

Daniel Zanetti

1001 Tipps zur Mitarbeitermotivation

Verblüffende Ideen für einen
motivierenden Geschäftsalltag

REDLINE | VERLAG

© des Titels »1001 Tipps zur Mitarbeitermotivation« 978-3-636-01537-2
2013 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

DER WANDEL VOM CEO ZUM CMO

Einführung

Sie können einen Mitarbeiter motivieren, Ihnen seine volle Arbeitsleistung zu geben, und Sie werden erkennen, dass Ihre Mitarbeiter auf einmal nicht mehr nur Mitarbeiter sind, sondern Vermögenswerte Ihres Unternehmens darstellen.

In vielen Unternehmensleitbildern stehen unter dem Punkt Mitarbeiter folgende Aussagen geschrieben:

Unsere Mitarbeiter sind das wichtigste Gut!

- Frage: Wenn die Mitarbeiter in diesen Unternehmen wirklich das wichtigste Gut sind, weshalb arbeiten sie dann oft zu Niedrigstlöhnen?

In unserem Unternehmen stehen die Mitarbeiter im Mittelpunkt!

- Frage: Wenn der Mitarbeiter im Mittelpunkt der Unternehmenskultur steht, weshalb zeigt er dann nicht, dass er glücklich ist, indem er überdurchschnittliche Leistungen erbringt?

Wir möchten motivierte Mitarbeiter!

- Frage: Wenn Sie motivierte Mitarbeiter möchten, weshalb schaffen Sie dann nicht ein Umfeld, das Motivation zulässt?

In den allermeisten Fällen sind solche und andere Aussagen nichts anderes als Wünsche und werden nicht oder nicht konsequent genug gelebt. Auf jeden Fall nicht aus Sicht der Mitarbeiter. An was liegt es, dass nur wenige Unternehmen es schaffen eine nachhaltige und für alle Beteiligten wertvolle Kultur zu schaffen? Liegt es an den schwierigen Rahmenbedin-

Der Wandel vom CEO zum CMO

gungen, an den rasanten wirtschaftlichen Veränderungen, an der Globalisierung oder gar am Wetter? Natürlich nicht, es liegt an der Führung. Der Spruch «Der Fisch beginnt am Kopf zu stinken» hat heute mehr denn je seine Gültigkeit. Bei dem rasanten Sesselwechsel wird es schwierig, eine Kultur zu schaffen, die motivierend ist. Kultur weicht heute zu 90 Prozent den kurzfristig zu realisierenden Zahlen. Dieses Spekulantenverhalten ist vergleichbar mit der Börse. