



Fördern und Fordern

Mitarbeiter erfolgreicher Unternehmen müssen bestimmte Grundvoraussetzungen aufweisen, nämlich persönliche Fähigkeiten und Fertigkeiten in fachlicher, methodischer und sozialer Hinsicht. Und sie müssen die notwendige Motivation mitbringen.

Was würden zufällig ausgewählte Passanten wohl auf die Frage antworten, was den Erfolg eines Unternehmens wie Apple ausmacht? Mit großer Wahrscheinlichkeit würde die Antwort lauten: „Die innovativen Produkte.“ Dabei wird nur zu oft vergessen, dass hinter diesen Produkten ein ganzer Stab von

Mitarbeitern steckt, ohne die es iPhones und MacBooks gar nicht gäbe. Denn für den Erfolg dieser Produkte sind nicht allein die Entwickler und Tüftler verantwortlich, sondern auch die Logistiker und Einkäufer, die Controller, die Personalabteilung und die Marketingabteilung.

In Organisationen sind es also die Mitarbeiter, die in bestimmten Stellen und Positionen Verhalten und Leistung zeigen und darüber Arbeitsergebnisse erzielen, die den Unternehmenserfolg maßgeblich mitbestimmen. Diese Arbeitsergebnisse können über das Leistungsverhalten der Mitarbeiter erklärt werden. Dabei setzt sich das Leistungsverhalten aus zwei wesentlichen Komponenten zusammen. Zum einen beinhaltet es die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters und zum anderen dessen Leistungsfähigkeit, wobei dies auch mit dem Begriff Leistungsvermögen umschrieben werden kann.

Beispiele für Fähigkeiten und Fertigkeiten:

- > persönliche Talente und Begabungen
- > bisher angeeignetes (Fach-)Wissen und (Praxis-)Erfahrungen
- > Kreativität
- > analytisches Verständnis
- > Auffassungsgabe

PRAXISTIPP: Jedes Unternehmen zeichnet sich durch eine persönliche Unternehmenskultur aus, beziehungsweise verfolgt individuelle Normen und Werte. Deswegen sollte der Unternehmer

Einen Teil der Serie verpasst?

Die bisher erschienenen Beiträge der Jahresstaffeln Betriebswirtschaft und Marketing finden Sie als PDF zum Herunterladen unter www.profirma.de, Rubrik „Wissen“.

bei der Einstellung neuer Mitarbeiter nicht nur darauf achten, dass diese den fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten für die zu besetzende Stelle entsprechen, sondern auch prüfen, inwiefern der neue Mitarbeiter zu den Wertvorstellungen des Unternehmens passt. Dies kann er vor allem durch Schnuppertage oder Probearbeitsverhältnisse herausfinden (siehe auch Seite 46). Hinzu kommt dann noch die Komponente „Umwelt“, die weniger von der Person selbst, als vielmehr durch die Arbeitsbedingungen im Unternehmen bestimmt wird.

Beispiele für Umweltfaktoren:

- > anforderungsgerecht ausgestatteter Arbeitsplatz
- > angemessene Entlohnung
- > situativer Führungsstil
- > Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten

Ursachen von Leistungs- und Motivationsmängeln

Nun ist es in der Praxis allerdings nicht immer der Fall, dass jeder Mitarbeiter grundsätzlich hoch motiviert ist oder jederzeit die Bereitschaft zeigt, sein Leistungsvermögen auszuschöpfen. Inwiefern ein Mitarbeiter Höchstleis-

THEMENÜBERSICHT:

UPDATE PERSONALARBEIT

- 12/08 Personalarbeit – Anforderungen und Herausforderungen
- 01/09 Personalbeschaffung und -auswahl
- 02/09 Ziele und Zielvereinbarungen
- 03/09 Rückmeldung geben, Rückmeldung leben
- 04/09 Binden und Entwickeln von Mitarbeitern
- 05/09 Fördern und Fordern**
- 06/09 Und wenn es so nicht mehr weitergehen kann
- 7-8/09 Motivationsfördernde Jobgestaltung
- 09/09 Arbeitszeit und Leistungsfähigkeit
- 10/09 Führungskraft sein und Führung leben
- 11/09 Systematische Entwicklung von Leistungsträgern in der Praxis

Mit der Serie „Praxiswissen update“ können Chefs ihre betriebswirtschaftlichen Kenntnisse auf den aktuellen Stand bringen. In kompakter Form, mit anschaulichen Grafiken und praxisorientierten Checklisten bietet die Serie ein Kompendium des Unternehmerwissens. In der aktuellen Jahresstaffel geht es um das Personalwesen, von der Rekrutierung über die Mitarbeiterbindung bis hin zur Vorbildfunktion der Führungskraft.

