

Mitarbeitermotivation



› Die Bedeutung des Themas demografischer Wandel für die Mitarbeitermotivation

Durch den demografischen Wandel und den damit verbundenen Fachkräftemangel wird die Aufgabe noch wichtiger als bisher, sich um die Bindung der vorhandenen Beschäftigten zu kümmern. Damit steigt die Anforderung an die Betriebe, die Potenziale der Beschäftigten wirkungsvoller zu erhalten und zu akti-

vieren. Die Förderung der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten und damit ihre Motivation gewinnen an Bedeutung.

Die Produktivität eines Unternehmens ist nicht nur von der Leistungsfähigkeit der Belegschaft, sondern in hohem Maße auch von ihrer Leistungsbereitschaft abhängig. Motivierte Beschäftigte sind produktiver

und fühlen sich bei der Arbeit wohl, sind innovationsfreudiger, haben eine geringere Neigung zum Arbeitgeberwechsel und sind überzeugter von den Produkten und Dienstleistungen ihres Arbeitgebers. Gleichzeitig haben sie weniger Fehltag und sind resistenter gegen negative Auswirkungen von arbeitsbedingtem Stress.

› Hintergrund zum Thema Mitarbeitermotivation

Die Bezeichnung Motivation kommt aus dem Lateinischen und kann übersetzt werden mit „Beweggrund“/„Antrieb“. Die beobachtete Leistung beruht nur zu einem Teil auf den vorhandenen Fähigkeiten einer Person. Der Antrieb, also die Motivation diese Leistungsfähigkeit auch abzurufen, Einsatz zu zeigen und Ziele erreichen zu wollen, bestimmt aber mindestens im gleichen Ausmaß die Leistung. Was als Leistung beobachtet wird, ist also immer ein Zusammenspiel mindestens aus den Faktoren Fähigkeit und Motivation.

Um die Motivation von Beschäftigten positiv zu beeinflussen, ist es für Unternehmen zunächst wesentlich, sich klar zu machen, dass Menschen zunächst einmal gerne arbeiten. Die Arbeit in dem Unternehmen ist für die Menschen ein ganz wesentlicher Faktor ihrer Identität und ihres eigenen Persönlichkeitsbildes (Selbstbild). Das sinnstiftende Moment und das soziale Gefüge, das Arbeit für Menschen

bietet, ist Unternehmern und Beschäftigten oft überhaupt nicht bewusst. Das wird oft erst dann sichtbar, wenn diese Arbeit fehlt.

„Die Arbeit stellt die produktivste, eigentlich weltbildende Fähigkeit des Menschen dar.“

Hanna Arendt: Vita activa, München 1998, S. 120

„Zum einen ist Arbeit das Mittel, durch das die große Mehrheit der Menschen ihren Lebensunterhalt verdient; und zum anderen ... weist Arbeit einen sozialen Status zu und klärt die persönliche Identität; sie verlangt eine regelmäßige Aktivität.“

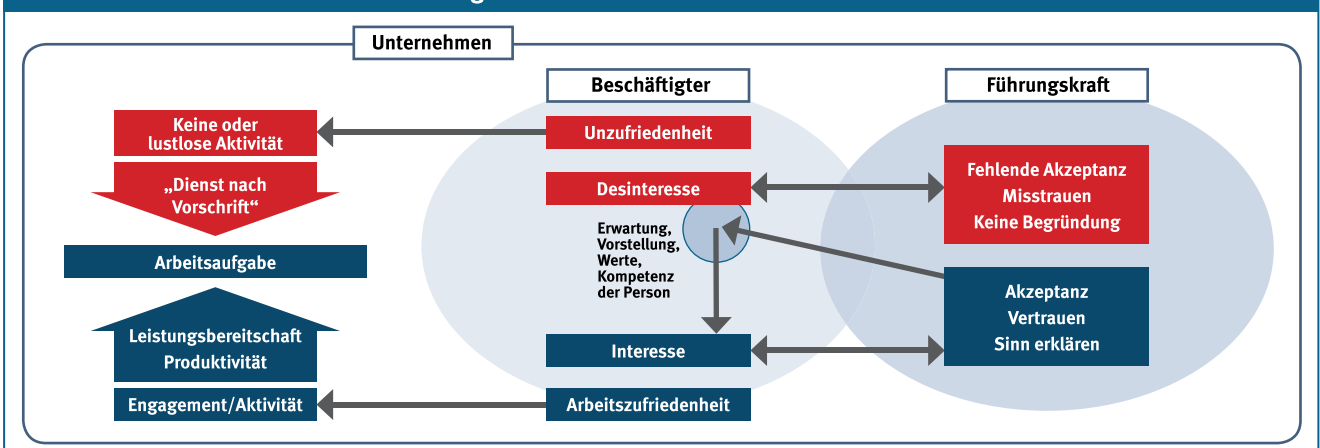
Marie Jahoda, Arbeitspsychologin: Wieviel Arbeit braucht der Mensch?, Weinheim 1986, S. 136

Unternehmen können Arbeit so gestalten, dass die Beschäftigten gerne im Unternehmen arbeiten und leistungsbereit sind.

