

## Unternehmenserfolg durch Motivation

# Führungskräfteentwicklung



**Dirk Schmidt**

ist Experte für Motivation, Redner und Autor. Anlehnend an seine Bücher und Veröffentlichungen hält er Vorträge und Seminare zum Thema Vertrieb & Motivation.

**Studien zeigen, dass Motivation ein Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg ist. Vor diesem Hintergrund zählt die Rekrutierung, Motivation und langfristige Bindung talentierter Mitarbeiter zu den wichtigsten Herausforderungen im Human Capital Management.**

## 1 Arbeitgeberattraktivität entscheidet

Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sind die wertvollste Ressource für jedes Unternehmen. Ihre Leistungsfähigkeit, Kreativität, Energie und Motivation sind notwendige Voraussetzungen für das Erreichen angestrebter Ziele und die Gestaltung unternehmerischer Zukunft. Durch vernachlässigte Investitionen im Personalmanagement ergeben sich in den meisten Unternehmen Missstände: Frustrierte Mitarbeiter wandern ab oder die Arbeitsqualität mindert sich durch mangelnde Motivation. Nicht nur aus betriebswirtschaftlicher Perspektive sollten daher Mitarbeiterbindung und -motivation oberste Priorität haben.

Den Ergebnissen einer globalen Studie zur Mitarbeitermotivation der Beratungsfirma Towers Perrin zufolge stellen die stärksten Parameter zur Messung von Arbeitgeberattraktivität in Deutschland die nicht-monetären Faktoren dar, vgl. **Übersicht**.

### Übersicht

#### Faktoren für Arbeitgeberattraktivität, Rang 1 bis 10

1. Herausfordernde Arbeit
2. Hohes Maß an Selbstständigkeit
3. Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten
4. Positive finanzielle Situation des Unternehmens
5. Aufstiegsmöglichkeiten
6. Work-Life-Balance
7. Abwechslungsreiche Arbeit
8. Vergütung ist mit individueller Leistung verknüpft
9. Ruf des Unternehmens als Arbeitgeber
10. Leistung/Qualität der Kollegen

## 2 Motivation fördert Leistungsfähigkeit des Unternehmens

„Mitarbeiterengagement wird zunehmend als entscheidender Faktor für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit erkannt, da es wichtige Informationen über den Gesundheitszustand des Unternehmens und dessen Zukunftsaussichten aufdeckt.“ (World's most admired Companies; zitiert nach Mandy Rehmann, Hay-Group-Expertin)

Das Engagement der Beschäftigten hat einen nachweisbaren Einfluss auf den Geschäftserfolg. Nur wenn sie hochengagiert ihrer Tätigkeit nachgehen und dabei bereit sind, persönlich auch mehr Leistung und Einsatzbereitschaft zu zeigen, machen sie ein Unternehmen erfolgreicher. Die Bedeutung der Motivation als entscheidender und differenzierender Erfolgsfaktor ist in einem globalen Wettbewerb, in dem Kapital und Technologien immer austauschbarer werden, offensichtlich!

Die internationale Managementberatung Hay Group und das US-Magazin Fortune haben zum 13. Mal die jährliche Rangliste der weltweit meistgeschätzten Firmen veröffentlicht (World's most admired Companies). Apple, Google und Berkshire Hathaway (Warren Buffetts Beteiligungsgesellschaft) belegen die Plätze 1 bis 3 im Gesamtranking. Die am besten bewerteten Unternehmen mit europäischer Firmenzentrale sind BMW, Nestlé, Nokia, L'Oréal und Volkswagen. In den brancheninternen Vergleichen stehen mit BMW, Robert Bosch, E.ON und BASF vier deutsche Unternehmen an der Spitze. Gründe für den Erfolg der Topunternehmen sind überdurchschnittliche Aktivitäten zur Mitarbeitermotivation und -bindung, wie eine begleitende Untersuchung von Hay Group zeigt.

### Praxistipp

Nach Mandy Rehmann, Practice Leiterin Hay Group Insight, setzen die weltweit meistgeschätzten Unternehmen auf Langzeitstrategien und zeigen wenig Nachsicht mit Führungskräften, die den langfristigen Zielen kurzfristige Gewinne vorziehen. Außerdem kommunizieren die weltweit meistgeschätzten Firmen ihre Ziele an alle Mitarbeiter und verknüpfen hierdurch die übergreifende Unternehmensstrategie mit den Zielen und Aufgaben jedes Einzelnen.

