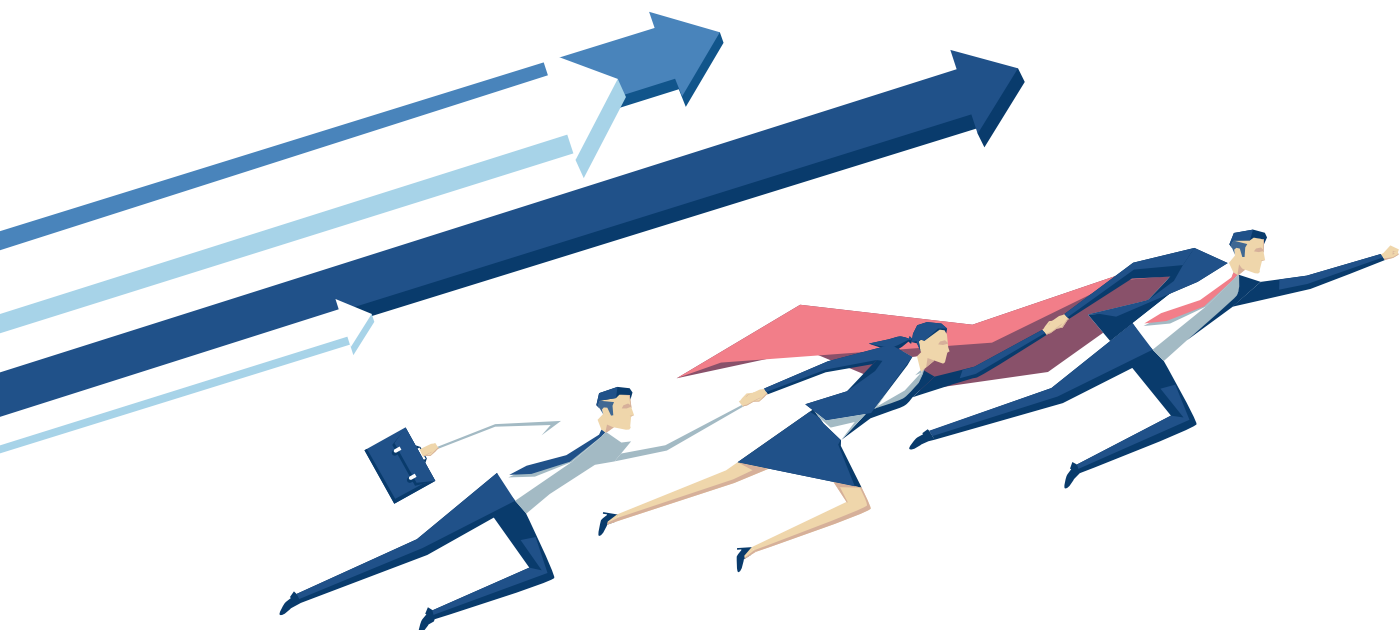


Eigener Antrieb oder äußere Motivation?

LABORALLTAG Ich gehöre nicht zu den Verfechtern der Meinung „Seine Mitarbeiter kann man nicht motivieren“. Diese Aussage ist für mich gleichbedeutend mit einer Ausrede, dass keine Initiative notwendig ist. Sein Sie aktiv, oder sind Sie nicht der Meinung, dass Barack Obama während seines Wahlkampfes durchaus die Menschen versucht hat, zu motivieren? Die Führungsaufgabe ist eine aktive Sache, und die Mitarbeiter wollen durchaus geführt werden, sonst verschenken Sie und Ihre Mitarbeiter mögliches Potenzial oder sie verlassen das Unternehmen.

Schließlich: Nichts ist so teuer, als wenn ein guter Mitarbeiter das Unternehmen verlässt. Mitarbeiter kündigen meistens dem Chef, nicht dem Unternehmen. Um dies zu verhindern, müssen Sie einfach nur ein paar Dinge ändern. Eine andere Perspektive, ein bisschen mehr Mühe oder eine NLP-Ausbildung.



