

# Mitarbeiter motivieren, aber richtig ...

Früher galt die Maxime „So lange der Chef nichts sagt, ist alles in Ordnung“, doch der Arbeitsmarkt hat sich gewandelt und angesichts des immer größer werdenden Fachkräftemangels müssen die Unternehmen tiefer in die Trickkiste greifen, als nur auf Motivation durch Druck zu setzen. Denn wem es nicht gelingt, seine Mitarbeiter zu motivieren, der wird sie an die Konkurrenz verlieren. Lesen Sie zehn Tipps, um Mitarbeiter aktiv einzubinden, frei nach dem Motto: mittendrin, statt nur dabei!

Marc M. Galal/Frankfurt am Main

## Tipp 1: Wer ist eigentlich Herr Müller?

Abteilungsleiter, Chefs, Kollegen... Sie alle sollten die Mitarbeiter kennen, die für Sie oder mit Ihnen arbeiten. Und kennen bedeutet nicht, dass man lediglich den Namen des Mitarbeiters kennt, nicht jedoch seine Lebenssituation, seine Interessen, seine Wünsche und Ziele. Wie kann man seine Mitarbeiter gezielt zu Höchstleistungen motivieren, wenn man sie nicht kennt? Motivation funktioniert nicht nach Schema A, sondern muss individuell erfolgen, denn was den einen interessiert, ist für den anderen aufgrund seiner Lebenssituation völlig uninteressant. Hat der Mitarbeiter Familie, wohnt er in der Nähe vom Arbeitsplatz oder hat er einen weiten Anfahrtsweg? Entspricht die Arbeit seinen Vorstellungen oder würde er sich gerne in eine andere Richtung entwickeln, ggf. mehr Verantwortung übernehmen? Kennenlernen heißt: miteinander in Kontakt stehen, Interesse aneinander zeigen und Hilfestellungen anbieten. Ein Jobticket für den entspannten Weg zur Arbeit, flexible Arbeitszeitmodelle, ein Weiterbildungsangebot als Perspektive, es gibt zahlreiche Möglichkeiten zur Motivationssteigerung der Mitarbeiter, doch die Basis dafür ist der Wille, einander sehen zu wollen.

## Tipp 2: Wo sehen Sie sich in fünf Jahren?

Eine beliebte Frage aus dem Bewerbungsgespräch, die viele Menschen dazu bringt, mit den Augen zu rollen. Sieht man sich an, wie diese Frage häufig standardisiert gestellt wird, ohne dass es wirklich darum geht, was der Betreffende wirklich in fünf Jahren machen will und wo er sich sieht, dann ist diese Frage tatsächlich vollkommen überflüssig. Doch der Gedanke hinter der Frage ist faszinierend. Was wollen Sie in fünf Jahren machen, wo sehen Sie sich? Diese Frage dient dazu, zu ermitteln, wie zufrieden der Mitarbeiter derzeit ist und was man selbst als Unternehmer tun kann, damit er in der Zukunft noch zufriedener sein kann. Der Mitarbeiter möchte eine leitende Tätigkeit innehaben? Prima, dann sollten Sie sich mit ihm darüber unterhalten, welche Möglichkeiten Sie dafür sehen und mit ihm ehrlich darüber sprechen, was er bereit ist, dafür zu tun. Welche Weiterbildungen sollte er besuchen, welche seiner Kompetenzen sollte er noch ausbauen, welche Möglichkeiten sieht das Unterneh-

men, um ihn auf diesem Weg zu unterstützen? Ein ehrliches Gespräch über den Ist-Zustand und den Soll-Zustand hat gleich zwei Vorteile: Zum einen bekommt der Mitarbeiter das Gefühl, dass das Unternehmen an einer langfristigen Zusammenarbeit interessiert ist und auch bereit ist, ihn in seiner Entwicklung zu unterstützen. Zum anderen erfährt das Unternehmen aus erster Hand, in welche Richtung sich der Mitarbeiter entwickeln möchte und kann für sich ermitteln, wie er am besten eingesetzt werden kann.