Defizite in der Leistungsmotivation

Auslöser	Ursache	Beispiele
Umfeld	Ressourcen	Kein fester Arbeitsplatz, defekte Büromaschinen, abgenutztes Mobiliar, fehlende Befugnis
Umfeld	Informationen	keine klaren Zielvorgaben, fehlende Rückmeldung z.B. zu erbrachten Arbeitsergebnissen, schlechter Informationsfluss
Umfeld	Anreize	Unregelmäßige Lohnzahlungen, fehlende Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten, permanente Mehrarbeit und Überstunden
Person	Wissen	Fehlende Grundlagenkenntnisse, lückenhaftes Fachwissen
Person	Eignung	Fehlende geistige oder körperliche Eignung (z.B. Kraft, Sehvermögen)
Person	Bereitschaft	Desinteresse, Unlust, fehlende Initiative, Demotivation (z.B. durch schlechte Führung)
Person	Persönliches	Erkrankung, Depressionen, Konflikte mit Kollegen
Person/ Umfeld	Privates	Konflikte in der Ehe, Pflegefall in der Familie, aufwendiger Nebenjob

Bedürfnispyramide nach Maslow



tungen erbringen kann, hängt immer von mehreren Faktoren ab. Leistungsmängel können entweder in der Person selbst liegen oder sind in ihrem Umfeld zu finden. Die Ursachen können in Anlehnung an T. F. Gilbert (1996) in Defiziten bei der Leistungsmotivation liegen (siehe Tabelle oben).

PRAXISTIPP: Urteilen Sie nicht vorschnell beziehungsweise kritisieren Sie einen Mitarbeiter nicht voreilig für eine Minderleistung. Dies kann neben dem bestehenden Arbeitsproblem eine weitere Demotivation verursachen und weitere Leistungsmängel nach sich ziehen. Finden Sie vielmehr die möglichen Ursachen für den Leistungsabfall heraus, beispielsweise in einem persönlichen Gespräch, und erörtern Sie gemeinsam Lösungswege.

Mitarbeiterbild im Wandel

Innerhalb des letzten Jahrhunderts hat sich die Rolle des Mitarbeiters erheblich gewandelt. Nicht nur die Unternehmer räumen ihren Mitarbeitern heute einen wesentlich höheren Stellenwert als früher ein. Auch die Bedürfnisse und Wertvorstellungen der Mitarbeiter haben sich verändert. Viele Mitarbeiter haben nicht mehr nur den Anspruch, Geld zu verdienen. Vielmehr streben sie heute immer mehr nach individueller Verwirklichung und der Befriedigung

persönlicher Bedürfnisse und fordern diese auch ein. Aufgabe des Unternehmens ist es nun, diese Bedürfnisse zu erkennen und den Mitarbeiter dementsprechend zu fördern.

Die Mitarbeiterförderung

Um einen Mitarbeiter individuell fördern zu können, ist es zunächst wichtig, dessen Bedürfnisse beziehungsweise Motive zu kennen. Nach Maslow können insgesamt drei Bedürfniskategorien mit insgesamt fünf Bedürfnissen unterschieden werden.

Zur ersten Kategorie, den ökonomischen Bedürfnissen, zählen das körperliche Wohlbefinden und die Sicherheit. Die zweite Kategorie – soziale Bedürfnisse – besteht aus den beiden Bereichen Gesellschaft und Wertschätzung. Die idealistischen Bedürfnisse, die dritte Ebene, beinhalten in erster Linie den Selbstverwirklichungsaspekt.

Beispiele für Bedürfnisse nach Maslow:

- > Körperliches Wohlbefinden: Essen, Trinken, Schlafen
- > Sicherheit: materielle und berufliche Sicherheit (Wohnung, Arbeitsplatz)
- > Gesellschaft: Partnerschaft, Gruppenzugehörigkeit
- > Wertschätzung: Anerkennung, Geltung
- > Selbstverwirklichung: Idealismus, Kreativität, Spontaneität

Gelingt es, einen Mitarbeiter anhand seiner persönlichen Lebenssituation oder individuellen Verhaltensweisen einer der vorgestellten Kategorien zuzuordnen, so kann dies Hinweise dafür liefern, mit welchen Anreizen dieser am ehesten motiviert werden kann.