## 3 Unternehmensziel- und Visionsarbeit als Führungsaufgabe

Mitarbeitermotivation beruht in erster Linie auf der Fähigkeit, Menschen für Ziele zu gewinnen. Die richtige Vorgehensweise spielt eine entscheidende Rolle. Professionelle und werteorientierte Führungskräfte sollten zuerst auf den Arbeitnehmer und dann auf die Aufgaben schauen, die zu erledigen sind. Decken sich deren eigene Ziele mit denen des Unternehmens, dann ist die Chance auf ein begeistertes und zielorientiertes Team groß. Dementsprechend sollte man konkrete und realistische Ziele mit den einzelnen Beschäftigten vereinbaren. Wichtig ist, dass die Unternehmensziele erreichbar sind und nicht über-, aber auch nicht unterfordern, denn nur dann ist die Bereitschaft vorhanden, ein Projekt motiviert anzugehen.

Bei der Zielvereinbarung gilt es, eine Schnittstelle zwischen den Zielen der Mitarbeiter und den Zielen der Führungskräfte zu finden. Diese Überschneidungen finden sich in den Motiven der einzelnen Arbeitnehmer.

Werden die Motive angesprochen, ist die Chance auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit realistisch. Die Folge ist, dass selbstmotivierte Mitarbeiter die Herausforderungen im Job besser erkennen, eigenverantwortlich handeln und ihre Spielräume selbstständig nutzen. Dies spart den Führungskräften viel Energie für Kontrolle und Aufrechterhaltung eines Arbeitsdrucks.

## 4 Werteorientiertes Führen

Führung wird im Allgemeinen als unmittelbare, absichtliche und zielbezogene Einflussnahme verstanden (vgl. Domsch/Regnet/Rosenstiel, Führung von Mitarbeitern, Schäffer-Poeschel Verlag 2001, S. 11). Dabei bezieht man sich auf das Bild der bewusst reflektierenden Führungskraft, des rational entscheidenden und handelnden Managers. Nur wer sich seiner Verantwortung gegenüber seinen Beschäftigten bewusst ist und sein Handeln werteorientiert ausrichtet, kann zufriedene Mitarbeiter zu Höchstleistungen anspornen und eine langfristige und stabile Unternehmensentwicklung generieren (vgl. Werteleitfaden für Führungskräfte, Hochschulverlag AG, Zürich 2006).

### Beispiel

Wer von seinen Arbeitnehmern in Krisenzeiten Einschränkungen und Verzicht auf Boni einfordert, selbst aber das Gegenteil vorlebt, hat als Führungskraft versagt.

Eine Führungskraft ist immer ein Vorbild für die Mitarbeiter. Dabei kommt es nicht nur darauf an, was sie sagt und wie sie es sagt, sondern vor allen Dingen, ob sie entsprechend handelt. „Wille, Mut und Verantwortung, Entscheidungen zu treffen und dazu zu stehen, sind Schlüsseigenschaften des Managers.“ (Werteleitfaden für Führungskräfte)

## 5 Die Macht von Anerkennung und Lob

Laut einer aktuellen Hewitt-Studie sind das persönlich ausgesprochene Lob und die Anerkennung von Leistung die wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine hohe Mitarbeitermotivation in Unternehmen. Nach Auskunft der internationalen Beratungsgesellschaft Hewitt Associates wird die Bedeutung nicht-monetärer Anerkennung als zentrale Motivationsressource von vielen Unternehmen stark unterschätzt – dies zeigten die Ergebnisse der Studie „Attraktive Arbeitgeber“. Anerkennung von Leistung im Job ist allerdings Mangelware. Nach Nelson Taapken, Leiter der HR-Beratung von Hewitt in Deutschland, haben die Unternehmen hier eindeutig Nachholbedarf. Während sich in Spitzenunternehmen zwei Drittel der Mitarbeiter als hochengagiert und motiviert erweisen, gilt dies im Durchschnitt aller Unternehmen gerade einmal für die Hälfte (52 %). So hatten insgesamt nur vier von zehn Befragten (42 %) das Gefühl, dass ihre Leistung ausreichend anerkannt wird. In Unternehmen, die im Rahmen der Studie als besonders attraktive Arbeitgeber identifiziert wurden, empfindet dies zumindest jeder Zweite.

