

Der Anfang zum Erfolg

Teil 2

Positiv motivierte Menschen arbeiten effizienter, präziser und erreichen schneller das gewünschte Ziel. Jeder umgibt sich gern mit motivierten, positiv denkenden und handelnden Menschen, sie gelten als wichtiger „Betriebsmotor“. Der zweite und letzte Teil dieser kleinen Serie enthält Anregungen, Hinweise und Informationen, die jeden dazu inspirieren können, „altes Gedankengut“ zu überprüfen und neue Wege zu beschreiten.

▶ Tony Domin

Hochbetrieb an der elektronischen Zeiterfassung. Jeder will der Erste sein, um die Eventualität unangenehmer Rückfragen mit dem Vorgesetzten oder einer „Abmahnung“ zu vermeiden. Jede Minute zählt und bereits am Morgen beginnt der Stress in vielen Betrieben. Zur Sicherstellung der geforderten Arbeitszeit bzw. Tätigkeit müssen die Angestellten zum „Feierabend“ ein Tagesprotokoll erstellen und vom Vorgesetzten gegenzeichnen lassen. Realität oder ein Auszug aus George Orwells 1984? Berücksichtigen wir die Informationen, Zahlen und Statistiken aus dem 1. Teil dieses Beitrages, könnte das dargestellte Szenario als Antwort deutscher Unternehmen interpretiert werden. In unserem „normalen Sprachgebrauch“ verbinden wir das Synonym „Motivation“ mit positiven Aspekten. Hierzu gehören beispielsweise positives Denken und Handeln. Wir assoziieren Motivation als positiven Beweggrund zur Willensregung oder Willenshandlung. Der Theorie nach Edward L. Deci und Richard M. Ryan zufolge gelten Menschen dann als motiviert, wenn sie etwas erreichen wollen, wenn sie mit dem Verhalten einen bestimmten Zweck verfolgen. Die Intention zielt also auf einen zukünftigen Zustand ab, unabhängig davon, ob diese wenige Sekunden oder mehrere Jahre entfernt liegt. Um das Ziel zu erreichen, besteht auch die Bereitschaft dafür bestimmte Mittel einzusetzen. Angst, Unsicherheit oder Enttäuschungen können also eine negative Motivation erzeugen und demzufolge negative Vorgehens- und Verhaltensweisen provozieren. Ein posi-

tives Ziel lässt sich jedoch nur erreichen, wenn ein gutes Motiv oder ein „schöner“ Beweggrund vorliegen.

Statt wer – wie – was lieber was – wie – wer

Bei der Fragestellung der richtigen Motivation kommt es nicht allein auf die Maßnahmen an, sondern auf den richtigen Weg. Hierbei ist es zwingend erforderlich, eine wichtige Reihenfolge einzuhalten und allem voran zunächst die richtige Einstellung zu finden.

- *Idee/Ziel (Selbstüberprüfung)*
Überprüfen Sie sich selbst als Verantwortlichen, was Ihnen persönlich wichtig ist und mit was Sie sich gern umgeben.
 - Welchen Umgangston wünschen Sie sich von Kollegen oder Angestellten?
 - Bereitet Ihnen ein freundliches Miteinander Freude, oder betrachten Sie diese Art des Umgangs lediglich als obligatorisches Verhaltensmuster?
 - Wie lösen Sie generell Probleme bzw. welche Art der Kommunikation würden Sie in diesen Fällen bevorzugen?
 - Was bedeuten Ihnen Kollegen oder Angestellte?
 - Was erwarten Sie für sich persönlich von Kollegen oder Angestellten?
 - Welche Meinung haben Kollegen oder Angestellte über Sie?
 - In welcher Arbeitsatmosphäre (Ausstattung und Miteinander) würde Ihnen das Arbeiten leichter fallen bzw. angenehmer erscheinen lassen?



Tony Domin

der autor:

- Publikationen und Seminare in den Bereichen Marketing, Kommunikation und Motivation
- Veröffentlichung von Büchern und diversen EDV-Systemen

Tel.: 01 62/5 34 00 20

E-Mail:

Webmaster@TonyDomin.de

www.TonyDomin.de

	engagierte Mitarbeiter	unengagierte Mitarbeiter	aktiv unengagierte Mitarbeiter
USA *	30 %	54 %	16 %
Chile *	25 %	62 %	13 %
Kanada *	24 %	60 %	16 %
Israel **	20 %	65 %	15 %
Großbritannien *	17 %	63 %	20 %
Deutschland **	15 %	69 %	16 %
Japan *	9 %	72 %	19 %
Frankreich *	9 %	63 %	28 %
Singapur *	6 %	76 %	17 %

* Daten aus dem Jahr 2001

** Daten aus dem Jahr 2002

(Quelle: Gallup)

Diese wie auch viele andere Fragen sollten im ersten Schritt erarbeitet werden.