Auch wenn die persönliche Leistungsmotivation in erheblichem Maße vom Mitarbeiter selbst bestimmt wird, hat hier das Unternehmen dennoch eine Vielzahl von Möglichkeiten, ebenfalls Einfluss auf die Leistungsmotivation seiner Mitarbeiter zu nehmen und diese zielgerichtet zu steuern.

Wie bringen Unternehmen ihre Mitarbeiter also dazu, ihre Talente für den Erfolg der Firma einzusetzen? Generell gibt es verschiedene Ansatzpunkte, anhand derer diese Fragestellung beantwortet werden kann. Die möglichen Interventionsschritte haben wir in einer Übersicht zusammengefasst (siehe Grafik auf Seite 86).

Unternehmen bieten also Arbeitsverhältnisse an, indem sie organisatorische und personelle Rahmenbedingungen schaffen, welche die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter beeinflussen. Dabei sind diejenigen Mitarbeiter, die im Unternehmen nachhaltig gefördert, angemessen entlohnt und den erforderlichen Raum zur beruflichen und persönlichen Entfaltung erhalten, motivierter, produktiver und benötigen weniger Anleitung. ➤

Gestaltungsmöglichkeiten

Organisation	Unternehmenskultur, Werte, Normen, Philosophie
Arbeitsplatz	Ausstattung/Ressourcen, Ergonomie
Aufgaben	Leistungs- und anforderungsgerechte Aufgaben, Job-Enrichment
Prozesse	Arbeitshilfen, Checklisten, Standards
Teams	Beziehungen, Zusammenarbeit, Gruppendynamik
Individuum	Zielvereinbarungen, Personalentwicklung, monetäre und nicht monetäre Anreize
Führung	Führungskultur, Führungsstil, Feedback, Wertschätzung, Anerkennung

Beispiele für Mitarbeitermotive und -anreize

Bedürfnis (nach Maslow)	Motiv	Beispiele	Anreiz
Körperliches Wohlbefinden	Arbeiten, um sich etwas zu essen kaufen zu können	Gelegenheitsarbeiter	Gehalt, Lohn
Sicherheit	Arbeiten, weil es ein sicherer Arbeitsplatz ist	Beamte	Vertragliche Vereinbarungen, lange Kündigungsfristen, soziale Absicherung (z.B. Betriebsrente)
Gesellschaft	Arbeiten, um Kontakt zu anderen Menschen zu haben	Sozialpädagogen, Projektmitarbeiter	Teamarbeit, Projektarbeit, Kundenkontakt, Großraumbüros, Kaffee- und Pausenecken
Wertschätzung	Arbeiten, um Anerkennung zu erhalten	Führungskräfte	Macht, Statussymbole, Verantwortung
Selbstverwirklichung	Arbeiten, um Dinge in Bewegung zu setzen, Neuerungen entstehen zu lassen	Entwicklungshelfer, Forscher, Künstler	Freiräume schaffen/lassen, entsprechende Ressourcen zur Verfügung stellen, Flexibilität

Mitarbeiter fordern

Um leistungsorientierte und motivierte Mitarbeiter zu bekommen, ist es nicht nur wichtig, diese zu unterstützen und zu fördern, sondern sie gleichermaßen auch zu fordern. Häufig klagen Mitarbeiter über fehlende Herausforderung und Monotonie an ihrem Arbeitsplatz. Ein Blick in die Statistik zeigt, dass die Hauptgründe für einen Arbeitsplatzwechsel in erster Linie in Unterforderung, mangelnden Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten oder in zu wenigen neuen Herausforderungen und zu vielen langweiligen Routine-tätigkeiten zu finden sind. Dies belegt auch die aktuelle Gallupstudie 2008, in der 67 Prozent der befragten Arbeitnehmer angeben, „Dienst nach Vorschrift“ zu leisten und somit auch eine geringe emotionale Bindung zum Unternehmen zu haben. Zu beobachten ist, dass Mitarbeiter dieser Gruppe wesentlich mehr Fehltag haben und in dieser Mitarbeitergruppe eine höhere Fluktuation zu verzeichnen ist. Gerade diese Ausfall- und Ersatzzeiten bedeuten für das Unternehmen erhebliche finanzielle Mehraufwendungen. Um dieses Risiko zu minimieren und Mitarbeitern langfristig mehr Zufriedenheit und Freude

bei der Arbeit zu sichern, können Unternehmen verschiedene Maßnahmen ergreifen. Entweder sie schaffen Abwechslung im Arbeitsalltag oder sie ermöglichen ihren Mitarbeitern herausfordernde Tätigkeiten.