Die hohe Wertschätzung gegenüber den eigenen Beschäftigten, transparente und klar definierte Entwicklungsmöglichkeiten sowie die Anerkennung von Leistung haben den größten Einfluss auf das Mitarbeiterengagement laut Hewitt. Außerdem schaffen attraktive Arbeitgeber ein Umfeld, in dem sich Arbeitnehmer wohlfühlen, was diese dazu motiviert, sich überdurchschnittlich für das Unternehmen einzusetzen.

Die beflügelnde Wirkung von Lob und Wertschätzung wies auch Albert Bandura, Psychologie-Professor an der Stanford Universität, nach: „Menschen, die gelobt werden, sind motivierter und stecken sich höhere Ziele,

### Checkliste

#### Regeln für Lob und Anerkennung

- Sprechen Sie das Lob persönlich aus.
- Je nach Situation sollten Sie ein Lob unter vier Augen aussprechen.
- Loben Sie zeitnah.
- Loben Sie ehrlich und von Herzen (keine Plattitüden).
- Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, den Mitarbeiter zu loben. Nur dann geben Sie ihm das Gefühl echter Anerkennung.
- Bleiben Sie realistisch.

denen sie sich stärker verpflichtet fühlen. Teilweise unterstellen sie sich sogar bessere Fähigkeiten, was wiederum ihre Leistungskraft verbessert.“ (Bandura/Walters, Social Learning and Personality Development, Holt, Rinehart & Winston, New York 1963)

## 6 Die fünf Erfolgsfaktoren attraktiver Arbeitgeber

### ■ Ein engagiertes Topmanagement

Mitarbeiter brauchen das Gefühl, ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg zu sein. Topmanagement und Führungskräfte der attraktivsten Arbeitgeber haben dies erkannt. Sie sind für ihre Beschäftigten im Vergleich zu anderen Unternehmen besser erreichbar und ansprechbar, was eine solide Vertrauensbasis zwischen Management und Arbeitnehmern bildet. Strategien, Visionen und Zielsetzungen werden von erfolgreichen Führungskräften regelmäßig transparent kommuniziert und man verdeutlicht dem Einzelnen seine Rolle bei der Zielerreichung. Außerdem herrscht zwischen den Führungskräften der jeweiligen Managementebene eine hohe Übereinstimmung hinsichtlich der Unternehmensstrategie und den Wertvorstellungen.

### ■ Eine einzigartige Unternehmenskultur

Attraktive Arbeitgeber bieten ihren Mitarbeitern eine einmalige Unternehmenskultur und stellen neue Beschäftigte ein, die zu den Werten und der Kultur des Unternehmens passen. Erfolge werden anerkannt und gefeiert. Kommunikation hat oberste Priorität. Der Arbeitgeber sichert die Nachhaltigkeit und das Bestehen der Unternehmenskultur, indem er Arbeitnehmer mit besonderem Potenzial fördert und zu Führungskräften aufbaut. Diese Unternehmen verfügen über eine ausgeprägte Feedback- und Vorschlagskultur, in der Ideen und Vorschläge von Mitarbeitern erwünscht sind und in Entscheidungsprozesse einbezogen werden.

### ■ Exzellente aufeinander abgestimmte HR-Programme

Attraktive Arbeitgeber unterstützen mit ihren Personalprogrammen genau das, was für das Unternehmen strategisch wichtig ist. Die Programme sind aufeinander abgestimmt und richten sich auch nach Unternehmensstrategie und -vision. Management und Mitarbeiter bekräftigen die Ergebnisse der Personalarbeit und erkennen sie als wirksames Mittel zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele an. Diese besonderen Arbeitgeber achten darauf, dass die Beschäftigten die Ziele des Unternehmens verstehen und artikulieren können.

