

Wie Pflanzen in der Hand eines guten Gärtners

Mitarbeiter wechseln heutzutage häufiger ihren Job als noch vor einigen Jahren. Inwieweit es Führungskräfte schaffen, gute Mitarbeiter zu halten und zu Top-Leistungen zu motivieren, untersucht [Christoph Wirl](#) anhand bekannter Motivationsmodelle.

»Love from innocent«, steht auf dem Gehaltszettel. Der Mitarbeiter freut sich. Er freut sich wirklich, natürlich über das Geld, aber auch über diese Begleitworte, mit denen die Firma innocent Smoothies das Gehalt überweist. Auf den sonst üblichen Gehaltszetteln steht »Gehalt Mai 2010«. Die Worte von innocent zaubern jeden Monat ein Extra-Lächeln auf das Gesicht des Mitarbeiters. Es kann so einfach sein, Mitarbeiter zu motivieren. Meist sind es die freundlichen, netten, aufmerksamen Kleinigkeiten, die zu guter Laune führen und Motivation mit sich bringen. Natürlich gehört noch ein bisschen mehr dazu, das Gehalt muss auch stimmen. Zahlreiche Studien belegen, dass motivierte Mitarbeiter um ein Vielfaches effektiver und effizienter arbeiten. Warum lassen sich trotz dieser nachweisbaren Ergebnisse so viele Firmen die Chance entgehen?

Hygienefaktoren und Motivatoren

Werfen wir einen Blick auf das Modell von Frederick Herzberg aus dem Jahr 1959.

Die Zwei-Faktoren-Theorie dreht sich im Wesentlichen um zwei unterschiedliche Faktorgruppen, die die Motivation der Mitarbeiter beeinflussen. Die »Hygienefaktoren« und die »Motivatoren«. Unter Hygienefaktoren versteht Herzberg die Faktoren, welche bei positiver Ausprägung die Entstehung von Unzufriedenheit verhindern, aber nicht zur Zufriedenheit beitragen bzw. diese erzeugen.

Motivatoren hingegen verändern die Zufriedenheit, ihr Fehlen führt aber nicht zwangsläufig zur Unzufriedenheit. Als typische Beispiele für Hygienefaktoren galten damals Führungsstil, Gehalt, Arbeitsbedingungen, Status, Arbeitsplatzsicherheit usw., während als Motivatoren Anerkennung, die Arbeit als solche, Verantwortung, Aufstiegsmöglichkeiten etc. genannt wurden. Wie steht es damit im Jahr 2010?

Harald R. Preyer (Geschäftsführer EUCUSA): »Aus über 600 Mitarbeiterbefragungen in den letzten Jahren können wir ganz klar ablesen, dass sich die Hygienefaktoren und Motivatoren verändert haben. Den Sinn an der eigenen Arbeit erkennen und





Marian Dermota



Harald Preyer



Johannes Praun



Günther Mathé



Günter Sigl

wissen, welchen Beitrag zum Unternehmenserfolg wir leisten, wurde wichtiger. Der Grund dafür ist eine deutlich bessere Qualifikation gerade junger Akademiker in den letzten 10 Jahren. Die Bedeutung von Führungskräften als Motivatoren hat stark nachgelassen. Die intrinsische Motivation ist gestiegen. Der Aspekt ›Freude an der Arbeit‹ wird in den meisten unserer Mitarbeiterbefragungen als wichtigster Aspekt.«

Nur das Geld?

Das Gehalt bzw. der Lohn wurde von Herzberg primär als Hygienefaktor bezeichnet. Laut dem Modell löst das subjektive Empfinden, zu wenig zu verdienen, Frustration und damit Demotivation aus, während eine überdurchschnittliche Gehaltserhöhung nur kurzfristig eine zusätzliche Motivation darstellt.

