

Joachim Hoffmann:

Können Sie Motivation fördern?

Unzufriedene Mitarbeiter als Herausforderung für das Management

Leserfokus

Führungskräfte in schwierigem Umfeld

Thema

Motivation

Nutzen

Sie erkennen die besonderen Werte frustrierter Mitarbeiter und gewinnen sie für das Unternehmen

Vertiefung

Orientieren Sie sich über das Projekt "Leonardo": info@hoffmanncoaching.ch

Für Ihre Mitarbeiter stehen Sie als greifbarer Repräsentant des Managements. Wenn Sie gut sind, ist die Firma gut.



Joachim Hoffmann, Arbeits- und Organisationspsychologe FSP/SGAOP, ist spezialisiert auf Motivationsförderung. Er leitet die Firma Hoffmann Coaching in Zürich. info@hoffmanncoaching.ch

Andere zu motivieren, gehe nicht, heisst es. Aber die Aufgabe bleibt an Ihnen hängen. Also müssen Sie sich einer scheinbar unmöglichen Anforderung stellen. Sie werden daran gemessen, wie Sie dieses Dilemma bewältigen.

87% der Berufstätigen geben an, sie seien zufrieden. Doch der Schein trügt. Jeder Dritte ist nur deshalb zufrieden, weil er seine Ansprüche gesenkt hat (Umfrage der Transfer-Plus AG, Stand Herbst 1999). Erwartet werden etwa mehr Lohn, konkretere Entwicklungs-Perspektiven, mehr Anerkennung. "Tut mir leid, geht nicht", lautet oft der Bescheid des Chefs. Die Folge ist ein Phänomen namens "resignative Arbeitszufriedenheit".

Sandwichposition

Wenn die Mitarbeiter nicht motiviert sind, wird das schnell zum Problem des Chefs. Für Ihre Mitarbeiter stehen Sie als greifbarer Repräsentant

des Managements. Wenn Sie gut sind, ist die Firma gut. Sie sind in einer Sandwichposition: Bei Ihnen landen Weisungen von oben und Ansprüche von unten. Letztere zu erfüllen, ist oft nicht möglich ohne Unterstützung von oben. Aber auch da herrscht Hektik, und eine andere Optik diktiert die Prioritäten.

Ein Beispiel

Als Betriebsleiter sind Sie zuständig für die Fertigung von Kunststoffwerkzeugteilen. Ein kurzfristiger Auftrag wird eingeschoben. Sie geben die Prioritäten weiter, die gestrigen Festlegungen werden umgeworfen. Ihre Mitarbeiter kostet das Zeit und Nerven. Nun sind Sie als Motivator gefragt. Was Sie selber schon heute tun können? Hier sind sechs Guerilla-Vorschläge:

Vorschlag 1

Bevor Sie etwas unternehmen, schauen Sie genau hin, fragen Sie nach, suchen Sie Stör-Ursachen, und geben Sie sich nicht mit der erstbes-

ten Irritationsquelle zufrieden. Es ist kaum zu glauben, was sich alles hinter einem Motivationsproblem verbergen kann. Vorschnelle Massnahmen sind wie Schrofflintenschüsse – sie treffen regional und machen mehr kaputt als sie nützen.

Vorschlag 2

Vorbeugen ist besser als heilen. Betreiben Sie darum Resignationsprophylaxe, das heisst:

- ◆ Realistische Darstellung von Geben und Nehmen schon beim Stellenantritt.
- ◆ Vorsicht beim Darstellen von Entwicklungsperspektiven und Aussagen, die vom Mitarbeiter als Versprechen verstanden werden könnten.
- ◆ Aufmerksamkeit für Anzeichen von Unstimmigkeiten, Konflikten und Missverständnissen.
- ◆ Regelmässige Gespräche mit Ihren Mitarbeitern, problembezogen aber nicht problematisierend.

“Leonardo” – ein Projekt zur Förderung von Leistungsmotivation und Engagement

Es begann im Mai 1998 mit einer Vorstudie darüber, was Schweizer Betriebe in Sachen Motivationsförderung tun und benötigen. Das Ziel war und ist die Entwicklung eines arbeits- und organisationspsychologischen Instrumentes zur Förderung der Mitarbeitermotivation in KMU. Das Projekt wurde durch die Kommission für Technologie und Innovation (KTI) des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie (BBT) gefördert und im Rahmen der Non-Profit-Organisation GSI (Gesellschaft für soziale Innovation) durchgeführt. Heute geniesst der Abschlussbericht der Vorstudie grosses Interesse. Die erste Etappe ist erreicht: Die Bedürfnisse der KMU sind geklärt, Grossbetriebe haben Farbe bekannt, Forschung und Wissenschaft sind konsultiert. Für die nächste Etappe, die konkrete Entwicklung des Instruments, bietet das Leonardo-Team einem KMU eine Projektpartnerschaft an. Die Berater stellen ihr Wissen und Können in den Dienst dieses Betriebes und entwickeln parallel dazu ein Praxisinstrument, das Schweizer KMU zugute kommen wird. Nähere Infos: info@hoffmanncoaching.ch

