

Mitarbeiter-Motivation

Ein Diskussionsbeitrag aus aktuellem Anlass

Ein Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift, vielleicht sogar mit Foto. Einmal Händeschütteln mit dem Personalvorstand. Uhr mit Firmenlogo. Einmal so richtig zugreifen im Merchandise-Sortiment vom Poloshirt über Kugelschreiber bis zu Schlüsselanhängern. Es gibt zahlreiche Motivationsmaßnahmen, und gerne münden sie in eine Incentive-Reise oder -Party für das gesamte Team.

Leider wird in Deutschland Mitarbeiterführung als logische Folge in der Karriereleiter einer guten Fachkraft angesehen. So wie ein Eisner-Schüler gerne von Verwandten ins Medizinstudium geprügelt wird und der eigentlich für diesen Beruf geborene talentierte Arztanwärter Wartesemester absolviert, ins Ausland geht oder in einem anderen Beruf unglücklich wird, so werden exzellente Fachkräfte als Beförderung mit Mitarbeiterführung betraut, die sie nicht nur hätten lernen müssen, sondern vielleicht auch gar nicht mögen.

Das Ergebnis steht oben, mit Kugelschreiber und neuer Schreibtischlampe.

Mitarbeitermotivation wird gerne gleichgesetzt mit Einheitsmaßnahmen in Form von unterschiedlich gelungenen Geschenken oder Ehrungen. Dabei stolpern wir viel zu oft über zwei Hürden.

Die erste könnte man „fruchtbaren Boden“ nennen, denn wenn die grundlegende Stimmung in einer Abteilung nicht passt und bereits Demotivation grassiert, wirken Team-Reisen und Tschakka-Veranstaltungen in die entgegengesetzte Richtung, heimliches Auslachen inklusive. Hier ist solide Basisarbeit gefragt, die bei der Vermeidung von Demotivation beginnt. Halten Sie Ihre Versprechen und Zusagen? Versteht Ihr Mitarbeiter, warum er etwas tun soll? Gehen Sie respektvoll mit ihm und seiner Zeit um? Sind Sie bereit, sich mit Kollegen und Vorgesetzten im Interesse Ihres Mitarbeiters anzulegen?

Dies führt zur zweiten Hürde. Selten hat sich die „Führungs-Kraft“ vor hektischen Motivationsaktivitäten mit den Stellhebeln des einzelnen Mitarbeiters auseinandergesetzt. Die „Insel des Anderen“ kennen lernen, hat dies jüngst ein Trainer formuliert, und dies lässt sich recht einfach im Einzelgespräch durchführen.

Mitarbeiter-Motivation wird plötzlich zu einem zeit-, denk- und rüchgrat-intensiven Prozess, der sich aber mittelfristig mehr als auszahlt. Wenn nicht regelmäßig demotiviert wird, kann sich eine Führungskraft auch mit den gezielten Motivationsmaßnahmen auseinandersetzen, dem I-Tüpfelchen der Führungsaufgabe – aber auch erst dann. Wenn nun noch eine fähige Fachkraft ohne Talent für Mitarbeiterführung eine glanzvolle Karriere außerhalb solcher Aufgaben machen könnte, parallel zur Karriere einer Führungskraft, dann würde es in den Büros unserer Konzerne und sonstiger Unternehmen ganz anders aussehen. Wenn das Korsett der Organisationsrichtlinien und Betriebsrats-Gleichbehandlungs-Entscheidungen nicht zu eng ist.

Christian Zipfel

im Dezember 2006