

# Mitarbeitermotivation und sozial verantwortliche Unternehmensführung

Thorsten Schmidt, Dr. Michael Meetz



Sozial verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, gesellschaftliches Engagement im Kerngeschäft des Unternehmens zu verankern, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzubinden und soziale Unternehmensverantwortung zu einem dauerhaften Bestandteil der Unternehmensstrategie zu machen. Aus Erfahrung wissen wir, dass vor allem die Einbindung der am Prozess beteiligten Menschen außerordentlich wichtig ist für die erfolgreiche Entwicklung bzw. Weiterentwicklung einer sozial verantwortlichen Unternehmensführung. Das Führungspersonal und die Beschäftigten stehen deshalb bereits im Fokus der Bestandsaufnahmen.

Im Rahmen der Bestandsaufnahmen im Projekt „SIA – Verantwortung und Erfolg im Mittelstand“ führen wir in den teilnehmenden Unternehmen Mitarbeiterbefragungen und Ideenworkshops auf Mitarbeiterebene durch (siehe Abbildung 1). Aufgabe der Mitarbeiterbefragung ist es, die Sachlage im Unternehmen aus der Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erfragen. Die Befragung ist anonym und wird als Klassenzimmer-Befragung durchgeführt. Damit werden die Beschäftigten bereits bei Beginn des Projekts über die Ziele und Aufgaben der sozial verantwortlichen Unternehmensführung informiert und am Entwicklungsprozess beteiligt.

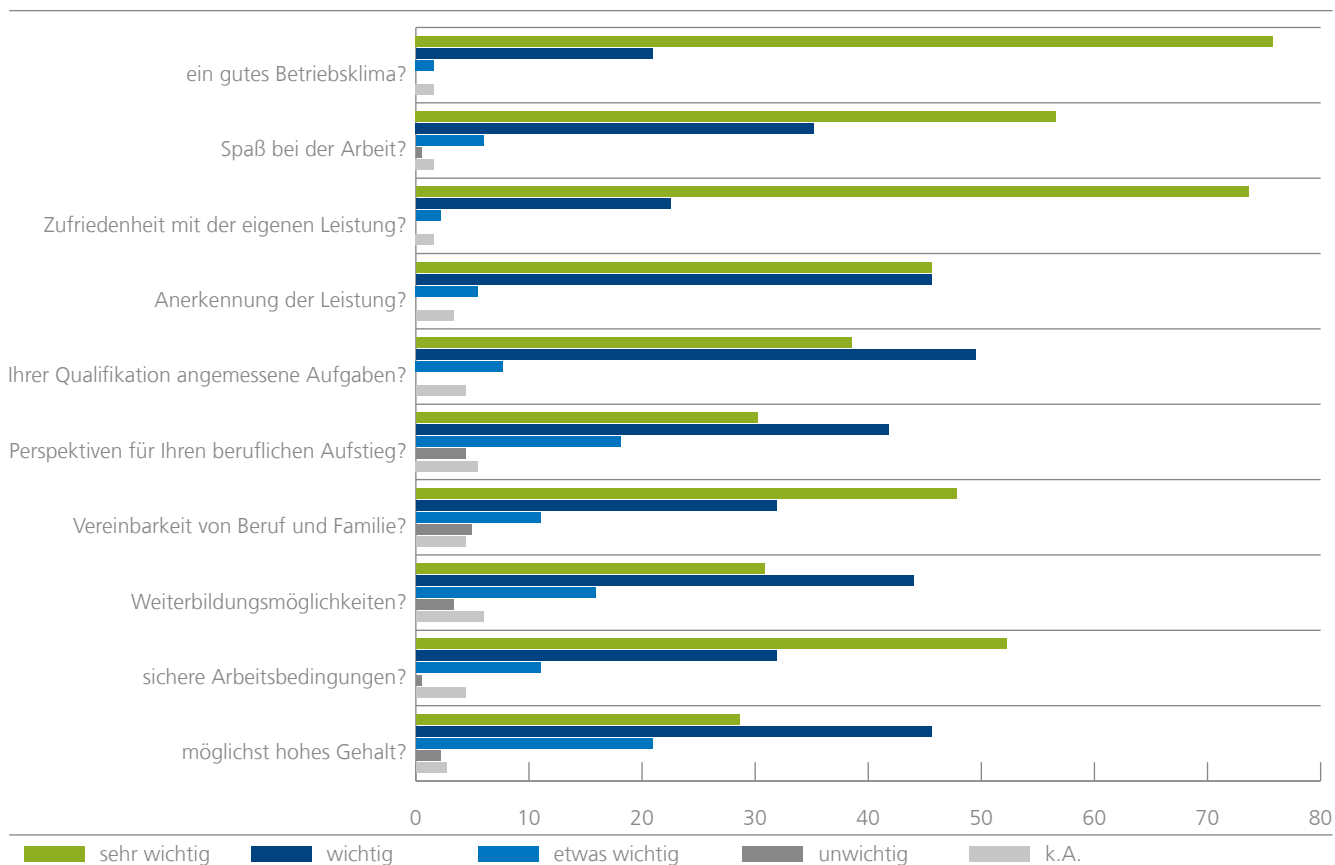
Abbildung 1: Arbeitsschritte im Projekt SIA