Günther Mathé (Geschäftsführer careercenter) weiß, wie es heutzutage mit dem Thema Geld steht: »Die Kluft der Bruttogehälter wird leider immer größer und die Jobs sind immer schwieriger vergleichbar. Fakt ist, dass immer mehr höher qualifizierte Mitarbeiter in jungen Jahren von den Unternehmen verheizt werden. Es passiert immer öfter, dass Mitarbeiter bereits in jungen Jahren aus dem Job mit einem Burn-out aussteigen müssen. Viele wechseln die Branche oder werden zu

klassischen Aussteigern. Das Gehalt spielt bei dieser Generation bis zu dem Zeitpunkt des Ausstiegs sehr wohl eine große Rolle.«

Harald Preyer: »Wir leben derzeit in einer Luxus- und Wegwerfgesellschaft. Viele leisten sich einen Lebensstandard, den nicht jeder mit seinem Gehalt begleichen kann. Bevor wir unseren Lebensstandard verändern, wechseln wir lieber in den Job, der das Geld bringt, das wir brauchen.« Er unterscheidet dabei verschiedene Einkommensklassen: »Geld ist bei niedrigen Gehältern ein starker Hygienefaktor. Wenn deutlich unterdurchschnittlich bezahlt wird, sinkt die Leistung. Unzufriedenheit macht sich breit. Ab einem Gehaltsniveau von rund 5.000,- € brutto pro Monat sinkt die Bedeutung deutlich ab. Ganz andere Einflussfaktoren auf Motivation kommen ins Spiel wie Macht und Anerkennung.«

Vor einiger Zeit schockierten in Österreich die Schlagzeilen, dass sich rund 10 % der Angestellten trotz einer Vollzeitbeschäftigung ihr Leben nicht leisten können. Vermutlich haben wir gerade bei dieser Gruppe die Chance, mit einer Gehaltserhöhung die Zufriedenheit zu steigern.

Erinnern wir uns an das Modell von Maslow. Um die nächst höhere Motivationsstufe zu erreichen, muss die darunterliegende erfüllt sein.

Günther Mathé bestätigt: »Die Grund- und Existenzbedürfnisse müssen gedeckt sein. Erst dann kann ich mich um soziale Bedürfnisse, Wertschätzung, Anerkennung und Selbstverwirklichung kümmern. Wenn ich mit meinem Gehalt meine Familie nicht ernähren kann, werde ich durch einen Betriebsausflug oder ein tolles Feedback des Vorgesetzten nicht besser motiviert.«

Demnach hat offenbar die Aussage von Herzberg aus dem Jahr 1959 (Geld = Hygienefaktor) noch immer Bedeutung, allerdings vor allem für die untere, wenig qualifizierte Einkommensschicht.

Marian Dermota (Geschäftsführer MD Consult) weiß, wie diese Mitarbeiter zusätzlich zu motivieren sind: »Die Beobachtung zeigt, dass weniger qualifizierte Mitarbeiter vor allem durch das sogenannte Wir-Gefühl motivierbar sind. Allerdings wird dieses mühsam aufgebaute Gefüge in dem Moment zertrümmert, in dem Mitarbeiter ohne Begründung gekündigt werden. Zur Zeit ist z. B. Kündigung per SMS oder Ähnliches für die Verbliebenen extrem demotivierend.«

Basis für Eigenmotivation

Herzberg zählte den Führungsstil zu den Hygienefaktoren. Der Stil kann also im besten Fall keine Demotivation hervorrufen, niemals aber motivieren.