Undankbares Volk – Dieses Thema höre ich oft, wenn ich mit Chefs und Führungskräften zusammen bin. Und sie haben auch wirklich allen Grund, sich darüber zu beschweren. Grund genug, das Wichtigste darüber zusammenzufassen. Chefs tendieren dazu, ihre Belegschaftsprobleme auf alles Mögliche zu schieben. Dabei ignorieren sie oft den Kern des Problems: Angestellte kündigen nicht ihren Job, sie kündigen ihrem Chef. Zuerst aber müssen wir verstehen, warum Mitarbeiter gehen. Hier sind die neun wichtigen Aktionsbereiche, in denen die Chefs etwas verändern könnten, wenn sie die Mitarbeiter nicht in die Flucht schlagen wollen.

1. Chefs belasten ihre Mitarbeiter zu stark.

Nichts macht Angestellte so zügig kaputt wie eine Überarbeitung. Es ist

so verlockend, die besten Mitarbeiter stärker zu fordern. Deshalb tapen viele Chefs in diese Falle. Gute Mitarbeiter mit zu viel Arbeit zu belasten, gibt ihnen jedoch das Gefühl, für gute Arbeit bestraft zu werden. Es ist auch geradezu kontraproduktiv, gute Mitarbeiter mit zu viel Arbeit zu überhäufen. Eine neue Studie aus Stanford zeigt, dass die Produktivität pro Stunde drastisch sinkt, wenn die Arbeitswoche die 50-Stunden-Grenze überschreitet.

Die Produktivität sinkt sogar so stark, dass es sich ab 55 Stunden schon gar nicht mehr lohnt, zu arbeiten. Es zählt die Zeit, die produktiv genutzt wird. Gerade in der Zahntechnik wird oftmals der Bogen der „kognitiven Leistungsfähigkeit“ überspannt, indem noch schnell eine Reparatur oder eine schnelle Krone auf den Platz des ohnehin schon überlasteten Mitarbeiters gestellt wird. Wenn schon die Arbeitsbelastung an-

gehoben wird, sollte der Status angepasst und auch angehoben werden. Talentierte Mitarbeiter übernehmen gerne Mehrarbeit, aber sie werden nicht lange bleiben, wenn sie ihren Bereich nicht selbst rationeller gestalten dürfen. Gehaltserhöhungen, Beförderungen oder neue Titel sind alles gute Argumente, um die Arbeitsbelastung anzuheben. Wenn ein Chef aber die Arbeitsmenge erhöht, dann muss er die Kompetenz geben, das alles neu einzuteilen.

2. Gute Chefs erkennen Einsatz und belohnen gute Arbeit besonders.

Es ist leicht, die Macht eines Schulterklopfens zu unterschätzen, vor allem bei den guten Kräften. Jeder wird gerne gelobt. Jene, die wirklich hart arbeiten und alles geben, sogar besonders gerne. Manager müssen mit

ihren Mitarbeitern kommunizieren und herausfinden, was eine gute Belohnung für sie ist (bei einigen ist es eine Gehaltserhöhung, bei anderen ist es öffentliche Anerkennung), und sie dementsprechend für gute Leistungen belohnen. Bei Top-Leistern passiert das häufig, wenn der Chef es richtig macht. Bei diesem Punkt höre ich oft das Gegenargument: „Naja, das mit dem Loben ist ja schön und gut, aber ich habe andere Erfahrungen gemacht. Wenn ich meine Mitarbeiter lobe, dann geht die nächste Arbeit meist in die Hose. Lob hilft nicht – Kritik ist besser“.

was nach dieser herausragenden Leistung zwangsläufig passieren muss? Eine Regression zum Mittelwert (Daniel Kahneman, 2011: Thinking, fast and slow) tritt ein. Nach sehr guten Leistungen fällt die Leistung meist wieder ab, nur wenige (wenn überhaupt) schaffen es, permanent auf konstant hohem Niveau zu agieren. Es wäre fatal, daraus die Theorie abzuleiten, dass Loben dazu führt, dass im Anschluss darauf zwangsläufig etwas nicht mehr gut läuft. Es liegt an der Regression zum Mittelwert und nicht am Lob selbst.

ihre Mitarbeiter zu interessieren, werden immer einen höheren Mitarbeiterverschleiß haben. Es ist unmöglich, pro Tag acht oder mehr Stunden für jemanden zu arbeiten, dem man völlig egal ist und den nur die Produktivität interessiert.

