



ÜBERBLICK

Teil 1: Management by Resilienz

Teil 2: Management by Ressourcen

Teil 3: Management by Lean & Green

Teil 4: Management by Innovation

Teil 5: Management by Motivation

Foto: Pressmaster/shutterstock.com

Führen & Managen von Fitnessanlagen

Motivierte Mitarbeiter sind eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg eines Unternehmens. Motivation und Leistungsbereitschaft ergeben sich vor allem aus einer hohen Zufriedenheit der Angestellten. Wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter immer wieder aufs Neue motivieren können, legt Karl Drack im letzten Teil unserer Serie rund um Führung und Management dar.

Führungsmanagement und eine entsprechende Unternehmenskultur sind zwei zentrale Voraussetzungen für Erfolg. Zu den klassischen Führungsaufgaben gehört die Mitarbeitermotivation. Wie gelingt es Führungskräften, Menschen in Unternehmen und Organisationen zu besonderen Leistungen zu motivieren? Verschiedene Perspektiven (siehe Abb. 2) ermöglichen durch neue, fruchtbare Sichtweisen.

Eine Führungskraft des 21. Jahrhunderts muss Management und Führung gleichrangig ausbalancieren können. Sie muss die richtigen Dinge in Angriff nehmen und dafür

Sorge tragen, dass die Dinge auch richtig ausgeführt werden. Viele Unternehmen leiden jedoch an einem Zuviel an Management und einem Zuwenig an Führung.

Mitarbeiter als Kostenfaktor oder Leistungstreiber

Hinsichtlich seiner strategischen Bedeutung für den Erfolg und die Wertsteigerung eines Unternehmens ist Wissen die wichtigste Ressource. Es fruchtbar zu machen und im Unternehmen zu halten, erfordert eine starke Orientierung an den Mitarbeitern. Besinnen wir uns wieder auf die Kernkompetenzen.

Der erste entscheidende Schritt beginnt mit der Auswahl des „richtigen“ Mitarbeiters. Menschen sind nicht beliebig formbar. Die „eierlegende Wollmilchsau“ gibt es nicht. Eine möglichst hohe Kongruenz zwischen den Kompetenzen des Bewerbers und den nötigen Anforderungen (Muss-Kriterien) für eine Stelle ist extrem wichtig. Die Erfahrung zeigt, dass sich viele (externe) Bewerber zwar hervorragend verkaufen können, aber dem notwendigen Anforderungsprofil leider nicht entsprechen. Stellen Sie nur Mitarbeiter mit den nötigen Schlüsselkompetenzen ein. Mögliche „praxisorientierte“ Bewerbungsfragen zu einigen Teilkompetenzen (Innovationsfreudigkeit etc.) wurden bereits in Teil 4 dieser Serie (body LIFE 9/2013) dargestellt.

Ehrlichkeit auf beiden Seiten würde viel Zeit, Energie und Frust ersparen. Im letzten Fachartikel wurde bereits auch die große Bedeutung der Unternehmenskultur aufgezeigt. Ein Grundsatz lautete: Kompetenz, Ehrlichkeit, Vertrauen, Respekt und Fairness sind für uns maßgebliche Werte. Sie sind die Basis für dauerhaft hohe Leistungen und in unsere Spielregeln integriert.

Welche Führungskompetenzen spielen eine Rolle, um hohe Leistungen bei allen Beteiligten nachhaltig zu erzielen? Die deutsche Kompetenzforschung ist heute führend in Europa. Lutz von Rosenstiel und John Erpenbeck sind bekannt für ihre Ansätze zur Kompetenzmessung. Über ein Expertenrating wurden 16 Teilkompetenzen als Schlüsselkompetenzen fixiert. Auszugsweise sind das:

- Glaubwürdigkeit
- zielorientiertes Führen
- Delegieren
- Kommunikationsfähigkeit
- ergebnisorientiertes Handeln
- Mitarbeiterförderung
- Impulse geben
- Eigenverantwortung

Jede dieser Kompetenzen kann gemessen und gezielt weiterentwickelt werden.