## Tipp 3: Job ist Job und Schnaps ist Schnaps

Viele Menschen sind der Meinung, dass sie ihrer Arbeit nachgehen müssen, weil sie sonst ihre monatlichen Ausgaben nicht decken können. Arbeit gehöre nun mal zum Leben; mit Spaß habe der Job nur selten etwas zu tun. Schade eigentlich, denn wir verbringen viele Stunden am Tag an unserem Arbeitsplatz. Stimmt die Motivation, stimmt der Output. Ist die Motivation auf dem Nullpunkt, macht die Arbeit nicht nur keinen Spaß, sie geht einem auch viel schlechter von der Hand. Wenn Mitarbeiter das Team durch ihre negative Grundhaltung stören, wenn jeder Vorschlag schlecht gemacht und jede innovative Idee belächelt wird, dann hat das Unternehmen die Pflicht, diesen Mitarbeiter gehen zu lassen. Er wird woanders möglicherweise glücklicher, in diesem Unternehmen jedoch passt er nicht ins Gefüge und zieht die anderen Mitarbeiter nur noch mit hinunter.

## Tipp 4: Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft

Wenn ein Unternehmer, Chef oder Abteilungsleiter seinen Mitarbeitern das Gefühl gibt, dass ihre Arbeit geschätzt wird und dass sie als Personen wertvoll für das Unternehmen sind, dann werden diese Mitarbeiter auch einen guten Job machen.

Eine Essenseinladung vom Abteilungsleiter, wenn ein Projekt gut gelaufen ist, ein Tankgutschein, zwei Kinokarten oder ein Buch, das den Mitarbeiter interessieren könnte (versehen mit einigen persönlichen Worten), häufig bewirken solche Kleinigkeiten, dass die Mitarbeiter sich nicht wie ein Rädchen unter vielen fühlen, son-

dern das Gefühl bekommen, dass sie im richtigen Job angekommen sind. Wer angekommen ist, der möchte bleiben, und er wird einiges dafür tun, damit das gelingt!

### **Tipp 5: Kritik wird völlig überbewertet**

Hartnäckig hält sich das Gerücht, dass Menschen durch Kritik besser würden. Dass sie sich nur dadurch weiterentwickeln und zu Höchstleistungen gelangen können. Doch ist Lob nicht viel effektiver, wenn es um die Entwicklung geht? Statt zu kritisieren, sollten Unternehmer anfangen, ihre Mitarbeiter so lange zu loben, bis sie so sind, wie sie es sich wünschen.

Es klingt vielleicht erst einmal ein bisschen verquer, doch wenn wir gelobt werden, dann motiviert uns das. Lob macht süchtig, und weil wir immer mehr davon bekommen wollen, strengen wir uns noch mehr an und erreichen Höchstleistungen.

Lob ist jedoch nicht gleich Lob, denn wenn wir keine Begründung für unser Lob liefern, dann klingt es nach Schmeichelei. Liefern wir jedoch eine logische Begründung zum Lob gleich mit dazu, dann kann unser Gesprächspartner es auch annehmen und es als Richtschnur für zukünftige Leistungen nehmen.

*Beispiel: „Gratulation zu diesem guten Ergebnis!“*

Zweifellos ist ein Lob besser als kein Lob, doch klingt es nicht gleich viel besser, wenn man noch eine Begründung dazu liefert?