- *Ermittlung des Ist-Zustands*

Die Ermittlung der tatsächlichen Gegebenheiten muss ebenfalls sorgsam analysiert werden. Hierzu gehört das gesamte Umfeld von Kollegen und Angestellten wie auch das Umfeld der Kunden, Partnerunternehmen und Lieferanten. Die Frage der Zufriedenheit aller Beteiligten steht bei dieser Bewertung im Vordergrund.

Der Grad der Zufriedenheit muss jedoch perspektivisch beurteilt werden. Kunden, Partnerunternehmen und Lieferanten haben andere Beweggründe mit Ihnen zusammenzuarbeiten als Kollegen oder Angestellte. Die Gründe liegen einerseits an unterschiedlichen Zielsetzungen und andererseits an unterschiedlichen Wertvorstellungen der Individuen. Es bleibt festzuhalten, dass diese soeben definierte Feststellung auch die Kompromissbereitschaft der Beteiligten beeinflusst. Es ist fast ausgeschlossen, dass ein Lieferant Sie nicht mehr beliefern wird, weil ab und zu ein Angestellter einen genervten Eindruck macht oder auch einmal unhöflich ist. Hingegen würde ein Kunde diese Verhaltensweise nicht tolerieren. Entweder wird er dieses Verhalten rügen oder gar die Zusammenarbeit beenden. Zuletzt stellt sich in diesem Zusammenhang die wichtigste Frage im Unternehmen: Was oder wie kann einen Mitarbeiter motivieren bzw. motiviert werden?

- *Soll-Zustand (Berücksichtigung einer Zusammenführung individueller Vorstellungen mit dem Ist-Zustand)*

Das Zusammenführen dieser beiden Ebenen wird aufzeigen, wie viele Unterschiede im Unternehmen existieren. Angefangen von Gruppen oder Personen, bei denen der Verdienst im Vordergrund steht, bis hin zu anderen, die lediglich zu geregelten Arbeitszeiten geregeltes Geld erhalten möchten. Die Bandbreite ließe sich beliebig fortsetzen. Trotz der vielen un-

terschiedlichen Charaktere und deren Wertvorstellungen wird es immer einen gemeinsamen Nenner geben, denn jeder möchte sich wohl fühlen. Der Soll-Zustand kann bzw. muss eine Einheit aus individuellem Behagen (Befriedigung) und machbarer unternehmerischer Zielerreichung bilden.

- *Planung/Strategie*

Für Unternehmen gilt es, allen Mitwirkenden ein positives Ziel darzulegen und eine „Nachvollziehbarkeit“ zu gewährleisten. Entscheidend ist hierbei jedoch, dass alle den dafür vorgesehenen Weg verstehen, akzeptieren und sich letztendlich damit möglichst weitgehend oder ganz identifizieren können.

Dies betrifft die gesamte Strategie, die Maßnahmen und im Verlauf die gesamte Kommunikation.

Ferner müssen sich die Verantwortlichen darüber bewusst sein, dass alle Beteiligten für sich persönlich einen positiven Sinn aller genannten Aspekte erkennen sollten.

Unabhängig von der Unternehmensgröße ist es als förderlich zu betrachten, wenn die Ziele und Maßnahmen bei der Planung und Strategieentwicklung vor Veröffentlichung mit den Mitverantwortlichen oder mit allen Mitwirkenden diskutiert und abschließend festgelegt werden.

- *Umsetzung*

Je nach Zielsetzung kann eine einzelne Person oder mehrere Verantwortliche benannt werden, die für die Einleitung der Zielumsetzung verantwortlich sind. Hierbei kann ein Maßnahmenkatalog behilflich sein, um spätere Analysen oder Korrekturmaßnahmen vornehmen zu können.

Die Kreativitätseinfaltung bei der Entwicklung etwaiger Maßnahmenmöglichkeiten ist nahezu unbegrenzt. Aus diesem Grund sollte es jedem Unternehmen überlassen werden, was als probat oder als geeignet betrachtet wird.

- *Kontrollfunktion*

Durch einen erweiterten Maßnahmenkata-

Das ABC einer Motivationsgrundlage

- Motivationsorganisation
- Idee/Ziel
- Ist- und Soll-Analyse
- Planung/Strategie
- Umsetzung
- Kontrollfunktion
- Korrekturmaßnahme

log können auch Kontrollmechanismen implementiert werden, die es den benannten Verantwortlichen ermöglicht, den Zielerreichungsgrad der Maßnahmen zu prüfen.

• **Korrekturmaßnahme**

Bedingt durch einen Informationsrückfluss können Abweichungen festgestellt werden, die eine Korrektur einer Maßnahme erfordert oder diese möglicherweise ganz infrage stellen kann. Je nach Fall sollte die angestrebte Korrektur wieder gemeinsam erörtert und anschließend neu verabschiedet werden.