Professionell. Innovativ. Grenzenlos.

engage!
Das Personalmanagementportal

- Personalgewinnung
- Personalentwicklung
- Personalmanagement
- Personalcontrolling

www.infonika-hr.com

Wir optimieren Ihre internationalen Projekte

biz.talk Language Consulting



- Soft Skills Workshops: Präsentationen & Verhandlungen, Verkauf
- Treffsichere Kommunikation für alle Abteilungen
- **NEU:** Englisch für Lehrlinge
- Managementcoachings
- Crashkurse in allen Weltsprachen

biz.talk Language Consulting Grill & Frömel OG

1060 Wien, Mariahilferstraße 117,
Tel.: 01/595 35 15, E-Mail: office@biztalk.at, www.biztalk.at

Zahlen, Daten, Fakten

- 210 – 220 Milliarden € Kosten entstehen der deutschen Wirtschaft jährlich durch unmotivierte Mitarbeiter (Gallup Studie).
- 84 % aller Mitarbeiter in Deutschland sind nicht motiviert (Gallup Studie).
- aktiv engagierte Mitarbeiter sind viermal so effizient wie unengagierte (Mercer Delta Studie).
- Motivierte Mitarbeiter kündigen um 87 % weniger (Gallup).
- Engagierte Verkäufer machen im Durchschnitt um 28 % mehr Umsätze (NCFC Studie).
- Unternehmen mit engagierten Mitarbeitern übertreffen den Wettbewerb um 47 % bis 202 % (Watson Wyatt Studie).
- Büros mit engagierten Mitarbeitern sind um 43 % produktiver (Hay Group Studie).

Diese Studienergebnisse wurden freundlicher Weise von Dale Carnegie Training bereitgestellt.

Mag. Johannes Praun (Geschäftsführer Praun Consulting) sieht es für die heutige Zeit anders: »Der vernünftige, qualifizierte Mitarbeiter hat eine naturgegebene Dynamik, er will wachsen, er will etwas Vernünftiges produzieren, er will sich nützlich machen, etwas Wertvolles beitragen. Er ist interessiert an einem Gleichgewicht von Geben und Nehmen, weil das ja sein Selbstwertgefühl letztendlich ausmacht. Wenn ich mich als Unternehmer darauf konzentriere, entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen – wie eine geordnete Organisation, gute straffe Ausbildung – und exakte Resultate einfordere und belohne, dann muss ich meine Mitarbeiter nicht extra motivieren. Unter diesen Bedingungen werden sie blühen und gedeihen, ähnlich wie Pflanzen in der Hand eines erfahrenen Gärtners.«

Also liegt es doch an der Führungskraft, ein Klima zu schaffen, in dem sich Mitarbeiter wohl fühlen.

Diesen Gedanken nimmt Günter Sigl, MAS (Inhaber Stratos Institut) auf: »Eine

Führungskraft kann bestimmt oft (bewusst und unbewusst) demotivieren. Es gibt jedoch sehr wohl Verhaltensweisen, die die Mitarbeiter motivieren können. Genauer formuliert soll die Führungskraft eine gute Basis für die Eigenmotivation der Mitarbeiter schaffen.«

Demotivation

Wesentlich ist es beim Thema Demotivation, den Unterschied zwischen Vorgesetzten und Führungskraft zu erkennen. Harald Preyer: »Vorgesetzte, die keine Entscheidungen treffen, viel zu wenig wertschätzen und mehr über Fehler als über Erfolge reden, sind nach wie vor starke Demotivatoren. Vorgesetzte können so meist nur demotivieren. Sie sitzen eben nur vorne. Eine gemeinhin passive Tätigkeit. Führungskräfte haben einen sehr starken Einfluss auf die Motivation ihrer Mitarbeiter. Sie schenken viel Wertschätzung, können Sinn für die Tätigkeit vermitteln und

prägen starke Visionen. Sie übernehmen gerne Verantwortung.«

Jedoch – kann eine Führungskraft überhaupt Umstände schaffen, in denen Motivation möglich ist? Dr. Reinhard K. Sprenger relativiert: »Es genügt schon, Mitarbeiter nicht zu demotivieren.«

Er beschreibt, wie in vielen Fällen demotiviert wird: »Der entscheidende Faktor der Demotivation des Mitarbeiters ist der Kontakt zum unmittelbaren Vorgesetzten.« Ein paar Beispiele Sprengers zur Demotivation:

- überzogene, persönliche Kritik, lautstark vorgetragen.
- Der Mitarbeiter bekommt unzureichende Informationen.
- Der Mitarbeiter wird übersehen.
- Der Chef zieht das Thema immer an sich und ist gegenüber den Argumenten seiner Mitarbeiter nicht offen.