### ■ Talent Management und Entwicklungsmöglichkeiten

Attraktive Arbeitgeber haben eine größere Auswahl an beruflichen und persönlichen Weiterentwicklungsmaßnahmen. Dies führt zu einer besonderen Zufriedenheit der Arbeitnehmer. Toparbeitgeber informieren sich, welche Mitarbeiter zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen und fördern ihre Talente intern, verzichten somit auf externe Rekrutierung. Da-

rüber hinaus implementieren sie Hewitt zufolge „erfolgreich Prozesse zur systematischen Identifikation, Entwicklung und Bindung ihrer Leistungsträger“.

### ■ Leistungsorientierung und Übertragung von Verantwortung

Hewitt zufolge ermöglichen Spitzenarbeitgeber ihren Mitarbeitern eigenverantwortliches Handeln und erkennen herausragende Leistungen entsprechend an. Individuelle Ziele und Unternehmensziele werden klar kommuniziert mit dem Ergebnis: Die Mitarbeiter wissen, was von ihnen erwartet wird.

## 7 Umsetzung in die Praxis

Werteorientierte Führungskräfte wissen, wie sie ihre Mitarbeiter ermutigen und damit indirekt auch motivieren. Dafür können sie sich an einem Sechs-Punkte-Plan orientieren (vgl. Social Learning and Personality Development):

### 1. Sie interessieren sich für die Arbeit ihrer Mitarbeiter

Deshalb suchen sie von Zeit zu Zeit das Gespräch mit ihnen, stellen Fragen, bestätigen sie in ihrer Haltung, bieten Hilfe an, wenn etwas „out of line“ laufen sollte.

### 2. Sie mögen ihre Beschäftigten

Menschen suchen Anerkennung. Führungskräfte stärken das Selbstbewusstsein ihrer Angestellten, indem sie ihnen ihre Wertschätzung entgegenbringen. Hat sich der Mitarbeiter in einer Sache besonders engagiert, wird diese Leistung herausgestellt. Über den normalen Händedruck hinaus gibt es z. B. eine Prämie oder Auszeichnung.

### 3. Sie sind dankbar

Ein Wort des Dankes wirkt oft Wunder. Vieles, was als selbstverständlich angesehen wird, ist es heute nicht mehr. Wenn sich einige Mitarbeiter dennoch engagieren, dann haben sie ein Wort des Dankes verdient. Oft ist ein freundliches, anerkennendes Wort oder das Lächeln des Chefs mehr wert als eine Geldprämie. Und das Selbstwertgefühl wird gesteigert!

### 4. Sie loben ihre Mitarbeiter

Ein Lob ist für viele Arbeitnehmer Balsam für ihre Seele, wenn es sich um ein echtes Lob handelt und nicht um ein oberflächliches. Führungskräfte loben nicht nur Ergebnisse, sondern auch das Engagement des Beschäftigten.

Info

#### Tickets zu gewinnen!

Offenes Tagesseminar „Ich bin dann mal erfolgreich – LIVE“ mit Motivations-  
experte Dirk Schmidt:

Der Autor vermittelt Strategien und Methoden aus dem Leistungssport, die sich unmittelbar umsetzen und täglich nutzen lassen. Hierbei stellt der Sport eine Metapher für das Leben dar. Wertvolle Tipps verleihen mehr Souveränität im Berufs- und Privatleben.

Für AuA-Leser verlosen wir insgesamt 3 x 2 Eintrittskarten für die Veranstaltung im Wert von je 236,81 Euro in einer Stadt Ihrer Wahl:

- Köln: 11.12.2010
- Düsseldorf: 21.5.2011
- Hannover: 10.9.2011
- München: 19.12.2011
- Köln: 26.11.2011

Schreiben Sie uns bis zum 30.1.2011, Stichwort „Motivation“, an:  
Redaktion Arbeit und Arbeitsrecht, Am Friedrichshain 22, 10407 Berlin,  
per Fax: 030 42151-300 oder per E-Mail: [aua.redaktion@hussberlin.de](mailto:aua.redaktion@hussberlin.de)

Info

#### Literatur

Bandura/Walters: Social Learning and Personality Development, Holt, Rinehart & Winston, New York 1963

Domsch/Regnet/Rosenstiel: Führung von Mitarbeitern. Fallstudien zum Personalmanagement, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2001, S. 11.