Abwechslung im Arbeitsalltag

Um Abwechslung in den Arbeitsalltag zu bringen, können insbesondere folgende Konzepte hilfreich sein:

- > Job-Enrichment
- > Job-Enlargement
- > Job-Rotation

Das **Job-Enrichment (Arbeitsbereicherung)** ist eine Strategie der vertikalen Arbeitsumstrukturierung. Dabei wird die Tätigkeit des Mitarbeiters zeitlich um zusätzliche Aufgaben oder Entscheidungskompetenzen erweitert.

Beispiele:

- > Durchführung einer einmaligen Kundenbefragung
- > Erstellen eines Berichts
- > Urlaubsvertretung

Unter **Job-Enlargement (Arbeits-erweiterung)** kann eine horizontale Arbeitsumstrukturierung verstanden werden. Hierbei erhält der Mitarbeiter

zu seiner bisherigen Tätigkeit zusätzliche Aufgaben oder Verantwortungsbereiche.

Beispiele:

- > Übernahme der Praktikantenbetreuung
- > Durchführung von Qualitätskontrollen an den hergestellten Produkten

Job-Rotation (Arbeitsplatz-Rotation) beschreibt den systematischen Arbeitsplatzwechsel oder Tausch von Tätigkeiten unter Mitarbeitern.

Beispiele:

- > Trainees, die innerhalb von zwölf bis 18 Monaten mehrere Abteilungen durchlaufen.
- > Produktionsmitarbeiter, die täglich mehrere Arbeitsschritte im Wechsel ausführen (Gruppenarbeit).
- > Diplomaten, die regelmäßig in unterschiedlichen Standorten eingesetzt werden.

PRAXISTIPP: Bieten Sie den Mitarbeitern auch die Möglichkeit, in andere Tätigkeitsfelder oder Bereiche Ihres Betriebs „reinzuschnuppern“. Dadurch erfahren die Mitarbeiter nicht nur mehr Abwechslung, sondern erhalten auch einen besseren Einblick in die Firma und die zentralen Ablaufprozesse.

Vertrauen und Kontrollen

In der einschlägigen Literatur wird die Kontrolle als eine der wesentlichen Managementfunktionen beschrieben. Dies hat auch seine Berechtigung, denn mithilfe dieses Instruments können beispielsweise unrealistische Zielvorgaben oder fehlende beziehungsweise mangelhafte Arbeitsmittel identifiziert und ausgebessert werden.

Wenn es allerdings daran geht, die Arbeitsleistung oder -ergebnisse zu kontrollieren, muss berücksichtigt werden, dass Kontrolle auch immer eine emotionale Komponente besitzt. Abgesehen von der Tatsache, dass die Begriffe Kontrolle und Prüfung von Menschen grundsätzlich eher mit etwas Negativem assoziiert werden, wird insbesondere die Mitarbeiterkontrolle von diesen häufig auch als Misstrauensbeweis empfunden. Darüber hinaus lösen Kontrollen bei Mitarbeitern nicht selten auch Emotionen aus, zum Beispiel Ängste oder Widerstände.

Beispiele für mögliche Mitarbeiterängste:

- > Blamage
- > Imageverlust
- > Aus-/Nachbesserungsarbeiten
- > Haftungsansprüche
- > Arbeitsplatzverlust

Generell sollte sich der Kontrollierende darüber im Klaren sein, dass er insbesondere bei Kritik an der Arbeitsleistung oder dem -ergebnis seines Mitarbeiters diesen in seinem Selbstwertgefühl treffen kann. Es ist daher wichtig, mit dem nötigen Feingefühl zu agieren und einen generell wertschätzenden und respektvollen Umgang zu wahren.