Sprenger: »Mit diesen einfachen Arten der Demotivierung erreicht man im Nu, dass die Mitarbeiter innerlich kündigen. Die innere Kündigung ist ein Zustand, der sich in vielen Unternehmen vorfindet. Der Mitarbeiter ist zwar physisch noch anwesend, aber innerlich hat er das Unternehmen schon längst verlassen. Sein Leben beginnt um 18 Uhr.«

Sie erkennen es unter anderem an folgenden Verhaltensweisen:

- Der Mitarbeiter nimmt Entscheidungen widerstandslos hin.
- Der Mitarbeiter bringt von sich aus keine Vorschläge und wenn dann nur alibi-mäßig.
- Krankenstand schon bei der kleinsten Verkühlung.

»Lassen Sie Ihren Mitarbeitern Freiraum, damit sie sich entwickeln können«, rät Sprenger, »geben Sie ihnen Chancen, herausfordernde Aufgaben und unterstützen Sie sie dabei. Meist sind Mitarbeiter ja unterfordert. Falls der Mitarbeiter trotz der gebotenen Möglichkeiten von sich aus nicht die gewünschten Ergebnisse bringt, überprüfen Sie zuerst, ob der Mitarbeiter der Richtige ist, bevor Sie an Motivations-techniken denken.«

Günther Mathé ist radikal: »Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter demotivieren, müssen ausgetauscht werden. Schlechte Stimmungsmacher in einem Unternehmen müssen raus aus einer Teamkonstellation, da können sie dann nichts mehr anstellen.«

Loyalität zum Unternehmen

Die Zeiten, in denen ein Mitarbeiter von der Lehre bis zum Ruhestand in einem Unternehmen gearbeitet hat, sind längst vorbei. Die junge Generation möchte verschiedene Firmen und Positionen kennenlernen, sich dadurch weiterentwickeln. Natürlich ist das, eine entsprechende Unternehmensgröße vorausgesetzt, auch innerhalb eines Unternehmens möglich.

Es gibt gute Führungskräfte, die einmal ganz unten (im Unternehmen) begonnen haben. Trotzdem kündigen junge Menschen am Beginn ihrer Karriere alle paar Jahre, sie können die Zeit nicht abwarten, bis sie im eigenen Unternehmen aufsteigen.

Marian Dermota kennt die damit verbundenen Probleme: »Natürlich hat das Auswirkungen auf die Qualität der Zusammenarbeit. In Zeiten von Zeitverträgen, die auf Projektdauer abgeschlossen werden, kann das gar nicht verhindert werden. Ich beobachte aber, dass jüngere Kollegen in diese Situation besser hineinwachsen und sich schneller assimilieren als die ältere Generation.«

Von Mitarbeitern, die lange bei einer Firma gearbeitet haben, hört man häufig »WIR stellen das und das her«, während kürzlich Beschäftigte erzählen: »Die FIRMA stellt das und das her.« Allein diese unscheinbare Aussage lässt schon starke Rückschlüsse auf das Gefühl der Verbundenheit mit dem Unternehmen zu. Natürlich hat die höhere Fluktuation auch Auswirkungen auf das Wissen im Unternehmen. Mit jeder Kündigung verschwindet firmeninternes Wissen. Andererseits kommt mit jedem neuen Mitarbeiter ein innovativer Geist dazu.

