



» Mit Motivation zu mehr Erfolg «

Zufriedene Mitarbeiter sind die besten Aushängeschilder für Unternehmen. Aber wie können Chefs ihre Belegschaft nachhaltig begeistern und binden? Mehr ab Seite 2

WEITER LESEN SIE:

Vertrauensbrücke zum Kunden

Es gibt keine Kundenorientierung ohne Mitarbeiterorientierung, sagt Dr. Reinhard K. Sprenger.

Wie Mitarbeiter zu Markenbotschaftern werden, erläutert er in seiner Kolumne auf **Seite 5**

Die Wunderdroge Lob

Schon mit kleinen Dingen können Vorgesetzte eine erhebliche Veränderung zum Positiven bewirken, weiß Motivationsexperte Peter Röckl. Lesen Sie mehr über die Zauberkraft der Zuwendung auf **Seite 6**

Positive Verstärkung

Wie kann ich mein Team wirkungsvoll motivieren? Wie sinnvoll sind Geld- oder Sachprämien?

Firmencoach Gabriele Huth-Schneider gibt Tipps für die Praxis - im Interview auf **Seite 8**



Immer mehr Unternehmen setzen auf die eigenen Mitarbeiter als Markenbotschafter. Etwa 70 Prozent aller deutschen Firmen sagen, dass sie eine Strategie für die Arbeitgebermarkenführung in der Schublade haben. Wie aber motiviert man sein Team so, dass es die Begeisterung auch authentisch nach außen trägt?

Mit Motivation zu mehr Erfolg

TEXT: LIANE RAPP

Jeder vierte deutsche Arbeitnehmer ist nicht zufrieden mit seiner Arbeit oder seinem Arbeitsplatz. Dabei verbringen wir 75 Prozent unserer Lebenszeit, in der wir nicht schlafen, mit Arbeit und all dem, was dazugehört - immens viel Zeit, die viele nur als notwendiges Übel in Kauf nehmen, um ihre wahren Bedürfnisse anderswo zu befriedigen und freitags laut auszurufen: „Endlich Wochenende!“

Eine der größten Herausforderungen für Unternehmen ist es daher, gute Leute bei Laune zu halten. Chefs, die nur die Brieftasche zücken, tun sich damit keinen Gefallen. Eine Gehaltserhöhung nehmen Angestellte zwar immer gern. Doch dafür arbeiten sie noch lange nicht besser oder mehr. Motivation ist nicht käuflich, das besagt auch die 2012 durchgeführte Studie der Online-Jobbörse StepStone und der Unternehmensberatung Hay Group, bei der 18.500 Fach- und Führungskräfte befragt wurden. Mehr als monetäre Extras zählen „weiche“ Faktoren wie ein gutes Betriebsklima, genügend Entscheidungsfreiräume und die Chance, Job und Familie unter einen Hut zu bekommen. Der Studie nach ist 80 Prozent der Befragten ein kollegiales Arbeitsumfeld wichtig, in dem es Spaß macht zu arbeiten. Zwei Drittel wünschen sich einen Job, der sie erfüllt. Aber nur für 56 Prozent ist ein höheres Gehalt die Antriebsfeder.

„Das Fixgehalt ist bei Fach- und Führungskräften eher ein Hygienefaktor als ein nachhaltiger Motivator“, so StepStone-Geschäftsführer Sebastian Dettmers. „Unternehmen können Mitarbeiter durch eine gute Bezahlung zwar gewinnen, doch sie lassen sich durch Gehaltssteigerungen und Boni nicht dauerhaft zufriedenstellen und binden.“ In Zahlen ausgedrückt: Nur 29 Prozent der Befragten würden kündigen, wenn ein anderer Arbeitgeber mit 20 Prozent mehr Lohn lockt.