Auf die Mischung kommt es an

Motivation heißt auch Mut zur Veränderung. Die Zeit von bedingungsloser Glückseligkeit in deutschen Betrieben ist längst vorbei. Verdrängungswettbewerb, Arbeitslosigkeit & Co. haben nicht nur den Arbeitsmarkt, sondern auch das Unternehmertum, die Gesellschaft und den Sozialbereich tiefgehend verändert.

Nach wie vor betreiben viele Unternehmen einen großen wirtschaftlichen Aufwand, um Fehler zu beseitigen, wie zum Beispiel die Automobilbranche mit ihren Rückrufaktionen. Die Gründe hierfür liegen bewiesenermaßen auch in der fehlenden Motivation vieler Mitarbeiter. Nicht nur aus diesen Anlässen sollte sich jeder Unternehmer darüber Gedanken machen, wie es um seine eigene Motivation im Betrieb bestellt ist. In Anbetracht der meist genannten Unternehmensziele erscheinen diese auf Grund ständig sinkender Motivation fast unerreichbar.

Meist genannte Unternehmensziele (Beispiele)

- Umsatzsteigerung
- Kostensenkung
- Expansion
- Erschließung neuer Märkte
- Produkt- oder Leistungsoptimierung
- Produktneuentwicklung

Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen. Wichtig ist es hierbei im ersten Schritt zu erfahren, wer diese Ziele festgesetzt hat. Handelt es sich hierbei um eine so genannte „Chefsache“, entspringen sie aus der Reihe der Mitverantwortlichen (Betriebsmarketing- oder Abteilungsleitern) oder wurden diese kollektiv von allen Beteiligten definiert?

Im zweiten Schritt ist es erforderlich, den Grad der vorhandenen Motivation festzustellen. Der letztendlich dritte bzw. letzte Schritt muss aus der Beantwortung der

Frage bestehen, was es allen Beteiligten bringt oder anders formuliert, inwieweit jeder Einzelne dadurch partizipiert (Nutzwert?).

Nur wer fördert, darf fordern

Neben der Motivationsgrundlage (Vorgehensweise) ist das tägliche, möglichst positive Miteinander einer der wichtigsten Faktoren zur Motivationsförderung.

Positive Motivation bedarf keiner besonderen Anstrengung, kostenintensiver Förderungsmaßnahme oder intensiver Gespräche. Positive Motivation kann mehr als „einfach“ sein. Entscheidend ist hierbei, wie man selbst auf andere wirkt. Erzwungenes Verhalten sollte man jedoch vermeiden. Generell sollte jeder spüren, dass man als Verantwortlicher gern in den Betrieb kommt. Gleichzeitig sollte auch die stetige Bereitschaft zur Kommunikation signalisiert werden. Niemand umgibt sich gerne mit Pessimisten, Nörglern, Schweigsamen oder ewig Unzufriedenen. Im Tagesgeschäft existieren anstrengende Tätigkeiten oder unbequeme Situationen, doch mit diesen Dingen kann auch anders umgegangen werden als es üblicherweise geschieht.

Bevor man sich einer unangenehmen Situation als Verantwortlicher gegenüber einem Angestellten stellt, ist es hilfreich sich zuvor folgende Frage zu stellen: „Wie hätte ich es mir im umgekehrten Fall gewünscht?“

Beispiel

Konfliktlösung durch Kompetenzübergabe

Ein Kunde hat sich telefonisch über das Verhalten eines Angestellten beschwert oder eine Aufgabe wurde nicht sachgemäß ausgeführt. Hierbei wird nicht selten der Betroffene sofortig gerügt, da emotional gehandelt wird.

Anregung

- Urteilen Sie nicht aus der Situation heraus, sondern fragen Sie den Betroffenen, ob er Ihnen in diesem Fall helfen kann, da Sie persönlich für diese Beschwerde oder den Fehler keine Erklärung haben.
- Nach der erhaltenen Antwort des Betroffenen bitten Sie diesen darum, nach einer Lösung zu suchen und Ihnen diese anschließend mitzuteilen.

Durch diese Art der Konfliktlösung werden Angestellte gelenkt, in Zukunft Ihre persönlichen getroffenen Entscheidungen oder Maßnahmen zu hinterfragen, bevor er diese emotional kritisiert oder verurteilt.