Günther Mathé: »Wenn mich ein Job nicht mehr erfüllt und glücklich macht oder ich mich in einer Firma nicht mehr wohl fühle, ist die Konsequenz meist ein Unternehmenswechsel. Die Loyalität der Mitarbeiter ist nicht mehr so stark wie früher. Für unsere Eltern oder Großeltern war es klar, fast ein Leben lang in der selben Firma zu bleiben. Für unsere Generation bedeutet das ein Stehenbleiben, sich nicht weiter zu entwickeln, nicht mutig zu sein, um Neues zu probieren. Die Unternehmen sollten mehr Geld in die richtige Mitarbeiterauswahl investieren, damit sie die Fluktuation minimieren können. Know-how-Sicherung ist für die Kollegen und Nachfolger wich-



20 Jahre Erfahrung:
Trainerausbildung mit Günther Mathé
 Start im März 2011 - jetzt anmelden und Plätze sichern!

Infos unter
www.careercenter.at
 +43 699 22 003 003



OPWZ
 Wissen, das Sie an Ihr Ziel bringt

27. Jahres-Intensivseminar für PersonalverrechnerInnen

Ihr Update für 2011

- Lohnsteuer
- Sozialversicherungsrecht
- Arbeitsrecht
- Pensionsrecht
- Haftungsfragen

8. – 9. November 2010 in Wien
22. – 23. November 2010 in Salzburg

Programm zum Download auf www.opwz.com

Informationen und Kontakt
 Mag. Armand Káali-Nagy
armand.kaali-nagy@opwz.com
 +43 1 533 86 36-54
www.opwz.com

Bewährte Qualität – konkurrenzlos günstig!
 100,- Euro Preisnachlass ab dem 2. Teilnehmer eines Unternehmens

SEMINAR NICHT ÄRGERN - Richtiger Umgang mit schwierigen Kunden

Firmeninternes Seminar
 Termin nach Vereinbarung

Gewinnen Sie Gelassenheit



STEINER Consulting
 vertrieb & organisationsentwicklung

2802 Hochwolkersdorf | Dorfstraße 9 | +43 2645 87 70

www.steinerconsulting.at



EUCUSA

WO BEGEISTERUNG WÄCHST,
BLÜHT DAS GESCHÄFT!

tig. Durch die häufigen Jobwechsel darf es nicht passieren, dass jedes Mal Wissen verloren geht.«

Beispiele aus der Praxis

Jenseits der Theorie einige Praxis-Beispiele aus der Privatwirtschaft:

Marian Dermota: »Ich arbeite mit einem Unternehmen, das das Thema Mitarbeitermotivation ganz hoch oben gewertet hat, nach dem Motto: Bei uns kommen die Mitarbeiter an erster Stelle. Einer der Mitarbeiter wurde gerade promotet und soll einen zentralen europäischen Bereich alleine abdecken. Als Begleitmaßnahme wurde Leadership Coaching vorgeschlagen, drei Monate davon wurden bereits abgewickelt. Die Fortschritte waren deutlich sichtbar, als beim Konzern plötzlich ›Einsparung‹ gerufen wurde. Als Folge davon wurde das sehr gut laufende Programm einfach gestoppt, die bereits geleistete Bezahlung zurückgefordert und der Manager auf die Zukunft vertröstet. Als Folge davon großes Kopfschütteln und extreme Demotivation. Der Betroffene überlegt sich einen Firmenwechsel.«

Harald Preyer: »Ein Kunde von uns im Raum Stuttgart beförderte einen jungen, hochbegabten Forscher binnen kürzester Zeit zum Leiter der Entwicklungsabteilung. Ältere erfahrene Mitarbeiter haben dagegen revoltiert. Der Vorstand wollte seine Entscheidung aber nicht revidieren, weil er glaubte, dass die Kritiker nur einige weni-

Demotivieren, aber richtig:

Johannes Praun gibt Tipps zur erfolgreichen Demotivation:

