

Mit Motivation führen (Teil I) – Ein Karpfen beißt auf Brot, ein Hecht niemals.

Von Henning Isenberg

Der Köder muss dem Fisch schmecken nicht dem Angler. Ließen sich die alte Angler-Weisheit und die Nahrungsreflexe eines Fisches so leicht auf unser Handeln übertragen, wäre Führung einfach. Doch wir leben in einer saturierten, sicherheitsorientierten Arbeitnehmer-Gesellschaft. Selbstgestaltungsmotive stehen heute an weiter und oberster Stelle und machen nicht Halt vor dem Verhalten am Arbeitsplatz.

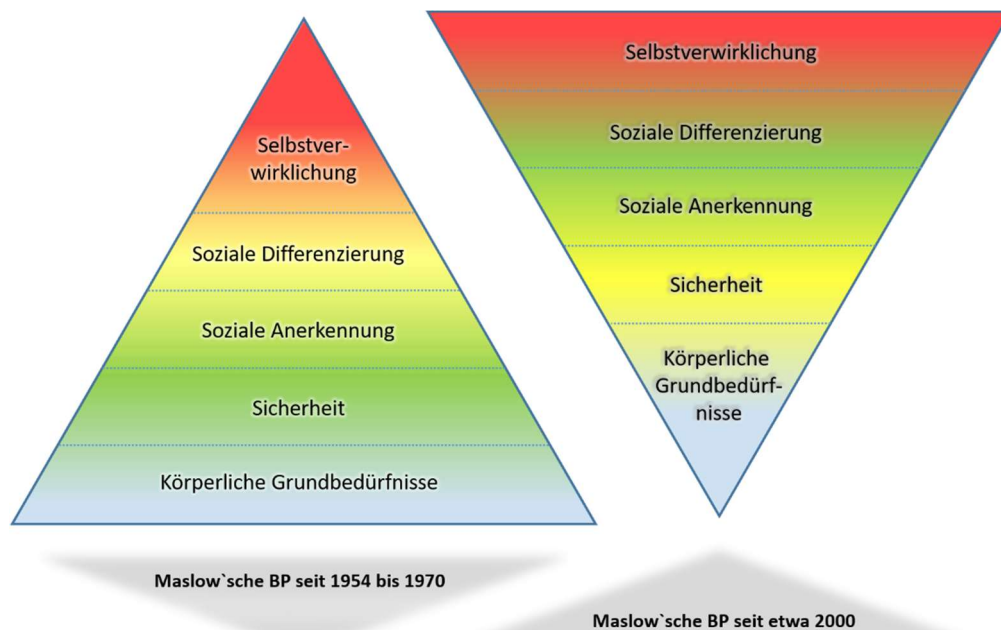


Abbildung 1: Umkehr der Bedürfnispyramide

Der arbeitet einfach nicht!

In Deutschland haben nur 16% der Belegschaft eine hohe Bindung zu Ihrem Arbeitgeber, 68% machen Dienst nach Vorschrift und 16% haben bereits innerlich gekündigt, obwohl sie ihren Lohn einstreichen. Geschieht dem Arbeitgeber gegenüber hier Unrecht?

Der Schaden der dem deutschen Brutto-Sozial-Produkt hierdurch 2016 entstand beläuft sich auf 75-100 Mrd. €. In Prozent ausgedrückt sind das 17% am BIP. Das ist doch ganz schön was, oder nicht? Wer das aus opportunen Gründen nicht so empfindet, der hat sich vielleicht über die steuerfinanzierte Rettung der HSH Nordbank (17), der Hypo Real Estate (30) und der Commerzbank (25-50) aufgeregt. Der Rettungsbetrag entspricht nämlich ziemlich exakt dem Betrag, den sich Unternehmen und Unternehmer jährlich leisten, weil sich Mitarbeiter fehl am Platz fühlen. Und es sollte Sie aufrütteln, wenn Sie in Ihrem Unternehmen eine hohe Unzufriedenheit oder Fluktuation verspüren. Bei einem Jahresumsatz von, sagen wir, 3 Mio.€ sprechen wir bei diesen 17% von 510T€ Verlust durch mangelnde Motivation bzw. eine demotivierende Arbeitssituation, bei 20 Mitarbeitern von 3-4 unzufriedenen Mitarbeitern – und die können einem schon mal das Betriebsklima verhaseln, ebenso die Umsatzrendite.

Motivierendes Führen verstärkt die Bindung der Mitarbeiter an ihren Chef, an Sie den Inhaber, geschäftsführenden Gesellschafter des kleinen Mittelstandes. Motivierendes Führen berücksichtigt die Ziele und die Persönlichkeit des Unternehmers und des einzelnen Mitarbeiters samt seinem

Verhalten und seiner Motivation. Doch was heißt motivorientierte oder motivierende Führung und wie funktioniert sie?

Das Zauberwort dahinter heißt Motivation heißt und ist dabei die entscheidende Triebfeder, die Verhalten nachvollziehbar, wenn nicht voraussagbar macht – wenn sie bekannt ist.

Ist eine hohe Machtorientierung kombiniert mit einem hohen Eigennutz-Motiv, dann haben sie möglicherweise einen kleinen Chef im Haus. Stimmt auch seine Fachkompetenz oder ist sie entwicklungsfähig, empfiehlt sich, ihm eine verantwortungsvolle Aufgabe zu übertragen, bzw. an diese heran zu führen.

Dieses Beispiel zeigt uns drei Aspekte der Leistungserbringung „können, wollen, dürfen“, auf die wir gleich zurückkommen.

Neidet der Mitarbeiter Ihnen Ihren neuen A7, erzählt er herum, dass der Laden ohne ihn nicht läuft oder ist er im einfach Reifungsprozess? Sprechen Sie mit ihm und finden Sie heraus, ob er ein abwertendes Motiv verfolgt, oder ob er wissen will, wie er es schafft, sich Ihren Standard zu erlauben. Zeigen Sie die Konsequenzen ihres Weges (Gründungsphase, Unternehmer-Risiko und -Anforderungen, Arbeitszeit, etc.) auf und bieten Sie ihm Ihre Unterstützung als Mentor an oder verhandeln Sie mit ihm die Implikationen seines abwertenden Denkens, ggf. müssen Sie getrennte Wege gehen.

Wir Menschen tun intuitiv Dinge, die durch unseren großen, zum Teil unbewussten Lebensplan motiviert sind. Klare Führung, führt zu Wahrheit und Wachstum. Denn die lebensprägenden Motive und Werte müssen erfüllt sein, um eine andauernde Arbeits- und Lebenszufriedenheit zu erreichen.

Trennungen sind unangenehm; gerade in Zeiten von Arbeitskräftemangel. Doch Klarheit hilft, Ihnen Probleme anzugehen, anstatt sie kostspielig zu verschleppen. Oft will der frustrierte Mitarbeiter nicht wirklich gehen oder denkt, er braucht tatsächlich eine Luftveränderung, dann müssen Sie wieder auf Personalsuche gehen und denken, „hätten ich mich doch mehr um ihn gekümmert“. Vielleicht haben die richtigen Informationen, wie der Wechsel motiviert ist, gefehlt, um zu sprechen. Und nur, wer sein eigenes Strickmuster kennt, wer weiß, welche Motive ihn antreiben, kann seinen Beziehungskontext zu seinen Mitarbeitern einschätzen und authentisch handeln. Also kommen Sie sich selbst auf die Schlichte und fangen Sie bei sich mit einer Verhaltens- und Motiv-Diagnose an.



Dieser Artikel erschien am 20.11.2017 im TAB-Blog und wurde dort zwischenzeitlich archiviert.