sich auf den Weg der wertschätzenden Kommunikation begeben, ihre Mitarbeiter schon bald besser motiviert erleben.

Bedürfnisorientierte Führung

Welche Bedürfnisse haben die jüngeren Mitarbeiter (Generationen Y und Z) in Bezug auf Führung? Sie erwarten direktes Feedback (siehe oben) und eine Behandlung auf Augenhöhe. Damit ist nicht die Aufhebung der Hierarchie, sondern die gleiche Wertigkeit von Menschen gemeint. Bevorzugt wird der kooperative Führungsstil, der von einer fachlichen Exzellenz geprägt sein soll. Führungskräfte sollten sowohl durchsetzungsstark-fordernd als auch empathisch sein. Junge Mitarbeiter erwarten, dass sie individuell behandelt werden. Diese integrale Führung verlangt mehr Zeit von Führungskräften für ihre Mitarbeiter. Auch diese Zeit ist Wertschätzung und wird durch steigende Motivation zurückgezahlt.

Positive Arbeitsatmosphäre

Schon die oben erwähnte wertschätzende Kommunikation ist ein wesentlicher Beitrag zu einer positiven Arbeitsatmosphäre. Zwischenmenschliche Maßnahmen sind aber auch der Abbau von Bereichsegoismen und die Förderung des Teamspirits. Es gibt Unternehmen, die bieten ihren Mitarbeitern „Schnupperkurse“ in anderen Abteilungen an. Mit dem Kennenlernen der Kolleginnen und Kollegen und deren Aufgaben wächst das Verständnis füreinander und damit auch die Bereitschaft zur Kooperation. Auch ein Teamevent außerhalb des Arbeitsalltags mit anschließendem Transfer der Eventerfahrung in die Arbeitswelt wirkt positiv.

Ebenso kann die Arbeitsatmosphäre durch kleine Veränderungen in der Bürolandschaft verbessert werden. Der Megatrend zu mehr Individualität kann z.B. dadurch bedient werden, indem eine Bürogemeinschaft die Farbe für den Anstrich der Wände (in einer gewissen Bandbreite) entscheidet. Betriebsinterne Treffpunkte (z.B. Kaffeeküche) sollten nicht als förderlich für Zusatzpausen verurteilt, sondern als Kommunikationszentren gefördert werden.

Zielgerichtete Personalentwicklung

Die Generation Y ist nicht ausschließlich an einer vertikalen Entwicklung (hierarchischer Aufstieg) interessiert. Wichtiger ist die Attraktivität der Aufgabe. Damit steigt der Wunsch nach horizontaler Entwicklung (z.B. Bereichswechsel als Spezialist, Projektleiter, etc.).

Die Personalentwicklung findet künftig weniger in Seminarform statt. Höhere Motivation ist durch eine flexiblere und bedarfsorientiertere Qualifizierung im Arbeitsprozess zu erzielen. Dabei können sich Just-in-Time-Qualifizierungen auf Fach-, Führungs-, Methoden- und Sozialkompetenzen beziehen. Auch hier gilt: Es ist besonders motivierend, wenn Führungskräfte den Entwicklungsprozess aktiv begleiten. Damit ist nicht nur die Planung des Entwicklungsprozesses gemeint, sondern vielmehr die Unterstützung beim Praxistransfer des Erlernten.

Last but not least sollte die Personalentwicklung auch die geänderten Anforderungen aus dem Wunsch nach einer besseren Work-Life-Balance berücksichtigen.

Sicher gibt es viele weitere positive Beispiele für wertschätzende Unternehmenskultur. Gerne stehe ich zur Verfügung, wenn Sie sich darüber mit mir austauschen wollen. Sei es um Ihre Erfahrungen zu teilen, oder die wertschätzende Kultur in Ihrem Unternehmen weiter zu entwickeln. Schreiben Sie mir oder rufen Sie mich an (f.lepschy@lepsy-chy-consulting.de, 0351/30707000).

Ihr
Frank Lepschy