



Führung und Motivation



Führen durch Motivieren

Die unterschiedlichsten Ziele kann der Vorgesetzte einer Abteilung nur dann erreichen, wenn seine Mitarbeiter „mitspielen“, wenn sie zur Mitarbeit motiviert sind.

Die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich voll mit dem Unternehmen zu identifizieren, ist außerordentlich wichtig. Die erforderlichen Voraussetzungen für diese Einsatzbereitschaft müssen unternehmensseitig geschaffen werden. Zunächst ist an eine klare Aufgabenstellung zu denken, die zudem den Fähigkeiten und Neigungen des einzelnen Mitarbeiters möglichst gut entsprechen sollte.

Der Mitarbeiter soll sich sachlich und darüber hinaus auch persönlich im Betrieb wohlfühlen. Hier ist das vielschichtige Betriebsklima angesprochen, das durch autoritären und damit oft auch unsachlichen oder überheblichen Führungsstil nur verschlechtert werden kann.

Weiterhin muß der Mitarbeiter den Erfolg seiner Tätigkeit weitmöglichst vor Augen haben, dies einmal bezüglich der Ergebnisse der Arbeit selbst, zum anderen hinsichtlich des ihm zustehenden Lohnes. Die betriebliche Lohn- und Gehaltspolitik muß von den Grundsätzen größtmöglicher Gerechtigkeit und weitgehender Transparenz geprägt sein.

Nicht zuletzt ist ausreichende Information der Mitarbeiter über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens nötig. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes hat eine große Bedeutung für die Mitarbeiter gewonnen, und die Unternehmenspolitik muß deshalb trotz eines Zwanges zu wirtschaftlichem Handeln geprägt sein von der Verantwortung des Unternehmens zur Sicherung der Arbeitsplätze.



Checkliste zum Überprüfen der Einstellung und des Verhaltens des Vorgesetzten

- Habe ich meinem Mitarbeiter eindeutig dargelegt, welche Leistung ich von ihm erwarte?

- Weiß der Mitarbeiter, warum ich als Vorgesetzter diese Leistung von ihm erwarte?

- Habe ich mit meinem Mitarbeiter die für seine Arbeit bestimmenden Ziele vereinbart; d.h. habe ich ihn bei der Zielformulierung mitwirken lassen?

- Sind dem Mitarbeiter die Rahmenbedingungen und Regeln, die betrieblichen „Normen“, innerhalb derer sich sein Handeln zu vollziehen hat, verdeutlicht worden?

- Sind die Folgen, Konsequenzen der Nicht-/Schlechterfüllung mit dem Mitarbeiter besprochen worden?

- Habe ich mit dem Mitarbeiter dessen Leistungsvermögen im Hinblick auf diese Aufgabe erörtert?

- Habe ich die Aufgabe innerhalb des gestaltbaren Rahmens so angelegt, daß vorwiegend die Stärken des Mitarbeiters zum Tragen kommen?

- Ist der Mitarbeiter für seine Aufgabe gezielt vorbereitet worden?

- Erhält er alle für seine Leistungserbringung notwendige Unterstützung?

- Ist dem Mitarbeiter die Auswirkung seiner Tätigkeit auf das Gesamtsystem klar gemacht worden?



-
- Konnte der Mitarbeiter bei der Zielformulierung seine Interessen, Erfahrungen und Vorstellungen voll einbringen?

 - Hat er einen angemessenen Freiraum für eigenes Handeln und Entscheiden?

 - Kann sich der Mitarbeiter überwiegend selbst kontrollieren und Fremdkontrolle lediglich als vorher abgestimmte zusätzliche Absicherung und Hilfestellung erleben?

 - Ist der Mitarbeiter in alle wesentlichen leistungs- und sozialorientierten Informationskreisläufe einbezogen?

 - Habe ich als Vorgesetzter auch den zwischenmenschlichen Bezug zu meinem Mitarbeiter herstellen können?

 - Nehme ich zu den Leistungen meines Mitarbeiters unmittelbar Stellung?

 - Steht das Positive bei dieser Stellungnahme im Vordergrund?

 - Erfährt der Mitarbeiter als Mensch Wertschätzung?

 - Habe ich mit meinem Mitarbeiter seinen weiteren Werdegang besprochen?



Phasen der Demotivation

■ Die Phase der Verwirrung

Der Mitarbeiter ist noch kooperativ. Er kann aber nicht seinen Standort im Gesamten ausmachen. Er fragt meistens um Rat und bittet seine Kollegen oder Mitarbeiter um Hilfe. Er erhält meist inkonsequente Informationen. Das Ende dieser Phase ist der langsame Abbau der Kommunikation und Erhöhung der Leistung.

Kommunikationsstörungen sind stets ein Alarmsignal.

■ Die Phase des Ärgers

Der Mitarbeiter versucht, durch erhöhte Leistung auf sich aufmerksam zu machen. Die Verwirrung ist dem Ärger über den Vorgesetzten gewichen. Unmutsäußerungen sind die Folge. Informationen werden nur selektiv nach oben weitergegeben. Weitere Zeichen sind Unachtsamkeit, Unpünktlichkeit und Verdrossenheit.

■ Phase der Enttäuschung

Der Mitarbeiter beginnt, seinem Vorgesetzten aus dem Weg zu gehen. Die Leistungslust ist verschwunden. Durch Abwarten oder negativ-auffälliges Verhalten, sucht der Mitarbeiter immer noch eine Kommunikationssituation herzustellen. Er sucht sogar eine Konfrontation.