Normative Elemente der Führung(smotivation)

Wenn Mitarbeiter eingestellt werden, müssen (Leit-)Werte, Spielregeln sowie die nötigen Anforderungen und Teilkompetenzen klar kommuniziert werden. Im normativen Führungsbereich (Vision, Mission, Unternehmenskultur) schlum-

mert jede Menge Potenzial. Eine Führungskraft

- hat eine klare, einfache, unternehmens- und kundenrelevante Ausrichtung/Vision,
- wählt kompetente Leute aus, betreut und unterstützt Teammitglieder bei der vollen Entfaltung ihres Potenzials,
- denkt nach vorn, erweitert Horizonte, fördert Vorstellungsvermögen,
- fordert und fördert die volle Nutzung der unterschiedlichen Fähigkeiten/Stärken der Mitarbeiter,
- gibt angemessen und situationsbezogen Feedback im Hinblick auf Ziele/Verhalten,
- vermag durch vorbildliches Verhalten zu führen, kann motivieren und vermeidet Demotivation.

Eine These im Hinblick auf kompetente Führung besagt, dass Mitarbeiter zu motivieren eine extrem anspruchsvolle Führungsaufgabe sei. Die Gegenthese lautet, dass es die Kernaufgabe einer guten Führungskraft sei, Demotivation zu vermeiden. Der Managementautor Rein-

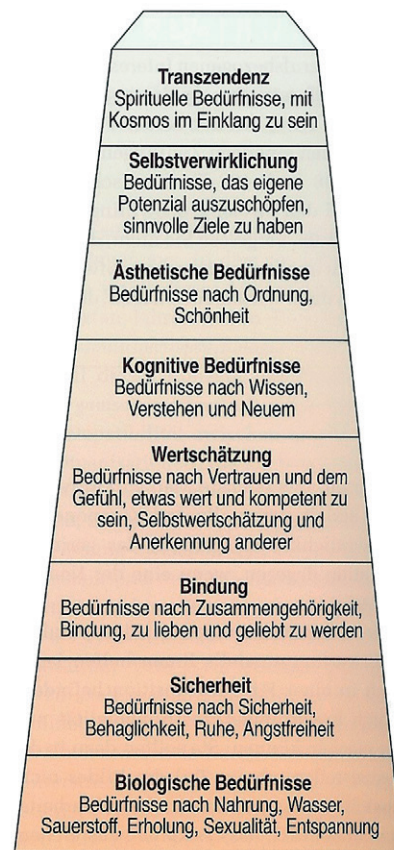


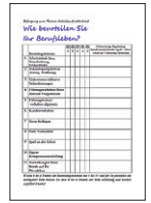
Abb. 1: Maslow-Pyramide (aus: Zimbardo, P. G./Gerrig, R. J.: Psychologie, 2004)

➤ DOWNLOAD

www.bodylife.com/download

Fragebogen: Wie beurteilen Sie Ihr Berufsleben?

In regelmäßigen Mitarbeitergesprächen gilt es herauszuarbeiten, welche Faktoren bei welchen Mitarbeitern als Leistungsanreiz fungieren. Der Musterfragebogen zum Thema Arbeitszufriedenheit ist dafür ein wertvolles Instrument.



hard K. Sprenger hat in seinem Buch „Radikal führen“ fünf Kernaufgaben einer Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern formuliert:

- Finden Sie die Richtigen.
- Fordern Sie sie heraus.
- Sprechen Sie oft miteinander.
- Vertrauen Sie ihnen.
- Bezahlen Sie gut und fair.

Eine Untersuchung der Level M Managementberatung zum Thema Schlüsselkräfte im Jahr 2008 ergab folgende bevorzugte Motivationsquellen:

- interessante Arbeit
- gute Arbeitsatmosphäre
- guter Chef
- gute Entwicklungsmöglichkeiten

Vom Sinn zum Gewinn

In Ausgabe 3/2012 der Fachzeitschrift „Wirtschaftspsychologie aktuell“ war zu lesen: „Mehr denn je sind motivierte Mitarbeiter für die Unternehmen der Schlüssel zum Erfolg. Das beginnt schon bei der Personalauswahl. (...) Ideal ist es, wenn jemand seine Berufung zum Beruf machen kann, und immer mehr Menschen streben heute nach Zufriedenheit, Glück und Sinnhaftigkeit in ihrer beruflichen Arbeit.“

Auch die Wirtschaftswoche vom 26. August 2013 beschäftigte sich mit einem Praxisbeispiel zum Thema „Burnout und Depression“ inklusive Selbsttest. Einige Aussagen zur Klärung lauteten:

- Ich komme an Arbeitstagen schwer aus dem Bett.
- Abends bin ich meistens völlig erledigt.
- Mein Job laugt mich aus.
- Emotionale Probleme im Job bringen mich aus der Ruhe.
- Meine Arbeit macht mir immer weniger Spaß.
- Ich habe in meiner derzeitigen Position kaum etwas erreicht.