Das bestätigt die These, die auch Unternehmensberater Dr. Reinhard K. Sprenger seit Langem vertritt: „Wer für Geld kommt, geht auch wieder für Geld.“ Finanzielle Anreize wertet der promovierte Philosoph als eher kontraproduktiv: „Innovation und Kreativität bleiben bei der Aussicht auf monetäre Belohnung auf der Strecke. Alle Begeisterung für die Idee löst sich im Säurebad der Prämie auf.“

Alles Motivieren ist Demotivieren. Das System der Motivierung sei methodisiertes Misstrauen und in Wirklichkeit die „Krankheit, für deren Heilung sie sich hält“, so Sprenger. Anders ausgedrückt: Leistungssteigerndes Antreiberverhalten geht ihm zufolge nach hinten los. Es setze voraus, dass etwas latent Vorhandenes vor sich hin dümpelt - weil der Mensch zur Trägheit neigt, bis es durch die geeignete Intervention (also: Führung) angefacht, aktiviert wird. Er rät Firmenlenkern, die „Motivation“ eines Menschen, also dessen Eigensteuerung, in den Fokus zu nehmen und ihn nicht bloß als „manipulierbaren Reiz-Reflex-Apparat“ wahrzunehmen: „Immer höhere Ansprüche. Immer weniger Eigeninitiative. Warten auf Belohnung statt Selbstverantwortung. Hechelnd jagt das Management den immer neuen Forderungen hinterher - die Meute hetzt den Jäger.“

Motivierung ist und bleibt Fremdsteuerung und verheißt wenig Hoffnung auf Erfolg, sagt Sprenger. Denn ihr liege ein Verdacht zugrunde: Wenn ich nicht die Möglichkeit habe, dir Geld vorzuenthalten, arbeitest du nicht voll. Der erfahrene Coach kritisiert das hohe Maß an Unglaubwürdigkeit, mangelnder sozialer Sensibilität, Verdachtskultur und Feldherren-Gehabe in vielen Chefetagen.

Am liebsten belohnen viele Firmen ihre leistungsstarken Mitarbeiter immer noch mit Sach- oder Geldprämien. Aber gerade bei Incentives, so Sprenger, bestehe die Gefahr, dass sich die ausgelegten Leis-

INFO

Die Leistungserbringung eines Mitarbeiters lässt sich in drei Aspekte unterteilen:

- > **Leistungsfähigkeit:** sein Wissen und Können
- > **Leistungsmöglichkeit:** die Aufgabe/das Umfeld
- > **Leistungsbereitschaft:** der Wille = sein innerer Antrieb

Außerdem wird unterschieden:

- > **Extrinsische Motivationsfaktoren** sind äußere Anreize (Prestige, Status), Belohnungen (Gehalt, Bonus), Gestaltung des Arbeitsplatzes, Arbeitsbedingungen und Formen der Anerkennung (z. B. Lob). Ein Nichterfüllen dieser Punkte führt beim Mitarbeiter zu Demotivation.
- > **Intrinsische Motivationsfaktoren** werden innere Strebungen genannt, die eine hohe Eigenmotivation bewirken können: Freude an der Arbeit, eigene Fähigkeiten/Neigungen einsetzen, Selbstverwirklichung, Verantwortung tragen, selbstständiges Arbeiten, abwechslungsreiche Tätigkeiten, Mitwirkung bei Entscheidungen.

Viele Experten kommen zu dem Schluss, dass intrinsische Faktoren eine stabilere, nachhaltigere Wirkung haben als extrinsische und schwieriger zu beeinflussen sind.

RICHTIG LOBEN

- > Ehrlich sein!
- > Gefühl zeigen.
- > Keine Vergleiche.
- > Keine Einschränkungen.