- Delegieren Sie einzelne Tätigkeiten an einen Mitarbeiter anstelle eines kompletten Aufgabenbereichs. (Will ich einen Handlanger haben oder einen selbstständigen vollwertigen Mitarbeiter?)
- Überprüfen Sie einen Mitarbeiter ständig, was er auf welche Weise gerade tut, statt in erster Linie seine Ergebnisse zu beurteilen. (Beispiel: Beim Verkäufer im Außendienst zählt, wie viele qualifizierte Aufträge er tatsächlich im Laufe der Zeit gewonnen hat und nicht, wie lange er gestern gearbeitet hat. Anderes Beispiel: Schau einem Monteur die ganze Zeit über die Schulter, wie er deine Küche montiert, und frag ihn, warum er das jetzt so oder so macht. Oder man lässt ihn in Ruhe und begutachtet dann sein vollendetes Werk.)
- Subjektive Leistungsbeurteilung statt objektiver Leistungswürdigung zieht immer! (Viele Führungskräfte beurteilen ihre Mitarbeiter nach subjektiven Kriterien wie Sympathie, Pflegeleichtigkeit, Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, Bereitschaft zu Überstunden etc. Gute Führungskräfte messen die tatsächliche Produktion ihrer Mitarbeiter nach objektiven Kriterien und würdigen diese in gerechter Weise.)
- Bestrafen Sie tüchtige Mitarbeiter und belohnen Sie schwache statt umgekehrt. (Manager neigen dazu, ihren schwachen Mitarbeitern viel Zeit und Aufmerksamkeit zu schenken und dabei ihre besten Mitarbeiter zu vernachlässigen. Noch krasser: Ich kenne sehr viele Verkäufer, deren Provisionen gekürzt wurden und/oder deren Verkaufsgebiet verkleinert wurde, nachdem sie ihre Umsätze stark gesteigert hatten.)
- Übergehen Sie einen Mitarbeiter! (Manager machen oft den Job ihrer Mitarbeiter, nachdem diese ihnen ein eigenes Problem hochdelegieren. Beispiel: Lagerleiter zum Chef: »Unsere Waage ist kaputt, was soll ich machen?« Abhilfe: Niemals den Job eines Mitarbeiters machen, sondern ihn qualifizieren und ihn sein Problem selber lösen lassen.)

ge seien. Die Anzahl der Patentanmeldungen sank in einem Jahr auf die Hälfte. Der Abteilungsleiter selbst war todunglücklich, weil er keine Zeit zum Forschen fand und stattdessen mit Führungsaufgaben überfordert war. Erst die Mitarbeiterbefragung zeigte, dass über 80 % der Mitarbeiter in der Forschungsabteilung mit ihrem Leiter unzufrieden waren. Der Leiter selbst bat den Vorstand schließlich um Versetzung in eine Expertenfunktion. Dort arbeitet er heute noch mit viel Engagement und Erfolg. Die neue Leitung besteht übrigens aus einem Dreierteam, das in halbjährlichem Rhythmus die Cheffunktion wechselt. Wie ich erst vor Kurzem erfahren habe, hat sich diese innovative Konstruktion sehr bewährt. Sie wurde von den Mitarbeitern selbst in einem unserer Workshops entwickelt.«

Johannes Praun: »Ein Unternehmer, der stark expandierte, beschäftigte schließlich eine Gruppe von über 30 Servicetechnikern, die von einer zentralen Stelle eingeteilt wurden. Daraufhin hatte er mit zunehmenden Motivationsproblemen in die-

ser Mannschaft zu kämpfen. Das äußerte sich in einer rapide steigenden Anzahl von Krankenständen. Das Motto war offensichtlich: Es sind eh so viele da! Wenn ich nicht da bin, macht's halt ein anderer!

Dieses Motivationsdefizit lösten wir durch Aufteilung in kleinere Teams von ca. 5 bis 6 Personen mit jeweils einem Teamleiter sowie mit begleitenden Maßnahmen wie z. B. Qualifikation, Messung und Wertschätzung der Leistung der einzelnen Teams. □

Info

Praun-Consulting,
www.praun-consulting.at

MD Consult, www.mdconsult.at

Stratos-Institut, www.stratos.at

careercenter, www.careercenter.at

EUCUSA, www.eucusa.com