*Beispiel: „Gratulation zu diesem guten Ergebnis. Das ist einem Verkäufer zuletzt vor fünf Jahren gelungen. Was haben Sie anders gemacht als die anderen?“*

### **Tipp 6: Motivation durch monetäre Anreize**

Geld ist die offizielle Währung, mit der Erfolg gemessen wird. Der Gehaltsscheck am Ende eines Monats zeigt an, was dem Unternehmen die Leistung des Mitarbeiters wert ist. Demzufolge sind Gehaltsverhandlungen auch für den Mitarbeiter ein wichtiger Gradmesser, um zu sehen, wie seine Leistung eingeschätzt wird und wie zufrieden das Unternehmen mit ihm ist. Auch wenn häufig gesagt wird, dass es sich bei Geld nur um einen kurzfristigen Motivator handelt, eignet es sich doch auch, um Leistungen zu steigern. Im Gespräch mit dem Mitarbeiter wird ein attraktiver Bonus ausgehandelt. Je nachdem, ob die Ziele zu 80 Prozent, 90 Prozent oder zu 100 Prozent erreicht wurden, wird der Bonus komplett oder mit Abzug ausgeschüttet. Generell gilt: Ein Bonus wirkt nur dann motivierend, wenn die Ziele tatsächlich im Bereich des Möglichen liegen und wenn das Bonuspaket wirklich attraktiv ist.

### **Tipp 7: Motivation durch nichtmonetäre Anreize**

Geld allein macht nicht glücklich, besondere Angebote des Unternehmens für die Mitarbeiter dagegen schon. Wer viel arbeitet, der freut sich über den Wäscheservice der Firma und hat immer ein frisches Hemd zur Verfügung. Wer viel arbeitet, der freut sich darüber, wenn es ausdrücklich erlaubt ist, dass private Pakete an den Arbeitsplatz geliefert werden können. Und wer viel arbeitet, der freut sich auch darüber, wenn das Auto zur Inspektion gebracht wird, während er selbst Kunden oder Patienten hat. Es geht nicht darum, dass alles umsonst angeboten werden muss, eine Vergünstigung oder Er-



© Dmitry Shironosov

leichterung an sich wird bereits honoriert. Zusätzlich ist es ein Talk-About nach dem Motto: „Meine Firma arbeitet eng mit mehreren Handwerksbetrieben zusammen, wenn bei mir zu Hause etwas kaputt geht, dann kommt schnell jemand zu mir nach Hause und ich bekomme auch noch 15 Prozent Rabatt.“

### Tipp 8: Mein Job, meine Firma

Wer sich mit seinem Job und dem Unternehmen, in dem er arbeitet, identifiziert, der hegt keine Wechselgedanken. Es gibt keinen Grund dafür, doch wie erreichen Unternehmen eine solche Traumkonstellation?

Sie holen die Mitarbeiter ab und binden sie mit Fragen wie: Was kann verbessert werden, was würde dazu führen, dass die Mitarbeiter noch zufriedener wären, was fehlt ihnen?

Wer seinen Mitarbeitern das Gefühl gibt, dass sie mitbestimmen können, dass es geschätzt wird, wenn sie Prozesse optimieren und mitdenken, dass ihre Wünsche (wenn möglich) umgesetzt werden, der schafft ein Gefühl des Miteinanders, und wenn alle an einem Strang ziehen, dann kann etwas Großes entstehen. Niemand kennt sich besser in einem Bereich aus als die Personen, die darin arbeiten. Wer sie um Rat fragt, was Verbesserungen angeht, der spart Geld und gibt den Mitarbeitern auch noch das Gefühl, dass sie entscheidend am Erfolg beteiligt sind. Und wenn dann auch noch eine Prämie für die gute Verbesserungsidee gezahlt wird und in der monatlichen Rundmail davon berichtet wird, dann entsteht eine Win-win-Situation. Denn: Das Unternehmen gewinnt, weil es spart, der Mitarbeiter gewinnt, weil er eine Prämie erhält und der Prozess optimiert wird, die anderen Mitarbeiter überlegen, was in ihrem Bereich verbessert werden kann und wie sie in den Genuss der Prämie kommen können.

### Tipp 9: Niemand ist eine Insel

Wer im Unternehmen als einsamer Wolf Karriere machen will, der hat es schwer. Teams sind viel produktiver, die Teammitglieder spornen sich gegenseitig an, sie unterstützen einander und helfen sich gegenseitig. Stimmt das Teamgefüge, Alt und Jung, erfahrener Mitarbeiter und motivierter Youngster, dann profitieren alle und nicht zuletzt das Unternehmen. Wer im Team agiert, kommt weiter, und es macht einfach viel mehr Spaß!