Die ZEHN ZAUBERFORMELN für zufriedene Mitarbeiter

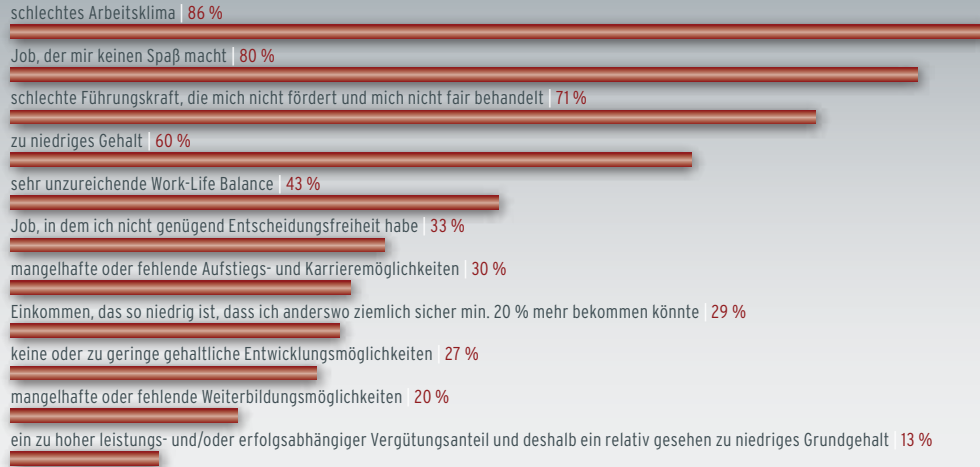
- 1 zuhören
- 2 loben
- 3 Zeit gewähren
- 4 angemessen bezahlen
- 5 wertschätzen
- 6 zu Ansagen stehen
- 7 Abwechslung bieten
- 8 weiterbilden
- 9 sinnvolle Aufgaben stellen
- 10 gute Teams zusammenstellen



www.aok-business.de/rh
> webcode: 2318

- > Vertrauen: Basis für den Erfolg
- > Incentives - der Weg zum Glück?
 > Hilfe vom Sozialcoach
- > Studie zur Mitarbeitermotivation

Was sind die häufigsten Kündigungsgründe?



tungsanreize von Jahr zu Jahr in die Höhe schrauben, eine Anspruchsinflation und Verwöhnungssucht der Mitarbeiter entsteht und sich im schlimmsten Fall engagierte Mitarbeiter auf diese Weise in Zyniker verwandeln, die sich nur noch für Geld anstrengen.

Ein weiteres Risiko besteht, so Sprenger, darin, dass Mitarbeiter, die mutiger sind oder sich besonders gut verkaufen können, möglicherweise mehr Extras herausholen als zurückhaltende, schüchterne, aber in ihrer Leistung durchaus vergleichbare Kollegen. Bei manchem Mitarbeiter taucht zudem die Frage auf: Was muss das Unternehmen an mir verdienen, wenn es solche Unsummen für Incentives ausgeben kann? In seinem Buch „Mythos Motivation“ warnt er: „Gerade die Besten, die High Potentials, kann man nicht ködern, nicht verführen. Sie wollen ernst genommen werden.“

Dabei herrscht in vielen Unternehmen eine wahre Überwachungskultur: Präsenzpflcht, Kontrollsysteme, Meetingrituale. Das behauptet jedenfalls der Management-Berater und Führungskräfte-Coach Daniel F. Pinnow in seinem Buch „Führen“. Wenn Misstrauen aber die Norm ist, Bürokratie- und Kontrollwahn dominieren, ist es für Mitarbeiter schwer, sich mit dem Arbeitgeber und ihrer Arbeit zu identifizieren. Viele Führungskräfte haben den Eindruck, ihre Leute würden sich nicht genug anstrengen. Darum kontrollieren sie. Doch genau das hat Einfluss auf die Motivation und Arbeitsleistung. Wer kontrolliert wird, weiß, dass ihm kein Vertrauen entgegengebracht wird.

Dürfen Mitarbeiter hingegen selbstverantwortlich handeln, bringen sie sich voll ein und zeigen Initiative. Existiert eine vertrauensvolle Beziehung, sind sie in der Regel auch bereit, ihren Vorgesetzten zu folgen und sich ihnen anzuvertrauen - auch, wenn sie ihre Ansichten nicht immer teilen. Sie verzeihen Fehler und akzeptieren unbequeme Maßnahmen.

Können Führungskräfte motivieren oder nicht?