Führungswandel		
VERGANGENHEIT	Kriterien	ZUKUNFT
Produktorientierung	Produkte/Dienstleistung	Lösungsorientierung
Hierarchie-Mentalität	Verhalten	Vernetzungs-Mentalität
„Löcher stopfen“	Faktor „Mensch“	„Potenziale schöpfen“
Fachliche Kompetenz	Kompetenzen	persönliche, sozial-kommunikative, kulturelle Kompetenz
Kunden „erlegen“	Beziehungen	Kunden „pflegen“
„be cool“ sein	Klima	„ehrlich“ sein
Hardfacts kennen	Wissen	Informationen geben
Personal bezahlen	Win-Win-Situation	Mitarbeiter belohnen und entwickeln

Abb. 2: Führungswandel (eigene Darstellung von Karl Drack nach Schust, leicht verändert)

- Hobbys pflege ich kaum noch.
- Meine Arbeit frustriert mich.
- Wenn mir etwas gelingt, kann ich mich kaum darüber freuen.

Faktoren für Zufriedenheit

Attraktive Arbeitgeber beschäftigen sich mit der Zufriedenheit der Mitarbeiter sowie mit möglichen Bremsen und Verstärkern ihres Leistungsverhaltens. Die Klassiker zur Motivation und Mitarbeiterbindung sind nach wie vor die Maslow-Pyramide (Abb. 1) und das Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg mit Motivatoren und Hygienefaktoren. Folgende Motivatoren erhöhen nach Herzberg maßgeblich die Arbeitszufriedenheit:

- Delegation von Aufgaben und Verantwortung
- Möglichkeiten zum persönlichen Wachstum
- klare Zielvereinbarungen
- Anerkennung von Leistung durch Lob, aber auch Kritik für Weiterentwicklung
- Arbeitsgestaltung gemäß der Kompetenzen der Mitarbeiter

Darüber hinaus definiert Herzberg sogenannte Hygienefaktoren, die von Mitarbeitern in der Regel vorausgesetzt werden. Ihr Fehlen führe zu Unzufriedenheit und wirke demotivierend. Zu den Hygienefaktoren gehören:

- faires Einkommen inkl. Nebenleistungen
- Leitbild/Spielregeln
- sichere, gesunde Arbeitsbedingungen
- minimale Bürokratie
- gute Kommunikation in der Organisation

Diese Faktoren beeinflussen das Leistungs- und Bindungsverhalten von Mitarbeitern im Unternehmen erheblich. Welche konkreten Faktoren bei welchen Mitarbeitern situativ zur Wirkung kommen und somit hohe Anreize für Leistungen und eine hohe Bindung schaffen, muss durch regelmäßige Mitarbeitergespräche und -befragungen individuell ermittelt werden. In unserem Downloadbereich stellen wir Ihnen einen Muster-

fragebogen zum Thema Arbeitszufriedenheit zur Verfügung, den Sie für Ihre Mitarbeiter verwenden können.

Eine mögliche Auswertung finden Sie in der Abbildung 4. Dort sind elf mögliche Kriterien für Zufriedenheit dargestellt. Im positiven Bereich befinden sich beispielsweise

- der Arbeitsinhalt,
- das Einkommen inkl. Nebenleistungen,
- das Führungsverhalten.

Die Kriterien

- Zukunftsperspektiven,
- Teamarbeit und
- Work-Life-Balance

sind nur unterdurchschnittlich ausgeprägt. Für konkrete Maßnahmen sind die individuellen Präferenzen des Mitarbeiters X von Bedeutung. Interessant ist auch die Frage: Welche Faktoren motivieren Sie als Führungskraft oder als Chef besonders?