■ Phase der Verweigerung

Der Mitarbeiter beginnt, Aufgaben abzuweisen. Er steckt möglichst genaue Grenzen seiner Verpflichtungen ab. Der Beruf wird „abgespaltet“ vom Privatleben.



Praktische Anregungen zur Pflege der Leistungsmotivation

(in Anlehnung an Herzberg)

Grundlage der Pflege der Leistungsmotivation in die Verbesserung des „Betriebsklimas, der Hygienefaktoren“ (nach Herzberg). Dazu zählt das Reduzieren bzw. Vermeiden von Mißstimmungen beim Mitarbeiter, die vom Vorgesetzten ausgehen können, wie z.B.

- den Mitarbeiter „hängen lassen“, wenn er Unterstützung dringend benötigt.
- in unklaren Situationen den Mitarbeiter zum „Sündenbock“ machen.
- die Probleme des Mitarbeiters mit Versprechungen auf die „lange Bank“ schieben.
- dem Mitarbeiter nur negative, persönlich gehaltene Kritik zukommen lassen (positiv aufbauende Anerkennung dem Mitarbeiter vorenthalten).
- Sachverhalt beurteilen, ohne den betroffenen Mitarbeiter einzubeziehen.
- Vermeiden bzw. hinauszögern von Entscheidungen durch den Vorgesetzten.
- unvollständige, späte Information des Mitarbeiters.

Die Motivation und die Zufriedenheit der Mitarbeiter kann gesteigert werden durch:

- positive Bewertung der Aufgabe des Mitarbeiters für den Betrieb.
- positive Stellungnahme (Anerkennung) auf sachliche, zielorientierte Vorschläge des Mitarbeiters.
- gezielte Hilfen für die persönliche und fachliche Entwicklung des des Mitarbeiters durch aufwertende Tätigkeiten/Funktionen und entsprechend steigende Verantwortung.
- bemerken und positive Stellungnahme des Vorgesetzten bei erfolgter (positiver) Verhaltensänderung.
- anerkennen von konstruktiv kritischen Beobachtungen, Stellungnahmen.
- einholen von Stellungnahmen, Vorschlägen beim Mitarbeiter zu geplanten Vorhaben.
- fördern der Mitarbeiter durch Weiterbildungsangebote. Besuche von Messen u.ä.
- heranziehen des Mitarbeiters zu besonderen „speziellen“ Aufgaben.



Leitsätze für den Einsatz des Führungsmittels „Motivieren“

- Das Motivieren durch „Anreize“ erfordert die Beachtung der Motivationsstruktur der Mitarbeiter. Was mich motiviert, muß noch lange nicht meinen Mitarbeiter motivieren.

- Die Leistungsmotivation bedarf der Pflege.

- Motivieren heißt, die Beweggründe des Mitarbeiters zum Handeln für betriebliche Aufgaben zu aktivieren.

- Leistungsziele motivieren, wenn sie hochgesteckt, jedoch auch erreichbar sind.

- Das Aufzeigen der Bedeutung der Arbeit des Mitarbeiters im Unternehmen kann motivierend wirken.

- Es soll eine klare, quantifizierbare Zielvorgabe und eine verlässliche Rückmeldung über den jeweiligen Leistungsstand und das Arbeitsergebnis angestrebt werden.



Kreuzen Sie bei den nachfolgenden Fragen die Antworten an, die Sie für richtig halten. Stimmen Sie sich dann in Ihrer Gruppe ab und legen Sie eine Gruppenantwort fest.

einzel

Gruppe

**1. Motivierende Anreize sind individuell verschieden.
Welche wirken immer?**

- | | | |
|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | verbale Anerkennung | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | Gehaltserhöhung | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | Beförderung | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | neue Arbeitsaufgabe | <input type="checkbox"/> |

**2. Welche Fragen muß sich eine Führungskraft stellen
um auf den einzelnen Mitarbeiter motivierend
einwirken zu können?**

- | | | |
|--------------------------|---|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Weiß der Mitarbeiter, warum ich diese Leistung
von ihm erwarte? | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | Sind die Konsequenzen der Nichterfüllung bekannt?
Kommen vorwiegend die Stärken des Mitarbeiters
zum Einsatz? | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | Erfährt der Mitarbeiter als Mensch Wertschätzung? | <input type="checkbox"/> |

**3. Wie kann die individuelle Bedürfnisstruktur des
Mitarbeiters ermittelt werden?**

- | | | |
|--------------------------|---|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | den Mitarbeiter fragen | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | Kollegen befragen | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | effektive Mitarbeitergespräche führen | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | Arbeits- und Sozialverhalten beobachten | <input type="checkbox"/> |



4. Bei welchen Mitarbeitern kann auf das Führungsmittel „Motivieren“ verzichtet werden?

- bei Mitarbeitern mit gleichbleibender Leistung
- bei Frauen
- bei neuen Mitarbeitern
- bei gut eingearbeiteten Mitarbeitern

5. Welche Faktoren können Unzufriedenheit verursachen?

- das private Umfeld
- Verhältnis zu Mitarbeitern
- Verhältnis zu Vorgesetzten
- Arbeitsbedingungen

6. Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter kann gesteigert werden durch:

- anerkennen von konstruktiv kritischen Stellungnahmen
- Weiterbildungsangebote
- Vorschläge zu geplanten Vorhaben einholen
- positive Verhaltensänderung „bemerken“ und anerkennen