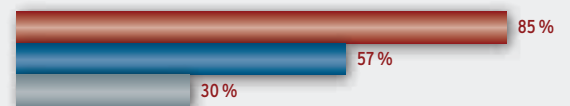
Daran scheiden sich die Geister. Die einen sagen: Die einzige Quelle der Motivation steckt in jedem selbst. Viele Psychologen behaupten: Chefs können durch ihr Verhalten höchstens demotivieren. Fußballtrainer-Legende Giovanni Trapattoni brachte das einmal so auf den Punkt: „Ein guter Trainer kann eine Mannschaft um 10 Prozent verbessern, ein schlechter macht sie 50 Prozent schlechter.“

Entscheidungsspielräume, so das Ergebnis der Global-Workforce-Studie der Beratungsgesellschaft Towers Watson, sind das zentrale Element für die Motivation eines Mitarbeiters. Chefs sollten ihre Mitarbeiter machen lassen, statt allzu viel zu kontrollieren. Sie fordern, anstatt zu verführen. Je größer die Freiheit eines Beschäftigten und je höher der damit verbundene Anspruch an die Mitarbeiter, umso besser die Arbeitsatmosphäre und die Ergebnisse.

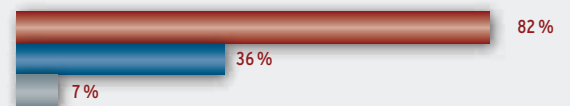
Bindung sorgt für Weiterempfehlung

Empfehlungsmarketing nach dem Grad der emotionalen Bindung

„Ich würde die Produkte und Dienstleistungen meiner Firma meinen Freunden und Familienangehörigen empfehlen.“



„Ich würde meine Firma als einen hervorragenden Arbeitsplatz meinen Freunden und Familienangehörigen empfehlen.“



■ Hohe Bindung ■ Geringe Bindung ■ Keine Bindung

Quelle: Gallup ENGAGEMENT INDEX DEUTSCHLAND 2012



BUCHTIPP:

Klassiker der Motivationsliteratur

„Mythos Motivation – Wege aus einer Sackgasse“

Reinhard K. Sprenger
Campus Verlag, 24,90 EUR

„Unternehmensorganisationen der Zukunft – Erfolgreich durch systemische Führung“

Daniel F. Pinnow
Campus Verlag, 39,99 EUR

„Fish! Ein ungewöhnliches Motivationsbuch“

Lundin/Paul/Christensen
Goldmann Verlag, 7,95 EUR



Zufriedene Mitarbeiter sind die besten „Aushängeschilder“ ihres Unternehmens und können auch als Markenbotschafter dienen. Für ihre Studie „Internal Employer Branding“ befragte die Kienbaum-Gruppe 234 Personalverantwortliche, von denen fast 70 Prozent aussagten, dass sie eine Strategie für die Arbeitgebermarkenführung in der Schublade haben oder bereits umsetzen. „Identifizieren sich Mitarbeiter mit der Arbeitgebermarke, machen sie die unternehmerischen Interessen zu den ihren und zeigen bei der Arbeit Begeisterung und ein hohes Maß an Engagement“, betont Erik Bethkenhagen, Geschäftsführer bei Kienbaum Communications.

Schließlich kommt auch Buchautor Reinhard K. Sprenger zu dem Schluss: Wichtig sind Anerkennung und positive Zuwendung – geäußert durch Freundlichkeit und Aufmerksamkeit, grundsätzlich und beständig. Er selbst hörte, als er noch für 3M Deutschland arbeitete, nach einem langen, kräftezehrenden Konferenztag abends in der Sauna von einem der Firmenlenker die Worte: „Ich finde schön, dass Sie bei uns sind.“ Und resümiert fast sentimental: „Viel Lob habe ich vergessen. Diese Worte nicht.“

Vertrauensbrücke zum Kunden

Unternehmen verkaufen keine Produkte, sie verkaufen Vertrauen. Deshalb sind Marken so wichtig: Eine Marke ist kristallisiertes Vertrauen. Die Werbebranche spricht von „trust marks“. Sie wirken wie Navigationshilfen. Sie sparen Zeit, sich auf unübersichtlichen Märkten zu informieren und in der Überfülle des Angebots zu vergleichen.