Ein wesentliches Rezept liegt darin, über die Förderung von Arbeitszufriedenheit Leistungsbereitschaft zu erzeugen. So werden das Interesse und das Engagement der Beschäftigten für den gemeinsamen Auftrag geweckt. Wer dagegen durch Führungsverhalten Desinteresse und Unzufriedenheit bei den Beschäftigten auslöst, wird kein Engagement erwarten dürfen und nur „Dienst nach Vorschrift“ erzeugen. Hier schlummert immer noch ein großes Potenzial an Produktivität (siehe Abbildung). Die Förderung von Arbeitszufriedenheit ist für die Führungskraft gleichzeitig auch die Voraussetzung, um die Prozesse im Unternehmen dynamisch zu halten. Denn nur engagierte und aktive Beschäftigte werden ihre Ideen und Erfahrungen zur ständigen Weiterentwicklung der Prozesse und der Produkte einbringen.

Arbeit anbieten zu können ist ein Pfund, mit dem ein Unternehmen wuchern kann.

Leistungsbereitschaft vs. Dienst nach Vorschrift



Wesentliche Gestaltungsfelder, die die Zufriedenheit und die Leistungsbeurteilung positiv beeinflussen, sind beispielsweise:

- **Arbeitsaufgabe** – zum Beispiel
 - › abwechslungsreiche Tätigkeiten,
 - › Handlungs- und Entscheidungsspielraum
- **Arbeitsorganisation** – zum Beispiel
 - › klare Aufgaben,
 - › ausreichende Informationen,
- › Verantwortungen und Weisungsbefugnisse,
- › Beteiligung der Beschäftigten
- **Soziale Beziehungen** – zum Beispiel
 - › wertschätzendes Führungsverhalten
 - › gutes Betriebsklima
- **Arbeitsumgebung** – zum Beispiel
 - › ergonomische Arbeitsbedingungen: Klima, Beleuchtung, Bewegungsräume, etc.

- **Rahmenbedingungen** – zum Beispiel
 - › Arbeitsplatzsicherheit,
 - › Vergütungsgestaltung

► *Siehe auch Factsheet „Arbeitgeberattraktivität“ mit weiteren materiellen und immateriellen Anreizen*

› Maßnahmen und Beratungsthemen

Folgende Maßnahmen erleichtern es Führungskräften, die Arbeitszufriedenheit und Motivation bei ihren Beschäftigten zu fördern:

- Bei der Übertragung von Arbeitsaufgaben darauf achten, dass sie den Kompetenzen der Beschäftigten entsprechen und sie nicht über- oder unterfordert werden.
- Den Beschäftigten erklären, warum die Arbeitsaufgabe erforderlich ist, und welchen Beitrag sie für den Gesamtprozess und das Gesamtprodukt besitzt.
- Den Beschäftigten alle Informationen für die Arbeitsaufgabe geben und sie nicht nur bruchstückhaft und teilweise informieren.
- Den Beschäftigten die Möglichkeiten geben, ihre Fähigkeiten in den Arbeitsprozess einzubringen. Sie nach Ihren Erfahrungen fragen.
- Den Beschäftigten Mitsprache bei wichtigen Entscheidungen in ihrem Arbeitsbereich ermöglichen und ihre Meinungen auch ernst nehmen und berücksichtigen.
- Die Kenntnisse und Erfahrungen der Beschäftigten bezüglich Fehler, Störungen und Probleme im Arbeitsablauf nutzen.
- Den Beschäftigten die Möglichkeit geben, regelmäßig mit ihren Führungskräften über ihren Arbeitsplatz (zum Beispiel Über-, Unterforderung) zu sprechen. Gemeinsam Lösungen für auftretende Probleme finden.
- Die Beschäftigten als eigenständige, intelligente und eigenverantwortliche Personen betrachten und sie so akzeptieren, wie sie sind. Ihnen nicht von vorn herein mit Misstrauen begegnen oder sie nicht als unmotiviert ansehen.
- Den Beschäftigten tatsächlich zutrauen, was sie machen sollen und nicht an Ihren Fähigkeiten zweifeln. Ihnen helfen und sie unterstützen, wenn zu sehen ist, dass sie die Arbeitsaufgabe nicht bewältigen.
- Wenn ein Beschäftigter unzufrieden und unmotiviert ist, das Gespräch suchen, versuchen die Ursachen zu ermitteln und möglichst gemeinsam Lösungsansätze finden.
- Deutlich machen, dass es im Unternehmen nicht um kurzfristige Gewinnmaximierung geht, sondern dass es um gute Produkte und gute Arbeit geht. Den Beschäftigten deutlich machen, dass neben wirtschaftlichen auch menschliche und soziale Ziele für Entscheidungen und Handlungen wichtig sind.
- Jeden Beschäftigten mit seinen ganz persönlichen Eigenarten und Fähigkeiten achten, anerkennen und fördern. Die einzelnen Beschäftigten nicht unterschiedlich, sondern möglichst gerecht behandeln.
- Die Beschäftigten als Menschen sehen, die im Prinzip gerne arbeiten, auch wenn das nicht immer gleich sichtbar wird. Die Beschäftigten nicht als Personen betrachten, denen es in erster Linie nur um das Geld geht.
- Gemeinsam mit dem Beschäftigten überlegen, wie er sich entwickeln und wie er gefördert werden kann.