Vorschlag 3

Akzeptieren Sie den menschlichen Egozentrismus als etwas Naturgegebenes. Wenn Sie einem Mitarbeiter einen Auftrag übertragen, wird er sich fragen, was ihm sein Engagement einbringt. Ob Motivation freigesetzt wird oder nicht, hängt von der Antwort auf diese Frage ab. Zunächst zählen die Konsequenzen für einen selber, dann für das Team, erst dann für den Betrieb. Stellen Sie Ihrem Mitarbeiter darum dar, was er selber gewinnt, wenn er den Auftrag mit vollem Elan erledigt.

Vorschlag 4

Ordnen Sie die Extraportion Motivation nicht an, denn sie ist ein

Geschenk. Andernfalls beschneiden Sie Ihr Gegenüber in seiner Freiheit, es von sich aus zu geben. Konzentrieren Sie sich darum lieber auf Ziele, Unterstützung bei der Zielerreichung, Feedback, Sinnstiftung und Gerechtigkeit – und lassen Sie sich dann Motivation schenken.

Vorschlag 5

Was ist zu tun, wenn das Geschenk Motivation dennoch ausbleibt? Sie brauchen dann einen langen Atem, sprich Frustrationstoleranz für Rückschläge. Sie sollten Ihre Erwartungen früh klar machen. Achtung: Die Gesichtswahrung des Mitarbeiters steht auf dem Spiel. Machen Sie sich auf Hilferufe und Rechtfertigungen gefasst.

Bausteine für ein motiviertes Team

- ◆ **Anforderungen:** Sind die Mitarbeiter im richtigen Ausmass gefordert? Stimmt der Schwierigkeitsgrad? Sind es zuviele Ziele gleichzeitig – oder zu wenige? Widersprechen sich die Ziele?
- ◆ **Unterstützung:** Zuviel davon empfinden Mitarbeiter als Gängelung. Fehlt sie, fühlen sie sich im Stich gelassen. Platzieren Sie sich in die Mitte.
- ◆ **Feedback:** Besonders motivierend wirkt Feedback in Form von unmittelbaren Resultaten aus der Arbeit, die man selber erzeugt hat (z.B. sofort sichtbare Stückzahlen beim Produzieren). Zeitlich lange Feedbackschlaufen, Fremdeinflüsse (sprich das Ausbleiben unmittelbarer sichtbarer Resultate) schwächen diesen Effekt. Hier sind Sie als Führungskraft in der Rolle des Kompensators gefordert! Ihr Zutun durch Lob und Kritik wird dann umso wichtiger.

Wenn ein Mitarbeiter sagt “Ich kann das nicht schaffen”, meint er vielleicht “Ich will nicht”. Umgekehrt kann “Ich will nicht” “Ich kann nicht” heissen. Können und Wollen verknüpfen sich auf komplizierte Weise – trennen Sie diese Dinge besser gar nicht erst. Stöbern Sie stattdessen nach den fehlenden Ressourcen: “Was brauchen Sie, damit Sie das schaffen? Was kann ich tun?” Zwischen den Zeilen signalisieren Sie so, dass Sie Ihrem Mitarbeiter viel zutrauen. Zudem leiten Sie ihn zur Lösung hin und von seinem Manko weg.

Vorschlag 6

Entwickeln Sie eine feine Antenne für Kritik in der Motivationslandschaft und werten Sie diese Zeichen aus. Möglicherweise verbreiten bestimmte Personen in Ihrer Abteilung eine schlechte Stimmung. Wenn dem so ist, haben Sie Glück. Wer motzt, verhält sich aktiv, indem er ansatzweise eine Auseinandersetzung wagt. Stellen Sie sich schmerzempfindlich, subtrahieren Sie 50% vom “Gift”. Dieser Kunstgriff eröffnet Ihnen den Blick darauf, was diese Mitarbeiter Nützliches sagen wollen. Fragen Sie sich, ob Sie womöglich die verstummte Stimme einer Gruppe von resignativ zufriedenen Mitarbeitern darstellen.

Irritationen sind Produktivitätsbremsen. Wer sie auf den Tisch bringt, engagiert sich insofern sozial und für den Betrieb (nicht nur egoistisch). Aus diesem Blickwinkel betrachtet, liegt im Nichtlockerlassen und Aufbegehren Ihrer unangenehmen Mitarbeiter der Grundstein für Innovation und Begeisterung im Team.

Vorschnelle Massnahmen sind wie Schrotflintenschüsse – sie treffen regional und machen mehr kaputt als sie nützen.

Im Nichtlockerlassen und Aufbegehren Ihrer unangenehmen Mitarbeiter liegt der Grundstein für Innovation und Begeisterung im Team.