Eine schlechte Reputation ist dabei leicht zu bekommen und schwer zu verlieren; aber eine gute Reputation ist schwer zu bekommen und leicht zu verlieren. Die Menschen gehen verstärkt ins Internet und machen publik, dass das Unternehmen mit dem vermeintlich „königlichen“ Service nicht einmal E-Mails beantwortet. Mittlerweile sind mehrere Fälle bekannt, bei denen verärgerte Kunden eine breite Öffentlichkeit über das kundenfeindliche Verhalten von Unternehmen informierten und diese zu erheblichen Umstrukturierungen zwangen.

Nun wurde Kundentreue immer schon als Ausdruck des Vertrauens der Kunden in das Unternehmen interpretiert. Wenn man aber Unternehmen als „Expertensysteme“ definiert, dann bilden Personen die Zugangspunkte zu den Expertensystemen: Das sind die Mitarbeiter. Jeder Mitarbeiter „verkörpert“ das System für denjenigen, der es in Anspruch nimmt. Aus Kundensicht arbeitet er nicht für das Unternehmen – er ist das Unternehmen. Mitarbeiter verkörpern also Vertrauen: Experte und Expertise fallen zusammen.

Je wichtiger das Vertrauen der Kunden in die Leistung des Unternehmens, desto vorrangiger sind also die dezentralen, die vorgelagerten Prozesse der Organisation. Nehmen wir an, Sie hätten einen Mitarbeiter, der spät abends einen Kunden besucht. Um das Problem des Kunden zu lösen, muss der Mitarbeiter ihm eine Zusage geben, die allerdings Geld kosten wird. Es ist in Ihrem Interesse, dass dieser Mitarbeiter das Richtige für den Kunden tut. Selbst wenn die Zusage, die er

dem Kunden gegeben hat, sonst nicht üblich ist. Wenn sie dem Kunden in diesem speziellen Fall geholfen hat, dann hat der Mitarbeiter auch richtig gehandelt.

Die eigenen Mitarbeiter sind insofern die besten Werbeträger. Mit welchem „mindset“ gehen sie zum Kunden? Mit welcher inneren Haltung begegnen sie dem Kunden? Wichtig ist: Es gibt keine Kundenorientierung ohne Mitarbeiterorientierung. Man sollte deshalb die autoplastischen Wirkungen von Unternehmensbotschaften nicht unterschätzen. Man kann keine Aussage über den Mitarbeiter machen, ohne ihn so gleichsam zu „gestalten“, wie man ihn angesprochen hat. Die Überschrift muss sein: Kundenorientierung ist keine Lächeloffensive, sondern das konsequente Denken vom Kunden her. Von seiner Lebensqualität. Von seinen Bedürfnissen. Von seinen Wahlmöglichkeiten. Wie wir organisatorisch aufgestellt sind, das entscheidet der Kunde – und nicht ein beraterinduzierter und effizienzversklavter Unternehmensautismus. Wenn Mitarbeiter das spüren, diese Entschiedenheit täglich erleben, dann werden Mitarbeiter zu personalisierten Vertrauensbrücken. Dann werden sie zu Markenbotschaftern.



DR. REINHARD K. SPRENGER
Der promovierte Philosoph gilt als profiliertester Managementberater und Führungsexperte Deutschlands.

kontakt@vigo-management.de



Peter Röckl

ist Diplom-Finanzwirt und verfügt über eine mehr als 18-jährige Erfahrung als Führungskraft in Topmanagement-Positionen. Er sanierte zwei mittelständische Unternehmen in den Branchen Bauhauptgewerbe und Dienstleistung und privatisierte eine Körperschaft des öffentlichen Rechts.

Heute berät Peter Röckl Unternehmen mit den Schwerpunkten Change Management, Strategieentwicklung und Führungskräfte-Training. Er ist außerdem Buchautor und begeisterter Redner zum Thema Mitarbeitermotivation. Er wird gern von Unternehmen und Verbänden für Vorträge gebucht. Daneben arbeitet er als Coach für Führungskräfte.