Einfache unternehmerische Motivationsgrundlagen für Mitarbeiter

Unternehmen sollten:

- Die Mitarbeiter ausreichend in Entscheidungen einbeziehen.
- Die Mitarbeiter ausreichend in Projekt- oder Produktplanungen einbeziehen.
- Die Tätigkeiten der Mitarbeiter als wichtig formulieren.
- Die Mitarbeiter als Partner bzw. als wichtige Elemente des Unternehmens betrachten.
- Mitarbeitern sollten keine unerreichbaren Ziele als Aufgabe gestellt werden.
- Konflikte bzw. Problemstellungen sollten immer kommunikativ gelöst werden.
- Verstärkte Verbalformen sollten nur bei Uneinsichtigkeiten verwendet werden.

Einfache persönliche Motivationsgrundlagen

- Beginnen Sie den Arbeitstag mit einem positiven Gedanken. Gelingt dies nicht, erinnern Sie sich an das letzte persönliche schöne Ereignis.
- Begegnen Sie allen mit freundlichem Auftreten und achten Sie auf Blickkontakt.
- Erkundigen Sie sich regelmäßig nach dem Befinden von anderen oder beziehen Sie die Interessen oder Hobbys in ein Kurzgespräch ein.
- Achten Sie darauf, dass Sie während des Tages jeden Arbeitsplatz bzw. jede Abteilung begehen.
- Versuchen Sie stets eine Mischung aus Ruhe, Gelassenheit und Temperament vorzuleben.
- Versuchen Sie jeden Mitarbeiter ohne Vorbehalte möglichst gleich zu behandeln. Hierbei ist es wichtig darauf zu achten, dass niemand sichtbar bevorzugt wird. Wenn beispielsweise mit einigen Mitarbeitern im Gegensatz zu anderen viel gesprochen wird, könnten gewisse Bevorzugungen vermutet werden. Das gleiche betrifft auch die unterschiedliche Handhabung vom so genannten „Duzen“. Dieses könnte Argwohn, Enttäuschung oder Eifersucht bei anderen auslösen.
- Geben Sie niemanden das Gefühl, dass jedes positive Ereignis durch die Führungsebene erzielt wurde und die negativen durch die Belegschaft verursacht wurden. Das WIR-Gefühl muss erkennbar sein.
- Loben Sie oder lassen Sie loben. Wenn Sie ein Lob aussprechen, dann wird auch der Tadel verstanden und respektiert.
- Legen Sie bei einer fehlenden Eigenmotivation eine Kurzpause ein. Lesen Sie ein Buch,

hören Sie Musik, legen Sie einen Spaziergang ein oder rufen einen Freund an.

Jeder ist seines Glückes Schmied

In den letzten Jahren habe ich viele Unternehmer und Führungskräfte kennen lernen können, denen man durchaus attestieren kann, dass sie wissen wie, was und womit Motivation gefördert werden kann.

Der Unterschied zwischen diesen einzelnen Personen besteht darin, dass es einige umsetzen und andere wiederum nicht, weil sie immer noch darüber nachdenken.

Im übertragenen Sinn hat niemand von uns damit Probleme, sein Zuhause angenehm und gemütlich zu gestalten. Nicht anders verhält es sich mit dem Arbeitsplatz, wenn auch die Zweckmäßigkeit eines Arbeitsumfeldes berücksichtigt werden muss. Jeder weiß, dass wir einen Großteil unseres Lebens am Arbeitsplatz verbringen. Wir sind permanent privat wie auch beruflich von Menschen umgeben. In diesem Zusammenhang hat jeder die Freiheit und die Möglichkeit sein Umfeld zu gestalten und zum großen Teil auch zu bestimmen.

- Wir wollen ein angenehmes Umfeld? – Dann tun wir etwas dafür.
- Wir wollen Transparenz? – Dann schaffen wir die Grundlage.
- Wir möchten Lob ernten? – Dann beginnen wir selbst damit.
- Wir wollen Bestätigung? – Dann beginnen wir mit der Leistungsbestätigung der Mitmenschen.
- Wir wollen in unserem Sein akzeptiert werden? – Dann klassifizieren wir keine Mitmenschen mehr und erkennen diese in ihrer Individualität an.
- Wir wollen schnelle und durchdachte Entscheidungen? – Dann sollten wir selbst niemanden mehr hinhalten und beginnen, schnellere Entscheidungen zu treffen.

Patentrezepte zur Motivation existieren nicht, da die Menschen aus zu vielen unterschiedlichen Charakteren, Wertvorstellungen und individuellen Zielsetzungen bestehen. Dieser Zweiteiler sollte dazu beitragen, den „Betriebsmotor“ Motivation zu überdenken und vielleicht neues Gedankengut in uns zu sensibilisieren. Ein jeder, der sich individuell überprüft, objektiv einschätzt und seine Wünsche formuliert, wird feststellen, dass er auf vielen Gebieten andere Menschen benötigt.

Beziehen wir diese Menschen mit ein, können wir unsere Ziele schneller und nachhaltiger erreichen. Ein gutes Gelingen! ◀