4. Gute Chefs halten ihre Versprechen ein.

Wenn ein Chef seinen Mitarbeitern Versprechen macht, ist das für ihn ein Drahtseilakt, weil er messbar wird: Die Mitarbeiter können am Ende sehr

„Der einzige Weg, Menschen zu motivieren, ist, mit ihnen zu kommunizieren.“ Lee Lacocca



Gut dosiertes direktes Feedback mit Sensibilität für die Situation bringt oft beiden Parteien etwas. Kommt das Feedback zu spät, dann ist es kaum noch für den Angestellten nachvollziehbar. Lernen funktioniert am besten, wenn wir direkt merken, dass es So oder So nicht funktioniert. Ein guter Rennfahrer merkt direkt beim Fahren der Kurve, ob diese richtig gefahren wird. Falls nicht, landet er im Kiesbett. Aber wann genau loben wir im Alltag? Passiert es nicht meistens bei den Dingen, die äußerst gut gelingen. Loben wir nicht meist bei herausragenden Leistungen? Was glauben Sie,

3. Gute Chefs sind den Mitarbeitern auch privat verbunden.

Mehr als die Hälfte der Menschen, die ihren Job aufgeben, tun dies aufgrund ihrer Beziehung zu ihrem Chef. Kluge Unternehmen stellen sicher, dass ihre Chefs eine gute Balance zwischen Professionalität und Menschlichkeit mitbringen. Das ist die Art von Chef, der den Erfolg eines Mitarbeiters feiert, Verständnis für jene hat, die gerade eine schwierige Zeit durchmachen und die Mitarbeiter herausfordert, selbst wenn es weh tut. Chefs, die es nicht schaffen, sich wirklich für

zufrieden sein oder sie gehen. Wenn sich ein Chef an seine Versprechen hält, steigt er im Ansehen seiner Mitarbeiter, weil er sich als vertrauenswürdig und ehrenwert beweist (das sind zwei sehr wichtige Qualitäten bei einer Führungskraft). Aber wenn ein Chef sich nicht an seine Versprechen hält, lässt ihn das schwierig, gleichgültig und respektlos wirken. Und überhaupt: Wenn sich der Chef selbst nicht an sein Wort hält, wieso sollten es dann die Angestellten tun?

ANZEIGE

WERDEN SIE AUTOR
für die OEMUS MEDIA AG

Interdisziplinär und nah am Markt



www.oemus.com



Werden Sie Teil unseres professionellen Netzwerkes und profitieren Sie von der hohen Reichweite unserer modernen Medien.

Ihre Vorteile:

- Eigenes Autorenprofil auf ZWP online
- Belegexemplare
- Sonderdrucke
- Referententätigkeit*

Kontaktieren Sie **Carolyn Gersin**:
c.gersin@oemus-media.de
Tel.: 0341 48474-129

* entsprechend des Anforderungsprofils



5. Gute Chefs stellen die richtigen Leute ein und sie befördern die richtigen Leute.

Gute, hart arbeitende Mitarbeiter wollen mit gleichgesinnten Profis arbeiten. Wenn Chefs sich nicht die Mühe machen, gute neue Leute zu finden, ist das extrem demotivierend für diejenigen, die mit den neuen Kollegen zusammenarbeiten müssen. Die falschen Leute zu befördern, ist sogar noch schlimmer. Wenn sich ein Mitarbeiter den Hintern aufreißt, aber letztlich bei der Beförderung übergangen wird für jemanden, der sich seinen Weg zum Erfolg geschleimt hat, ist das ein echter Affront. Es ist kein Wunder, wenn gute Mitarbeiter deshalb gehen.

6. Gute Chefs lassen Mitarbeiter ihren Leidenschaften nachgehen.

Gute Mitarbeiter sind leidenschaftlich. Gibt ein Chef ihnen die Möglichkeit, ihren Leidenschaften nachzugehen, verbessern sie automatisch ihre Produktivität und Zufriedenheit. Aber viele Chefs wollen lieber, dass Angestellte in ihrem kleinen Bereich bleiben. Sie fürchten, dass die Produktivität sinkt, wenn Mitarbeiter ihren Fokus erweitern und ihren Interessen folgen. Diese Angst ist allerdings unbegründet. Studien haben gezeigt, dass Angestellte, die in der Arbeit ihren Leidenschaften nachgehen dürfen, in einen „Flow“ kommen – das ist ein Zustand der Euphorie, der fünfmal produktiver ist als die Norm.