Grundsätzlich sind Kontrollen sinnvoll und auch notwendig, um einerseits das Erreichen der Unternehmensziele zu gewährleisten und andererseits, um die Firma sowie die dort tätigen Mitarbeiter bestmöglich weiterzuentwickeln. Allerdings sollte dies nicht über strenge und repressive Kontrollen womöglich mit (negativen) Sanktionen erreicht werden.

CHECKLISTE MOTIVIERENDE MITARBEITERKONTROLLE

- > Überlegen Sie, welche Kontrollart sinnvoll ist (Eigen-, Fremd-, Stichproben-, Endkontrolle).
- > Legen Sie fixe Kontrolltermine fest und vermeiden Sie überraschende Kontrollen.
- > Vermeiden Sie Subjektivität bei der Kontrolle. Ziehen Sie, wenn möglich, objektive Messhilfen (z.B. Kennzahlen, Soll-Ist-Vergleiche) heran.
- > Falls Sie Leistungsmängel oder Fehler entdecken, erörtern Sie diese in einem Vieraugengespräch und nicht vor versammelter Mannschaft. Formulieren Sie Ihre Aussagen wertschätzend und respektvoll.
- > Schaffen Sie Transparenz, indem Sie die von Ihnen durchgeführte Kontrollmaßnahme begründen und dem Mitarbeiter Ihre Vorgehensweise offenlegen.
- > Kontrollieren Sie nur Wichtiges. Vermeiden Sie, prinzipiell nach Fehlern zu suchen.
- > Schaffen Sie eine konstruktive Fehler-Lern- und Feedback-Kultur in Ihrem Unternehmen. Sehen und nutzen Sie Fehler als Lernchance.

CHECKLISTE MITARBEITER FÖRDERN UND FORDERN

- > Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, ihr Bestes zu geben.
- > Geben Sie Ihren Mitarbeitern regelmäßig Feedback.
- > Seien Sie offen, wenn Mitarbeiter sich weiterbilden/entwickeln wollen.
- > Unterstützen Sie eigenverantwortliches Handeln, und gewähren Sie Spielräume.
- > Schaffen Sie ein angenehmes Betriebs- und Arbeitsklima.
- > Erkennen Sie erbrachte Leistungen an.
- > Stellen Sie die notwendigen Ressourcen zur Verfügung.
- > Gehen Sie individuell auf jeden Mitarbeiter ein.
- > Stellen Sie sicher, dass Tätigkeiten Ihrer Mitarbeiter für diese weder über- noch unterfordernd sind, und schaffen Sie Abwechslung.

LITERATUR-TIPPS

PERFORMANCE MANAGEMENT

Key Strategies and Practical Guidelines;

Autor: Michael Armstrong
Kogan Page, 3. Auflage 2007;
192 Seiten, 40,99 Euro;
ISBN 978-0749445379

FÜHREN UND FÜHREN LASSEN

Autor: Oswald Neuberger
Lucius & Lucius Verlag, 6. Aufl. 2002;
915 Seiten, 39,90 Euro;
ISBN 978-3-8252-2234-5

Effektiver sind unterstützende und evaluierende Rückmeldungen zur Leistung und zum Verhalten im Rahmen von regelmäßigen Feedback-Gesprächen, in denen sowohl positive als auch negative Leistungs- und Verhaltensweisen besprochen werden.

PRAXISTIPP: Vermeiden Sie es, immer nur durch Kontrollieren aufgedeckte negative Leistungen/Ergebnisse zu kritisieren. Erkennen Sie ebenso gute Arbeitsleistungen und -ergebnisse an, damit Mitarbeiter auch positive Emotionen mit Kontrolle in Verbindung bringen.

Grundvoraussetzung für die Optimierung des Leistungsverhaltens sind drei wesentliche Punkte. Während das „Können“ die Fähigkeiten und Fertigkeiten des Mitarbeiters umschreibt, beinhaltet das „Wollen“ dessen individuelle Bereitschaft zur Leistungserbringung. Das „Dürfen“ schließlich umfasst alle Maßnahmen, die das Unternehmen seinen Mitarbeitern anbietet, um einen entsprechenden Leistungs-Output zu erbringen. Nur wenn dieser Dreiklang vorhanden ist, kann ein maximaler Leistungserfolg erzielt werden. ◀

Die Autoren: Prof. Dr. Thomas Bartscher und Dipl.-Betriebswirtin (FH) Juliane Frick

sind Mitglieder der Forschergruppe Shared Knowledge. Professor Bartscher ist Referent bei der Haufe Akademie.