

Mitarbeitermotivation: Was B

Die emotionale Bindung der deutschen Arbeitnehmenden befindet sich auf dem niedrigsten Stand seit zehn Jahren: Knapp ein Fünftel von Deutschlands Belegschaft ist nicht emotional an ihren Arbeitsplatz gebunden. Die so entstehenden Produktivitätseinbußen kosten die deutsche Wirtschaft jährlich bis zu 151,1 Milliarden Euro. Zu diesem Ergebnis kommt der Gallup Engagement Index 2022, eine umfangreiche Studie zur Arbeitsplatzqualität. „Um einen Mitarbeiter, der innerlich gekündigt hat, auszugleichen, braucht es vier Mitarbeiter, die motiviert sind. Arbeitgeber sollten sich deshalb vor allem darauf konzentrieren, Angestellte nicht zu demotivieren“, sagt Personalexpertin Simone Stargardt. Die Inhaberin der Weiterbildungsakademie *carriere & more* mit Standorten in den Regionen Stuttgart, Mannheim und Würzburg ist Expertin für modernes Personalmanagement.

Mitarbeitermotivation – eine Definition

Unmotivierte Mitarbeiter positiv zu beeinflussen, ist fast nicht möglich, findet Simone Stargardt. Unternehmen sollten sich deshalb darauf konzentrieren, die Motivation ihrer Beschäftigten zu erhalten und zu steigern. „Mitarbeitermotivation bedeutet, dass Arbeitgeber – genauer die Führungskräfte – mit positiven Anreizen das Verhalten und die Leistungen von Beschäftigten verbessern wollen“, erklärt die Diplom-Betriebswirtin.

In der Praxis sei das oft viel Arbeit. Denn der Kicker im Aufenthaltsraum oder der Obstkorb in der Küche reichen bei weitem nicht mehr aus, um ein Team auf Dauer bei Laune zu halten. Die Ansprüche sind gewachsen:

■ Für viele zählt zwar nach wie vor ein gutes Gehalt,

■ doch daneben sollen Familien- und Privatleben nicht zu kurz kommen.

■ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen außerdem einen Sinn in ihrer täglichen Arbeit sehen.

„Einheitliche Angebote für alle wie Job-Rad, Fahrtkostenzuschuss oder kostenlose Getränke zahlen, wenn überhaupt, nur kurzfristig auf die Motivation der Mitarbeitenden ein“, betont Stargardt.

Wirksame Methoden der Mitarbeitermotivation

Führungskräfte sollten sich mehr mit den einzelnen Personen in ihrem Team beschäftigen, rät die Expertin:

■ Welche Aufgaben eignen sich für Kollege A am besten, weil er sie besonders gern ausführt?

■ Wo liegen die Stärken von Kollegin B und wie kann sie diese am besten fürs Unternehmen einsetzen?

„Wer es als Führungskraft schafft, Teammitglieder individuell mit Aufgaben zu betrauen, die sie gerne machen und als sinnvoll betrachten, fördert die intrinsische Motivation“, weiß die Unternehmerin. Vorgesetzte sollten darauf achten, dass ihre Leute sich nicht durch zu viel Routine oder neue Regeln demotiviert fühlen.

Doch was in der Theorie logisch klingt, ist in der Umsetzung oft schwer: Fast in jeder Firma gibt es unbeliebte Arbeiten und die Gefahr, dass Beschäftigte sich im Arbeitsalltag nicht wertgeschätzt fühlen oder ihnen der Sinn in der Arbeit fehlt, ist hoch. Oft ist die innere Kündigung dann nicht weit. „Besteht dagegen die einvernehmliche Einsicht, dass gewisse Aufgaben eben erledigt werden müssen und ist allen zusätzlich klar, wie diese zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen, wirken unbeliebte Arbeiten weniger demotivierend“, so die Trainerin.