Peter Röckl ist Lehrbeauftragter für Mitarbeiterführung und integrative Managementsysteme an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mosbach.

www.peter-röckl.de

Die Wunderdroge Lob

TEXT: PETER RÖCKL

Eine Gallup-Studie in Deutschland aus dem Jahr 2011 kommt zu dem Ergebnis, dass nur 14 Prozent der Beschäftigten wirklich engagiert arbeiten und eine hohe emotionale Bindung zum eigenen Arbeitsplatz haben. 63 Prozent der Beschäftigten machen „Dienst nach Vorschrift“, sind unzufrieden und haben mangelndes Vertrauen zu ihrem Arbeitgeber. 23 Prozent gehen zu ihrem Unternehmen auf Distanz und haben bereits innerlich gekündigt. Parallel hierzu steigen die Burn-out-Erkrankungen seit Jahren dramatisch an, wodurch den Unternehmen allein aufgrund der Fehlzeiten erhebliche Mehrkosten entstehen. Es scheint nicht gut um die Motivation von Mitarbeitern in deutschen Unternehmen zu stehen.

Dabei könnten schon kleine Dinge wie beispielsweise ein Lob des Vorgesetzten erhebliche Veränderungen zum Positiven bewirken. Leider wird in deutschen Unternehmen viel zu wenig gelobt - Lob wird meistens nur in homöopathischen Dosen verteilt. Die Gründe hierfür sind vielschichtig. Oft ist es mangelnde Wertschätzung für die Beschäftigten oder einfach nur die Attitüde des Chefs: „Warum soll ich noch loben? Für seine Arbeit wird mein Mitarbeiter doch ausreichend bezahlt!“ Oder wie ich es auch schon in Chefetagen hören musste: „Nicht geschimpft ist genug gelobt!“ Nicht selten ist die Ursache mangelnde Demut des Vorgesetzten, der sich ohnehin für überlegen hält.

Chefs mit solchen Denkstrukturen sind sich leider nicht im Klaren darüber, welchen Zauberstab sie eigentlich mit einem Lob in ihren Händen halten. Ich vertrete die provokante These, dass Lob die Droge der Mitarbeiter ist. Warum?

Anerkennung und Zuwendung können wahre Wunder bewirken, sagt Buchautor Peter Röckl. Ein Lob macht glücklich und ist die einfachste Form der Motivation.

Aus der Hirnforschung wissen wir heute, dass Anerkennung und Zuwendung - und nichts anderes wird durch ein Lob ausgedrückt - einen ähnlichen Mechanismus im Gehirn auslösen wie beispielsweise Alkohol, Nikotin oder andere Drogen (was selbstverständlich kein Plädoyer für diese Giftstoffe sein soll). Die Neuronen schütten Botenstoffe, sogenannte Neurotransmitter wie Dopamin oder Serotonin, in den synaptischen Spalt aus, wodurch über eine biochemische Reaktion ein Glücksgefühl beim Gelobten entsteht: Er ist motiviert, angespornt und fühlt sich gut! Diese Wirkung eines Lobes lässt sich übrigens auch im Kernspin sichtbar nachweisen. Umgekehrt kann fehlende Anerkennung im Beruf, verbunden mit ständiger Kritik und einem schlechten Arbeitsklima, jeden Mitarbeiter krank werden lassen.

Anerkennung bedeutet in diesem Zusammenhang auch, dass sich der Chef nicht nur für die Arbeit seines Mitarbeiters, sondern auch für dessen Person interessiert. Vorgesetzte sollten ihre Mitarbeiter regelmäßig an deren Arbeitsplatz besuchen und persönliche Worte für sie finden - das kann wahre Wunder bewirken. Oder anders ausgedrückt: die Mitarbeiter wahrnehmen und ständig mit ihnen in Kontakt bleiben. Wichtig dabei ist der Grundsatz: Erfolge gehören den Mitarbeitern, Fehler sind immer Fehler des Chefs! Womit ich bei der Fehlerkultur und dem Umgang mit Kritik wäre.