Deswegen gilt: Unternehmen, die viel Wert auf teambildende Maßnahmen legen (Kletterwald, Kegeln, Kartfahren, Fußballturniere), freuen sich über die engagierteren Mitarbeiter, die gesünderen Mitarbeiter und die teamfähigeren Mitarbeiter. Wer sich im Team wohlfühlt, der wechselt nur selten das Unternehmen; für das Unternehmen bedeutet das, dass die qualifizierten Mitarbeiter langfristig gehalten werden können.



### Tipp 10: Investition + Aufwand < Output

Es kostet Geld, seine Mitarbeiter zu motivieren. Es ist aufwendig, seine Mitarbeiter zu motivieren, doch es ist ein Fehler, nur auf die linke Seite zu schießen. So lange Investition und Aufwand deutlich kleiner sind als der Output, hat es sich gelohnt, und zwar unabhängig davon, wie hoch die Investition und der Aufwand waren. Es gilt lediglich zu ermitteln, ob der Output so war wie gewünscht. Angenommen ein Unternehmen ermöglicht jedem Mitarbeiter in seinem Bereich eine frei wählbare Weiterbildung pro Jahr und der Mitarbeiter ist dadurch effizienter, zufriedener und motivierter (seine Produktivität steigt um 10 Prozent), dann war das eine gute Investition, oder? Zumal das Unternehmen sich bei einem zufriedenen und motivierten Mitarbeiter keine Sorgen machen muss, dass er zu einem anderen Unternehmen wechselt.

Die Zeiten, in denen sich die Unternehmen ihre Mitarbeiter aussuchen konnten, sind vorbei. In Zukunft wird es immer mehr so sein, dass die Mitarbeiter sich ihr Unternehmen aussuchen – das Paket muss also stimmen und es ist wichtig, zu wissen, wie man seine Mitarbeiter motiviert. Es gibt viele verschiedene Möglichkeiten und alle basieren auf der einfachen Rechnung: Wenn die Investition und der Aufwand kleiner sind als der Output, dann hat sich jede einzelne Maßnahme gelohnt. **n**

### KONTAKT

#### Marc M. Galal Institut

Lyoner Straße 44–48

60528 Frankfurt am Main

Tel.: 069 74093270

E-Mail: info@marcgalal.com

Web: [www.marcgalal.com](http://www.marcgalal.com)



# Die Jahrbücher 2012 zum **Angebotspreis**

# Das neue Jahrbuch **Laserzahnmedizin 2013**



**35€**  
statt 69€



Kostenlose Leseprobe



**25€**  
statt 49€



Kostenlose Leseprobe



**49€\***



JETZT AUCH IM **PRAXIS-ONLINE SHOP**  
DER OEMUS MEDIA AG BESTELLEN!



**Anwenderberichte Fallbeispiele Marktübersichten Produktübersichten**

\* Preise verstehen sich zzgl. MwSt. und Versandkosten.

Faxsendung an  
**0341 48474-290**

# Jetzt bestellen!

**Jahrbuch Implantologie 2012**

\_\_\_ Exemplar(e)

Bitte senden Sie mir mein(e) Exemplar(e) an folgende Adresse:

Name:	Vorname:
-------	----------

Straße:	PLZ/Ort:
---------	----------

Telefon/Fax:	E-Mail:
--------------	---------

Unterschrift:

**Jahrbuch Digitale Dentale Technologien 2012**

\_\_\_ Exemplar(e)

**Jahrbuch Laserzahnmedizin 2013**

\_\_\_ Exemplar(e)

Praxisstempel



**OEMUS MEDIA AG**  
Holbeinstraße 29  
04229 Leipzig  
Tel.: 0341 4 8474-0  
Fax: 0341 48474-290