Werteleitfaden für Führungskräfte, Deutscher Manager Verband, vdf Hochschulverlag AG, Zürich 2006, S. 5.

#### Onlinequellen:

Gallup: European Working Conditions Survey  
[eu.gallup.com/Poll/125279/EWCS.aspx](http://eu.gallup.com/Poll/125279/EWCS.aspx) und  
[www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/](http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/)

Hay Group: World's most admired Companies:  
[www.haygroup.com/de/](http://www.haygroup.com/de/),  
s. a. [money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2010/index.html](http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2010/index.html)

Hewitt Associates: What Makes a Company a Best Employer?  
[www.hewittassociates.com/Intl/NA/en-US/KnowledgeCenter/ArticlesReports/ArticleDetail.aspx?cid=7463&tid=97](http://www.hewittassociates.com/Intl/NA/en-US/KnowledgeCenter/ArticlesReports/ArticleDetail.aspx?cid=7463&tid=97),  
s. a.

[www.perspektive-mittelstand.de/Mitarbeitermotivation-Studie-fehlende-Wertschaetzung-ist-Motivationsbremse-Nr-1/management-wissen/2075.html](http://www.perspektive-mittelstand.de/Mitarbeitermotivation-Studie-fehlende-Wertschaetzung-ist-Motivationsbremse-Nr-1/management-wissen/2075.html)

Schweizer: Mein Chef ist unfähig – Vorgesetzter sein ist schwer  
[www.it-jobs.stepstone.de/content/de/de/b2c\\_Chef\\_ist\\_unfaehig\\_Mobbing.cfm](http://www.it-jobs.stepstone.de/content/de/de/b2c_Chef_ist_unfaehig_Mobbing.cfm)

Towers Perrin: Global Workforce Study, 2006  
[www.towersperrin.com/tp/showhtml.jsp?url=deu/publications/gws/index.htm&country=deu](http://www.towersperrin.com/tp/showhtml.jsp?url=deu/publications/gws/index.htm&country=deu)

### 5. Sie lieben es, zu überraschen

Für gute Mitarbeiter sind Führungskräfte gerne bereit, Geld auszugeben. Sie überraschen sie mit dem Außergewöhnlichen. Ob Gutschein, ein Candle-Light-Dinner für die Familie des Mitarbeiters oder gar ein Tag Sonderurlaub. Für gute Arbeitnehmer ist ihnen nichts zu teuer.

### 6. Sie fördern den Teamgeist

Führungskräfte sorgen für das Entstehen von Teamgeist. Dafür müssen sie Persönlichkeiten finden, die zusammenpassen. Diesen muss vermittelt werden, warum jeder Einzelne für das Gelingen des Gesamtprojekts wichtig ist. Gemeinschaftserlebnisse, die emotional bewegen, verstärken das Gemeinschaftsgefühl.

## 8 Fazit: Gewinn auf allen Ebenen

Im Zuge der Globalisierung werden loyale Mitarbeiter immer wichtiger. Nur zielgerichtete, gut organisierte, kommunikationsfähige und synergetisch arbeitende Belegschaften werden in der Zukunft erfolgreich sein. Fehlen in diesem Zusammenhang Anerkennung und Lob sowie die Fähigkeit, diese adäquat vermitteln zu können, gehen wichtige Ressourcen und Potenziale verloren. Zufriedene und damit aus sich heraus motivierte und leistungsfähige Beschäftigte sind für Unternehmen ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.

Die Bindung guter Arbeitnehmer an das Unternehmen muss zukünftig eine zentrale Aufgabe sein. Engagierte Mitarbeiter sind für Unternehmen kein Luxus, sondern eine Bedingung zur Erreichung der Geschäftsziele und auch eine Voraussetzung, um erfolgreich wirtschaftliche Herausforderungen meistern zu können. Den Zusammenhang von Engagement und Geschäftserfolg untermauern zahlreiche Studien. Er macht es erforderlich, die für das Mitarbeiterengagement relevanten und individuellen Treiber zu identifizieren, um das Engagement nachhaltig auf hohem Niveau halten zu können.