› Einstieg in das Thema Mitarbeitermotivation

Fragen, die zum Einstieg in die Thematik hilfreich sind:

- Wie schätzen die Unternehmer die Motivation der Beschäftigten ein? Liegen dazu Daten vor (wie Befragungen etc.)?
- Welche Rückschlüsse lassen Fluktuationsraten und etwaige Schwierigkeiten in der Personalakquise auf die Motivationslage zu?
- Welche Themen sind im Beschwerdemanagement und im Vorschlagswesen wiederkehrend?
- Welche Antwort bekomme ich auf die Frage: Warum arbeiten Sie hier?
- Wie stellt sich das Gehaltsgefüge, auch im Vergleich zu Mitbewerbern, dar?

› Vertiefende Beratung zum Thema Mitarbeitermotivation

- **Innungs-, Kammer- und Verbandsberater** unterstützen bei Mitarbeiterbefragungen, helfen bei der gemeinsamen Leitbild-Erstellung mit den Beschäftigten, Beratung und Qualifizierung zur motivierenden Personalführung, kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP).
- **Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte** und **Aufsichtspersonen der Unfallversicherungsträger** können zu spezifischen Gefährdungen und Belastungen für einzelne Personengruppen beraten und dabei individuelle Bedürfnisse berücksichtigen.
- **Präventionsberater der Krankenkassen** unterstützen Unternehmen bei Mitarbeiterbefragungen sowie beteiligungsorientierten Optimierungszirkeln zur Gestaltung mitarbeiterorientierter Führung sowie gesundgerechter Arbeitsprozesse. Zusätzlich bieten Präventionsberater Führungskräfte-schulungen und -seminare zum Thema „Mitarbeitermotivation“ oder „Gesunde Mitarbeiterführung“ an.
- **Personal- und Unternehmensberater** bieten Führungskräften Beratung und Qualifizierung zu Führungsstilen, Leitbildprozesse, Unternehmenskultur, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Mitarbeiterbeteiligung, kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), Personaleinsatz entsprechend der Fähigkeiten und Eignung an.
- Die zertifizierten **DEx-Berater** beraten Unternehmen und Führungskräfte – neben der Erstberatung – je nach dem Beratungsfeld, aus dem sie kommen, zu allen Bereichen der Mitarbeitermotivation.

Die Beratungsangebote können innerhalb der Beratungsfelder regional und von Anbieter zu Anbieter sehr unterschiedlich sein.

› Instrumente zum Thema

- INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“
- INQA-Check „Personalführung“
- IMPULS-Test

Mit Hilfe des IMPULS-Tests können arbeitsbezogene Ressourcen im Überblick dargestellt werden. Das Instrument wurde vom Institut für Gesundheit, Sicherheit und Ergonomie im Betrieb entwickelt und unter anderem von der AUVA – der Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt mit unterstützt.

<http://www.impulstest.at>



**OFFENSIVE
MITTELSTAND**
GUT FÜR DEUTSCHLAND

Herausgeber: „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ – Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“
Kurfürsten-Anlage 62, 69115 Heidelberg, E-Mail: info@offensive-mittelstand.de; Heidelberg 2019

© Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“, 2019 Heidelberg. Gemeinsam erstellt von BC GmbH Forschung, Wiesbaden; BGF GmbH – Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung, BG RCI – Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie, itb im DHI e. V., Mercer, Deutschland GmbH, VDSI – Verband Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz bei der Arbeit e. V. – gefördert vom BMBF/DLR, Projektträger für das BMBF „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“.