Vielleicht haben Sie noch die Fernsehbilder von Finanzminister Wolfgang Schäuble in Erinnerung, als er schlecht gelaunt im Rahmen einer Bundespressekonferenz seinen damaligen Pressesprecher Michael Offer vor laufenden Kameras nicht nur kritisierte, sondern fast genüsslich demütigte. Das Er-

gebnis ist bekannt: Das Vertrauensverhältnis des Pressesprechers zu Herrn Schäuble war irreparabel zerstört und er kündigte kurz danach. Fast bin ich Wolfgang Schäuble dankbar für diesen Auftritt, lieferte er mir doch für meine Vorlesungen wertvolles Anschauungsmaterial darüber, wie eine Führungskraft bei Fehlern des Mitarbeiters keinesfalls handeln sollte. Schäuble hat eigentlich alles falsch gemacht: Zuerst hat er seine negativen Emotionen nicht wahrgenommen, dann nicht im Griff. Seinen Mitarbeiter benutzte er schlichtweg als „Blitzableiter“. Und er beging den Kardinalfehler, ihn nicht unter vier Augen, sondern vor einem großen Publikum zu kritisieren. Noch dazu nicht konstruktiv - er gab ihm einfach die Schuld.

Dieses Beispiel zeigt, wie wichtig Selbstwahrnehmung und das Management negativer Emotionen für Führungskräfte sind. Pater Anselm Grün hat einmal gesagt: „Wer sich selbst nicht führen kann, kann auch andere nicht führen!“ So gesehen ist Mitarbeitermotivation keine Raketenwissenschaft: Basis ist die emotionale Führung mit den Bausteinen „Selbstwahrnehmung“ und „emotionales Selbstmanagement“. Wenn der Chef dann noch eine Vision entwickelt, wohin sich das Unternehmen in den nächsten Jahren entwickeln sollte, und den Mitarbeitern aufzeigt, welchen Beitrag sie hierzu leisten können, dann ist dies bereits eine gute Grundlage. Zusätzlich sollte der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern bei ihrer Arbeit größtmögliche Freiräume geben und diese konsequent nach ihren Stärken einsetzen. Wenn der Chef die Leistung seiner Mitarbeiter dann noch durch Lob anerkennt und sich mit ihnen in regelmäßigem Austausch befindet - Stichwort Information und Kommunikation -, dann sind hoch motivierte Mitarbeiter garantiert.



ZUM BUCH

Die Motivierung von Mitarbeitern zählt zu den wichtigsten Aufgaben des Managements, denn sie hat wesentlichen Anteil am Unternehmenserfolg.

Anhand von Praxisbeispielen zeigt Peter Röckl in seinem Buch, wie Mitarbeiter mit „andersartiger“ Führung besser motiviert und für den Wandel gewonnen werden können. Kernstück ist hierbei die emotionale Führung mit der Schaffung von möglichst großen Freiräumen für die Mitarbeiter.

Die auf diese Weise entstehende offene Unternehmenskultur ist verbunden mit der Förderung von Kreativität im Unternehmen - letztlich der Nährboden für Innovation und Kundenbegeisterung.

„Den Flaschengeist entkorken - Mitarbeiter motivieren. Wie Sie die Kräfte Ihrer Belegschaft entfesseln“, Tectum Verlag, 220 Seiten, 24,90 EUR



Gabriele Huth-Schneider

ist Systemische Beraterin und Therapeutin. Sie arbeitete über 20 Jahre als Sozialarbeiterin und Familientherapeutin, bevor sie sich in Solingen mit einer eigenen Praxis für Coaching und Supervision selbstständig machte. Sie unterstützt unterschiedliche Firmen und Institutionen bei Leitungs- und Organisationsprozessen.

Wie kann ein Manager so erfolgreich führen, dass seine Mitarbeiter das Unternehmen als Markenbotschafter nach außen repräsentieren? Und welche Grundlagen müssen geschaffen werden, damit Teams motiviert an die Arbeit gehen? Firmen-coach Gabriele Huth-Schneider gibt Tipps für die Praxis.

