

Managementsysteme, Arbeitssicherheit & Gesundheitsmanagement,
Organisationsberatung, Projektsteuerung, Forschung & Entwicklung

uve • Informationsbrief

Zwölfte Ausgabe März 2012

Liebe Geschäftsfreunde,

wir kennen es vom Fußball: Eine Mannschaft kann nur dann gewinnen, wenn die Spieler sowohl körperlich als auch mental fit sind und optimal auf das Spiel vorbereitet wurden. Dafür benötigen sie einen kompetenten Trainer, exzellente Trainingsbedingungen und ein Umfeld, das die Spieler in ihrem Vorhaben unterstützt. Außerdem müssen sich die Spieler auf den Gegner einstellen können, gut zusammenspielen und aufeinander achten. Ein Team ist nur so stark wie sein schwächstes Glied. So verhält sich das auch im Unternehmen.



© Kurt Michel / pixelio.de

Um qualitativ hochwertige Arbeit zu leisten, den Kunden zufrieden zu stellen und dadurch den Umsatz steigern zu können, braucht das Unternehmen leistungsfähige Mitarbeiter – ein Team, das perfekt zusammen spielt.

Wir wissen, dass motivierte, engagierte Mitarbeiter ihre Arbeit besser, schneller und effizienter verrichten als diejenigen, die unzufrieden am Arbeitsplatz erscheinen. Oft reicht eine Person oder eine kleine Gruppe aus, die andere Mitarbeiter in ihrem Tatendrang ausbremsen. Sei es, dass im Team nicht zusammen sondern gegeneinander gearbeitet wird. Oder dass Informationen Personen vorenthalten werden, die sie für ihre Arbeit benötigen. Existieren im Unternehmen vermehrt solche „Hemmschuhe“, wird das Betriebsklima getrübt und die Leistungsbereitschaft der Belegschaft sinkt dauerhaft. Eine allgemeine Unzufriedenheit macht sich im Betrieb breit.

Wie schafft der Betrieb es, die Leistungsfähigkeit und das Engagement seiner Belegschaft dauerhaft zu sichern.

Was sind motivierte Mitarbeiter und was motiviert sie?

Motivierte Mitarbeiter sind selbständig denkende und handelnde Personen, die Positives an der Arbeit erkennen und gern zur Arbeit kommen. Sie haben nicht nur den Blick für ihren Bereich sondern für das Gesamtunternehmen. Folglich müssen sie über betriebliche Belange – insbesondere bei Neuerungen – rechtzeitig informiert werden. Auch in den Beschaffungsprozess sollten sie eingebunden werden. Das heißt nicht, dass alle Wünsche der Beschäftigten erfüllt werden können, aber der Vorgesetzte sollte diese Wünsche aufnehmen und ggf. Grenzen aufzeigen.

Ist der Mensch von außen zu motivieren?

Das ist schwierig. Motivation kann nicht von außen an jemanden herangetragen werden, sondern entsteht im Menschen selbst. Ein Trainer kann zwar vor dem Spiel versuchen seine Mannschaft mit motivierenden Ratschlägen aufzubauen, jedoch werden die Spieler nur dann ihr Bestes geben, wenn sie es von sich aus wollen.

Motivation ist komplex. Zum einen ist die Aufgabe selbst, mit der man sich identifiziert, ein großer Motivator. Tätigkeiten sind dann motivierend, wenn die Person sie besonders interessant und sinnvoll findet sowie wenn sie die Entwicklung der eigenen Kompetenzen fördern. Zum anderen haben Arbeitsbedingungen sowie das Handeln von Kollegen und Vorgesetzten eine motivierende Wirkung auf die Mitarbeiter. Wenn Mitarbeiter

merken, dass Leistungsmöglichkeiten – der Rahmen, in dem sie arbeiten – beschnitten werden, dann sind sie weniger leistungsbereit.

Bestimmte Faktoren – die so genannten Hygienefaktoren – führen beim Fehlen zu Unzufriedenheit. Werden sie beachtet, tragen sie jedoch nicht langfristig zu einer Steigerung der Motivation bei. Die Förderung der Zufriedenheit ist den Motivatoren vorbehalten. (siehe Abbildung 1)

Abbildung 1: Motivatoren und Hygienefaktoren nach Herzberg

Hygienefaktoren Was führt beim Fehlen zu Unzufriedenheit?	Motivatoren Was motiviert Mitarbeiter?
<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsgerechte Bezahlung • Unternehmensführung • Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen • Gegenseitiges Vertrauen • Gemeinschaft - Konstruktives Team • Arbeitsbedingungen • Betriebsklima • Arbeitsplatzsicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungserfolg • Aufgabenfeld und Arbeitsinhalt • Verantwortung für die eigene Arbeit • Anerkennung von Leistungen (Wertschätzung) • Gutes und weniger Gutes beim Namen nennen • Wachstum, empfundener Lernerfolg
Unzufriedenheit ↔ neutral ↔ Motivation	

Was kann ich als Betrieb zur Eigenmotivation meiner Mitarbeiter beisteuern?

Demotivation verhindern, Motivation unterstützen!

Es ist wichtig, wie die Arbeitsbedingungen gestaltet sind. Demotivierend wirken zu geringe Zeit zur sinnvollen Bewältigung einer Tätigkeit, zu hoher Arbeitsdruck oder das Gefühl, für die Verantwortung nicht ausreichend bezahlt zu werden. Aber auch ein schlechtes Vertrauensverhältnis zum direkten Vorgesetzten bzw. ein unpassender Führungsstil führen zur Unzufriedenheit beim Mitarbeiter.