Mitarbeiter führen – Zukunftsfähigkeit sichern

Mitarbeiterführung ist von strategischer Bedeutung. Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen sind spontane Entscheidungen an der Tagesordnung. Viele Unternehmer „ertrinken“ im Tagesgeschäft. Einerseits beklagen sie die hohen

Stadien des individuellen Leistungsverhaltens		
Stufe +1 bis +3: „Verstärker“		Stufe -1 bis -3: „Bremser“
Selbstmotivation/ Kompetenzerweiterung	Stufe +3	Höchstleistung „Unmögliches möglich machen“
Arbeitszufriedenheit/ Selbstverantwortung	Stufe +2	Erfolgsleistung „Motivation zur Leistungssteigerung und Erfolgsorientierung“
Akzeptanz/Feedback/ Belohnung	Stufe +1	Basisleistung „Arbeiten so viel, so gut wie nötig, nur die Arbeit nicht verlieren“
Keine Erfolgserlebnisse	Stufe -1	Minderleistung „Gelbe Karte“; kann zum Verlust des Arbeitsplatzes führen
Keine Anerkennung/Dauerfrust	Stufe -2	Innere Kündigung Erhöhte Fehlzeiten und finanzieller Schaden für das Unternehmen
Mobbing/Angst	Stufe -3	Kündigung Verlust des Mitarbeiters

Abb. 3: Stadien des individuellen Leistungsverhaltens (eigene Darstellung von Karl Drack nach Schust, leicht verändert)

Personalkosten in der Dienstleistungsbranche, andererseits wird das Potenzial (Humankapital) nicht oder nicht ausreichend genutzt bzw. durch eine Hire-and-fire-Politik „verbrannt“. Eine anfänglich hohe bis sehr hohe Motivation der Mitarbeiter flaut in vielen Fällen ab. Das kostet alle Beteiligten viel Zeit, Geld und Energie. Diese Verschwendung menschlicher Ressourcen wurde bereits in der body LIFE 9/2013 („Management by Lean & Green“) dargestellt.

Eine professionelle Einarbeitung, permanente Kompetenzentwicklung, Fordern und Fördern sowie eine leistungsgerechte Bezahlung werden als wichtige Leistungstreiber und Leistungserhalter leider nicht oder nicht ausreichend genutzt. Jede (Dienst-)Leistung besteht aus Wollen, Können und Dürfen. Vorbildliche Unternehmen mit einer ausgereiften Führungskultur inkl. attraktiver Anreizsysteme wissen, wie man diese einfache Formel professionell umsetzt. Speziell das Dürfen wird in vie-

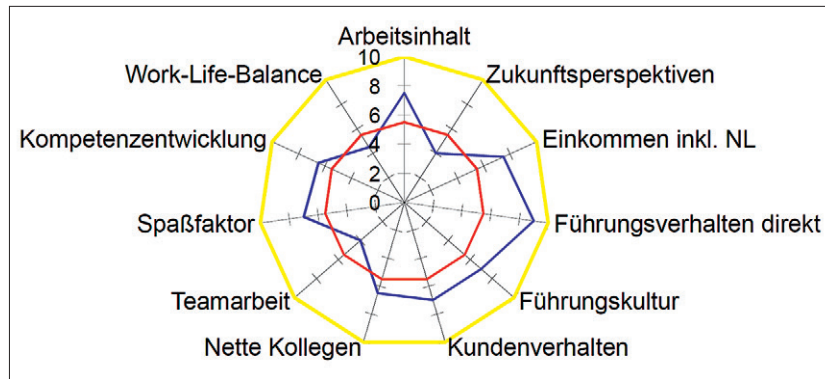


Abb. 4: Beispielhafte Auswertung zum Thema Mitarbeiterzufriedenheit (gelbe Linie: Maximalbereich, orange Linie: Mittelwerte, blaue Linie: Beurteilung von Mitarbeiter X)

auf den ersten Blick überraschenden Zusammenhang: In überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen sind die Burn-out-Quoten relativ niedrig. In Firmen mit insgesamt sinkender Leistung steigen die Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen hingegen rapide an. Geringe Handlungsspielräume, unklare und ständig wechselnde Ziele und fehlende Regenerationsphasen der Teams führen in die Beschleunigungsfalle.