Positive Verstärkung

INTERVIEW: LIANE RAPP

Wie macht man aus Mitarbeitern Markenbotschafter?

Grundsätzlich wichtig ist, dass sich Mitarbeiter mit dem Unternehmen und den Produkten identifizieren, sich als Teil des Ganzen verstehen und stolz darauf sind, was durch ihre Arbeit entsteht. Voraussetzung dafür ist, dass ich mich wohl und wertgeschätzt fühle, meine Arbeit als sinnhaft ansehe.

Wie wichtig ist Wertschätzung für ein gutes Miteinander?

Es ist eine elementare Haltung. Die nur bedingt mit Lob zu tun hat. Denn positives Feedback muss, um wertschätzend zu sein, in den Kontext passen. Es sollte persönlich, echt, im richtigen Moment und im richtigen Maß gegeben werden. Ich zeige dem anderen, dass ich ihn und seine Arbeit wahrnehme. Das kann mit Blicken, Gesten oder eben auch mit Worten geschehen. Dabei sollte ich als Führungskraft unabhängig von Hierarchien auch und besonders die Mitarbeiter im Fokus haben, die eher im Hintergrund arbeiten, oftmals vergessen werden im großen Lobkonzert auf Weihnachtsfeiern oder Jahreshauptversammlungen.

Wie kann man Mitarbeiter am wirkungsvollsten motivieren?

Indem ich als Führungskraft zeige, dass ich meine Mitarbeiter und mich als eine Mannschaft wahrnehme. Mit unterschiedlichen Aufgaben und auf unterschiedlichen Hierarchieebenen, aber dass ich jeden Einzelnen für seine Arbeit achte. Menschen haben - und das ist nicht neu - ein großes Bedürfnis danach, fair behandelt zu werden. Wenn ich dem gerecht werde, ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie aus ihrer Eigenmotivation heraus gute Arbeit leisten, sehr groß. Doch auch, wenn wir unsere Arbeit selbst

gut finden, brauchen wir die Bestätigung von außen als Rückversicherung unserer Selbstwahrnehmung.

Wie gehen Sie als Systemische Therapeutin vor, wenn Sie in Unternehmen aktiv werden?

Systemiker gehen nicht davon aus, dass eine bestimmte Handlung zu einem bestimmten Ergebnis führt. Sie versuchen mit Interventionen Prozesse in Gang zu setzen. Wertschätzung ist dabei eine Grundhaltung. Mitarbeiter und Chefs werden nie voneinander losgelöst betrachtet, sondern in Zusammenhang und Vernetzungen - vertikal und horizontal. Wir arbeiten zuerst heraus, was gut funktioniert und welchen Anteil der Einzelne daran hat. Darüber entsteht meist ein sehr positiver Prozess, bei dem die ursprünglichen Probleme sich - ohne explizit benannt zu werden - in Luft auflösen. Es ist aus unserer Wahrnehmung heraus viel nachhaltiger und wirkungsvoller, Menschen in die Lage zu versetzen, ihr eigenes Potenzial zu entwickeln und dies bei einer Konfliktlösung einzusetzen, als ihnen zu erklären, was sie wie tun sollen.

Welche Skills bringen Manager mit, die ihr Team erfolgreich führen und motivieren?

Sie sehen und benennen die Ressourcen ihrer Mitarbeiter. Und fördern sie. Sie haben den Blick auf das, was einer kann, und rufen es auch ab. Sie gehen nicht in das Defizit, sondern verstärken die gute Entwicklung. Kritik wird konstruktiv vorgebracht - es wird ausgedrückt, was man wertschätzt und verstärkt sehen möchte. Ziele werden klar formuliert, anstatt sich mit Vorwürfen aufzuhalten. Mein Feedback als Führungskraft muss authentisch, fair und ehrlich sein. Und es sollte dem anderen die Chance auf Veränderung geben.