Deshalb ist es die Pflicht der Führungskräfte, solche demotivierenden Situationen zu verhindern. Durch ihre fachliche und arbeitsorganisatorische Unterstützung sorgen sie für die Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Weiterhin ist die Gestaltung und Übertragung der Arbeitsaufgaben zentraler Ansatzpunkt zum motivierten Handeln. Wichtig sind dabei:

- der richtige Einsatz von Mitarbeitern entsprechend Ihrer Fähigkeiten und Interessen
- vielfältige Aufgabenstellungen, die der Mitarbeiter als sinnvoll erachtet
- Tätigkeiten, die eine machbare Herausforderung für den Mitarbeiter darstellen
- Einbindung in Entscheidungsprozesse
- zunehmende Übertragung von Verantwortung und Gewährung von Freiräumen
- Anerkennung für erbrachte Leistungen, Erhalt von Rückmeldungen
- Förderung und Weiterqualifizierung der Mitarbeiter

Kompetenzerweiterung Ihrer Führungskräfte – Wir unterstützen Sie!



© Mankale / fotolia.com

Eine Führungskraft hat auf seine Mitarbeiter einen Einfluss wie ein Fußballtrainer auf seine Mannschaft. Er besitzt eine Vorbildfunktion. Sein Handeln kann so-

gleich eine motivierende als auch demotivierende Wirkung auf die Mitarbeiter haben. So wie der Trainerberuf einem nicht in die Wiege gelegt wird, ist man als Führungskraft nicht geboren, sondern muss sich durch Erfahrungen und Weiterbildung die Führungskompetenzen aneignen.

Besonders in der mittleren und unteren Führungsebene wachsen oft die Personen im Laufe der Jahre in eine Führungsposition hinein. Allerdings haben sie nie gelernt mit diesem Posten richtig umzugehen. Ein Mangel an Führungsqualitäten und Kommunikation zu den Mitarbeitern führt häufig zu Konflikten. Um dem Mangel zu begegnen und die Führungskompetenzen zu entwickeln ist ein Coaching der Führungskraft ein erfolgsversprechender Ansatz.

Für die erfolgreiche Wahrnehmung der anstehenden Aufgaben einer Führungskraft ist einerseits die fachliche Eignung eine wesentliche Voraussetzung, andererseits sind folgende Fähigkeiten unabdingbar:

- Delegation
- Führung
- Kommunikation
- soziale Interaktion

Für all diese Fähigkeiten gibt es zwar anerkannte Regeln, sie müssen jedoch stets an die Gegebenheiten vor Ort und an die jeweiligen handelnden Personen individuell und angemessen angepasst werden. Weiterhin sind die Bereitschaft der handelnden Personen zur Beschäftigung mit diesen Fähigkeiten und ihr Wille zur Veränderung von maßgeblicher Bedeutung. Das setzt wiederum ein hohes Vertrauensverhältnis zu den Trainern voraus, um ihre Anregung nicht als Kritik sondern als einen Wegweiser durch das Dickicht der Alltagsprobleme zu erkennen.

Erfolgreiches Coaching Schritt für Schritt

Das Coaching erfolgt über mehrere Sitzungen. Die Einzelgespräche zwischen dem Trainer und der Führungskraft finden im Betrieb statt und dauern ca. 3 bis 4 Stunden.

Die Sitzungen sind nach unterschiedlichen Themen strukturiert. Das erste Gespräch dient dazu, sich gegenseitig kennenzulernen und eine Vertrauensbasis zu schaffen, um einen offenen und konstruktiven Dialog zu ermöglichen. Fragen zur Eigenmotivation, Berufslaufbahn, Aufgabengebiet, Delegation von Aufgaben und Zusammenarbeit werden erörtert.

In den weiteren Workshops werden folgende Schwerpunkte bearbeitet:

- Umgang mit Konflikten: Wie werden Konflikte gelöst? Was habe ich dazu beigetragen?
- Kommunikation: Woher hole ich mir Informationen? Wem gebe ich Informationen weiter?
- Zielerreichung: Was brauche ich, um die Ziele zu erreichen? Worauf muss ich dabei verzichten?

Je nach dem anstehenden Thema werden die Methoden des Interviews, Multimomentverfahren mit anschließender Beobachtung sowie Selbstreflexion angewendet.

Profitieren Sie vom Coaching.

Ihr Unternehmen befindet sich im Moment in einer Umbruchphase, in der ein Mitarbeiter ein neues Aufgabengebiet erhalten und gleichzeitig eine neue Führungsposition einnehmen wird? Oder in letzter Zeit sind auffällig viele Konflikte durch eine Führungskraft ausgelöst worden, Sie kennen den tatsächlichen Grund dafür nicht? Gern unterstützen wir Sie bei der Kompetenzerweiterung Ihrer Führungskräfte.

Sprechen Sie uns an! Wir helfen Ihnen gern!

Kontakt

Anika Klug

Dipl. Betriebswirtin (FH)

☎ 030 315 82 464

☎ 030 315 82 400

a.klug@uve.de



Anke Linz

Wirtschaftskommunikationswirtin (M. A.)

☎ 030 315 82 566

☎ 030 315 82 400

a.linz@uve.de



Wir freuen uns über Ihr Interesse!

Impressum:



uve GmbH für Managementberatung
 Kalckreuthstraße 4
 10777 Berlin
 V.i.S.d.P.: Dr. Hamid Saberi