Bedürfnisse von Mitarbeitenden sind unterschiedlich

Angestellte fühlen sich durch unterschiedliche Faktoren motiviert: „Ein Auszubildender mit einem Monatsgehalt von 900 Euro netto freut sich vermutlich über einen Bonus von 300 Euro und wird sich vielleicht in den nächsten Monaten etwas mehr für seinen Arbeitgeber engagieren. Für die Produktmanagerin fällt derselbe Betrag auf ihrer Gehaltsabrechnung kaum ins Gewicht, geschweige denn, dass sich dadurch an ihrer Einstellung zum Unternehmen etwas ändert“, gibt Stargardt ein Beispiel. Führungskräfte sollten sich deshalb mit jedem einzelnen Teammitglied beschäftigen – und das nicht nur einmal im Jahr bei standardisierten Feedbackgesprächen. Es braucht zusätzlich einen permanenten Austausch in einem informellen Umfeld, etwa gemeinsamen Mittags- oder Kaffeepausen.

Beschäftigte wirklich antreibt

„Die Produktmanagerin wünscht sich vielleicht mehr Homeoffice-Tage, während der Berufseinsteiger lieber fünf statt nur drei Tage ins Büro kommen möchte, weil er in seiner Wohngemeinschaft keinen ruhigen Platz zum Remote Arbeiten findet“, führt die Fachfrau für modernes Personalmanagement weiter aus.

Vorgesetzte sollten wissen, was ihre Leute brauchen, um gut und motiviert arbeiten zu können, und sie sollten in der Lage sein, ein entsprechendes Arbeitsumfeld zu schaffen.

Loyalität stärken

In vielen Unternehmen gibt es noch klassische Hierarchien. Stargardt: „Hier trifft oft der bekannte Spruch zu: Der Fisch stinkt vom Kopf! Das Ansehen des oberen und mittleren Managements ist mitentscheidend für den Erfolg eines Unternehmens.“ Führungskräfte sollten deshalb sehr sorgfältig ausgewählt werden, denn sie vertreten die Firma nach innen und außen. „Im schlimmsten Fall vergraulen schlechte Vorgesetzte ihre Mitarbeiter – in Zeiten des Fachkräftemangels kann sich das kein Betrieb mehr leisten“, warnt die Beraterin.

Chefinnen und Chefs sollten im Arbeitsalltag stets mit gutem Beispiel vorangehen und selbst eine motivierte Haltung zeigen. Etwa, indem sie

■ sich gut auf Meetings und Mitarbeitergespräche vorbereiten;

■ wo es notwendig ist, selbst mit anpacken und

■ eine positive Grundeinstellung bewahren – auch wenn mal nicht alles rund läuft.

„Mit einem situativen Führungsstil eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu schaffen und guten Kontakt zu jedem Teammitglied aufzubauen, wirkt sich positiv auf die Loyalität der Beschäftigten und damit auch auf die Unternehmensergebnisse aus“, ist die Erfahrung der Geschäftsführerin.

Mitarbeitende fordern und fördern

Wer arbeitet, will sich in der Regel auch weiterentwickeln. Vielleicht wünscht sich eine Angestellte nach ein paar Jahren im Job spannendere Aufgaben, ist dazu aber fachlich und persönlich noch nicht gut genug gewappnet. Personalverantwortliche sollten daher in der Lage sein, Potenziale von Mitarbeitern zu erkennen und gezielt zu fördern. „Auch im Hinblick auf den Fachkräftemangel ist es wichtig, die Beschäftigten von heute auf die Jobs von morgen vorzubereiten, z.B. mit einer Weiterbildung“, sagt Stargardt. Die Akademie-Inhaberin gibt ein Beispiel: Ein großes Handelsunternehmen bietet Abiturienten die Möglichkeit, in drei Jahren nicht nur eine kaufmännische Ausbildung zu absolvieren, sondern sich zusätzlich zum Handelsfachwirt zu qualifizieren, der im Deutschen Qualifikationsrahmen auf derselben Niveaustufe eingeordnet ist wie der Bachelorabschluss. Dieser Ausbildungsweg ist damit für alle Schüler eine Option, die nach dem Abi lieber Berufspraxis sammeln wollen, statt ein Studium zu beginnen. Das Unternehmen erhält dadurch mehr Bewerbungen als seine Mitbewerber. „Arbeitgeber, die bekannt sind für eine gute Personalentwicklung, erhalten mehr Bewerbungen“, so Stargardt.

(C) Picturepeople / privat



Die Autorin:

Silke Blumenröder ist freie Journalistin und Kommunikationsberaterin aus Frankfurt am Main. Ihre Themenschwerpunkte sind Digitalisierung und Personalmanagement.

✉ blumenroeder@wissensmanagement.net