7. Gute Chefs entwickeln ein Gefühl für ihre Mitmenschen.

Wenn Chefs auf ihre Unachtsamkeit gegenüber Mitarbeitern angesprochen

werden, versuchen sie sich gerne mit Worten wie „habe Vertrauen“, „fördere die Selbstständigkeit“ und „Eigenverantwortung stärken“ aus der Affäre zu ziehen. Das ist totaler Nonsens.

Gute Chefs führen permanent – egal, wie gut der Mitarbeiter in seinem Job ist. Sie sind aufmerksam, hören zu und geben ständig Feedback.

Management hat vielleicht einen Anfang, aber es hat mit Sicherheit kein Ende. Es gehört zu den Aufgaben eines Chefs, stets neue Felder und Bereiche zu finden, in denen sich ein guter Mitarbeiter weiterentwickeln kann. Die besten Mitarbeiter wollen Feedback, die nicht so guten noch viel mehr. Und es ist der Chef, der es geben muss. Tut er das nicht, langweilen sich seine besten Leute und werden selbstgällig.

8. Gute Chefs schaffen es, die Kreativität der Mitarbeiter einzubinden.

Wirklich gute Mitarbeiter versuchen, alles zu verbessern, was ihnen in die Finger kommt. Wird ihnen die Möglichkeit genommen, Dinge zu verändern und zu verbessern, weil das gerade für den Chef praktisch ist oder anders lästig wäre, werden sie anfangen, ihren Job zu hassen. Ihren Wunsch nach stetiger Verbesserung und Weiterentwicklung zu unterdrücken, brems nicht nur sie, sondern auch den Chef und die ganze Firma. Kontraproduktiv ist hier die „Leistungszulage“. Die monetären Anspornversuche engen die Sicht ein, siehe Candle-Problem (deutsch: Kerzenproblem), eine am meisten missachtete Tatsache in Sozialwissenschaften. Sobald

auch nur ansatzweise eine kognitive Denkweise benötigt wird, sollten Sie von einer Leistungszulage absehen.

9. Gute Chefs fordern ihre Mitarbeiter auch intellektuell.

Große Chefs fordern ihre Mitarbeiter heraus, damit sie Dinge erreichen, die anfangs unmöglich erschienen. Anstatt banale, stufenweise ansteigende Ziele zu setzen, setzen sie große Ziele, die ihre Mitarbeiter dazu zwingen, über sich selbst hinauszuwachsen.

Dann tun gute Chefs alles in ihrer Macht stehende, um ihnen beim Erreichen dieser Ziele zu helfen. Wenn talentierte und kluge Menschen sich mit Aufgaben beschäftigen, die eigentlich zu leicht und langweilig für sie sind, werden sie sich einen anderen Job suchen, der sie mehr fordert.

Zusammenfassung

Die Theorien und Gedankengänge, welche hier mit recht leichter Hand verbunden werden, befinden sich in der Fachwelt in ganz verschiedenen Ordnern. Sie sind sicherlich im Kleingedruckten viele knifflige Streitereien wert. Trotzdem: Wenn ein Chef will, dass seine besten Leute bleiben, sollte er genau darüber nachdenken, wie er sie behandelt. Gute Mitarbeiter sind auch harte Knochen – ihr Talent gibt ihnen aber auch eine Vielzahl an Möglichkeiten. Ein Chef muss dafür sorgen, dass sie für ihn arbeiten wollen.



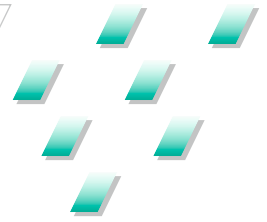
INFORMATION

ZT Kai Fünfstück
 Dentallabor Gürtler
 NLP Master (DVNLP)
 Schipkauer Straße 14a
 01987 Schwarzeide
 www.fuenf5tueck.com



Pressen zur Perfektion

GC Initial™ LiSi Press



Die neue Lithium-Disilikat- Glaskeramik

Unsere Empfehlung bis zum Einsetzen:



GC LiSi PressVest

Geringe Bildung der Reaktionsschicht sowie einfaches Ausbetten



GC Initial LiSi

Zur ästhetischen Verblendung im Schichtverfahren



GC Initial Lustre Pastes NF

Für die schnelle und ästhetische Individualisierung



GC G-CEM Link Force

Zur sicheren Befestigung für fast alle Indikationen

Weitere Informationen zu unseren Produkten finden Sie unter: www.germany.gceurope.com

GC