Schritt 1	<b>Bestandsaufnahme im Unternehmen:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Experteninterview mit Geschäftsleitung</li><li>• Mitarbeiterbefragung</li><li>• Ideenworkshop auf Mitarbeiterebene</li></ul>
Schritt 2	<b>Handlungsfelder abstecken:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeitsplatz</li><li>• Umwelt</li><li>• Verhalten als Marktteilnehmer</li><li>• Gemeinwesen</li></ul>
Schritt 3	<b>Maßnahmenkatalog:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Die Geschäftsleitung entscheidet, welche Maßnahmen sie umsetzt</li></ul>

## Beschäftigten ist ein gutes Betriebsklima am wichtigsten

Bei den Mitarbeiterbefragungen wird unter anderem auch die Frage geklärt, was den Beschäftigten bei der Arbeit besonders wichtig ist. Dabei steht nicht, wie vielleicht anzunehmen wäre, ein hohes Gehalt an erster Stelle, sondern ein gutes Betriebsklima (siehe Abbildung 2). Auch Spaß bei der Arbeit und Zufriedenheit mit der eigenen Leistung wird von den insgesamt 182 Befragten als sehr wichtig eingeschätzt.

Abbildung 2: Fragen zur Arbeitszufriedenheit: Wie wichtig ist/sind Ihnen ... (n=182)



Für den Arbeitgeber ist es vorteilhaft, die Motive seiner Belegschaft zu kennen. Damit kann er angemessen auf aktuelle Herausforderungen wie beispielsweise den Fachkräftemangel reagieren. Zählen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen mehr die Anerkennung ihrer Leistung oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, macht es wenig Sinn, ein Anreizsystem mit hohen Fixgehältern und ausgeklügelten Boni zu installieren, sondern es sollte vielmehr z. B. über eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung nachgedacht werden.

### Mit kleinen Maßnahmen oftmals große Wirkung erzielen

Im Ideenworkshop, der in aller Regel nur auf Mitarbeiter-ebene ohne Geschäftsleitung stattfindet, werden die in der Mitarbeiterbefragung ermittelten Anregungen und Wünsche aus der Belegschaft aufgenommen, diskutiert und zu konkreten Vorschlägen an die Geschäftsleitung weiterentwickelt. Gleichzeitig werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Prozess zur Verankerung der sozial verantwortlichen Unternehmensführung im Kerngeschäft ein-



Dr. Michael Meetz im Gespräch mit einem Vertreter eines SIA-Pilotunternehmens

bezogen. Dies ist eine wichtige Grundlage für die spätere Akzeptanz bei der Umsetzung der Maßnahmen. Oftmals wird hier mit kleinen Maßnahmen große Wirkung erzielt:

Die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hängt erfahrungsgemäß sehr eng mit dem Führungsverhalten der mittleren und unteren Führungsebene zusammen. Durch Führungsseminare im Rahmen der SIA-Akademie verbessern wir beispielsweise das Führungsverhalten der Meister und Kolonnenführer in einem Gerüstbauunternehmen, was unter anderem zu mehr Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führt.

Auch die Arbeitsorganisation hat einen nicht geringen Einfluss auf die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hier wird z. B. in einer Agentur ein Projektblatt eingeführt, das das Briefing bei anstehenden Projekten erheblich erleichtert. Damit werden die Arbeitsabläufe im Unternehmen verbessert, Missverständnisse vermieden und die Zusammenarbeit der Beschäftigten erleichtert.

In einem anderen Betrieb wird über regelmäßige Besprechungen die Kommunikation zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verbessert. Sie werden nicht nur über allgemeine Themen die Arbeit betreffend informiert, sondern z. B. auch darüber, welche Großaufträge das Unternehmen gerade erfolgreich abge-

schlossen hat. Wenn Fehler passieren, wird dies ebenfalls angesprochen und zusammen mit den Beschäftigten überlegt, wie sich diese in Zukunft vermeiden lassen und was verbessert werden kann. Mit dieser Maßnahme fühlen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut informiert und in Entscheidungen eingebunden und identifizieren sich somit viel besser mit „ihrem“ Unternehmen.

Dies sind nur einige Best-Practice-Beispiele aus den bisher im Rahmen des Projekts „SIA – Verantwortung und Erfolg im Mittelstand“ durchgeführten Ideenworkshops. Sie zeigen, wie mit einfach umzusetzenden Maßnahmen die Zufriedenheit und damit auch die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht werden kann. Die besten Ideen kommen oft aus der Belegschaft selbst und müssen nicht unbedingt zu hohen Investitionen führen.

SIA – die Initiative zur Förderung der sozialen Unternehmensverantwortung für Stuttgarts Innovative Arbeitgeber ist ein Gemeinschaftsprojekt der Wirtschaftsförderung der Landeshauptstadt Stuttgart, des Kolping-Bildungswerks Württemberg e. V. sowie der uve GmbH für Managementberatung.

Erster SIA-Dialog im Stuttgarter Rathaus



## Kontaktdaten

---

Projekt	SIA – Verantwortung und Erfolg im Mittelstand
Organisation	uve GmbH für Managementberatung
Ansprechpartner	Thorsten Schmidt
Telefon	0711 21691143
E-Mail	t.schmidt@uve.de
Website	www.sia-projekt.de www.uve.de



SIA-Auftaktveranstaltung im Stuttgarter Rathaus