Mitarbeiter zu führen ist keine Aufgabe, die sich so nebenbei erledigen lässt. Mitarbeiter und Teams müssen als Human- und Netzwerkkapital effektiv und effizient genutzt und weiterentwickelt werden. Gute Führungskräfte sehen darin einen Garant für ausgezeichnete Schlüsselergebnisse (Kundenbindung, Gewinn, Rendite) und für die Existenzsicherung.

Manchmal müssen sich Chefs und Führungskräfte von Denk- und Handlungsschablonen befreien. Diesbezüglich ist einerseits das Buch „Durch die Decke denken“ von Ramge/Erbedinger zu empfehlen. Andererseits ist das Werk „Was wir sind und was wir sein könnten“ von Gerald Hüther im Hinblick auf Veränderungen sehr inspirierend. Man hat etwas Neues (oft) erst dann verstanden, wenn man es in mehr als einer Weise betrachtet. In diesem Sinne möchte ich hier nochmals auf wichtige Zusammenhänge mit „Management by Resilienz“ (body LIFE 6/2013) und „Management by Ressourcen“ (body LIFE 7/2013), den beiden ersten Teilen der Artikelserie, verweisen.

Eine gute Selbstreflexion zur Thematik ist sowohl für Chefs und Führungskräfte als auch für Mitarbeiter unerlässlich. Als guter Chef kennen Sie Ihre Mitarbeiter und deren wichtigste Motivati-

onsquellen und Ressourcen. Unterstützen Sie sie, damit sie primär ihren Kick in der Arbeit und nicht in der Freizeit suchen. Fördern und fordern Sie Ihre Mitarbeiter gezielt. Um es mit Friedrich Nietzsche zu sagen: „Wer ein sinnvolles Warum hat, für das er lebt, kann fast jedes Wie ertragen.“ Entscheidend sind professionelle Phasen der Beschleunigung und Entschleunigung. Die Samen der Vergangenheit sind die Früchte der Zukunft. Ich hoffe, Ihnen mit dieser fünfteiligen Fachartikelserie zahlreiche Inspirationen für weitere erfolgreiche Schritte an die Hand gegeben zu haben, und wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung. Karl Drack

Literatur

Badura et al.: Fehlzeitenreport 2011 – Führung und Gesundheit.
 Bailom et al.: Was Top-Unternehmen anders machen, 2013.
 Faix et al.: Kompetenz, 2012.
 Heyse, V./Erpenbeck, J.: Kompetenzmanagement, 2007.
 Hüther, G.: Was wir sind und was wir sein könnten, 2012.
 Ramge, T./Erbedinger, J.: Durch die Decke denken, 2013.
 Schust, G. H.: Unterstützende Führung, 2011.
 Secretan, L.: Inspirieren statt motivieren, 2006.
 Sprenger, R. K.: Mythos Motivation, 2010.
 Sprenger, R. K.: Radikal führen, 2012.
 Zimbardo, P. G./Gerrig, R. J.: Psychologie, 2004.
www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de
www.zoe.ch
www.arbeitswissenschaft.net
www.wirtschaftswoche.de
www.greatplacetowork.de
www.brandeins.de



Karl Drack – Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an den Universitäten in Linz (A) und Passau. Langjähriger Geschäftsleiter und seit 1998 knapp 60 Unternehmensberatungsprojekte und ca. 400 Einzelcoachings. Seit 1998 Dozent und Prüfer an der BSA und DHfPG.

Infos: www.emkarldrack.de

Anzeige

Link-Tipp

Besuchen Sie uns unter:
www.bodylife.com/fiw




 Forschungs-Institut
 WÜRTEMBERGER

len Unternehmen sträflich vernachlässigt. Wie demotiviere ich (als Vorgesetzter) den Mitarbeiter, der viel weiß, vieles kann und hundertprozentig motiviert ist? Indem ich ihn (oftmals unbewusst) nicht eigenmotiviert und eigenverantwortlich arbeiten lasse. Wenn Mitarbeiter zu lange nicht dürfen, gehen sie in andere Unternehmen, um dort ihr wertvolles (Leistungs-)Potenzial zu entfalten – oder sie kündigen innerlich und entfalten ihr Potenzial nur noch in der Freizeit.

Die Studie „Zwischen Hochleistung und Erschöpfung“ von Heike Bruch, Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement, beschreibt einen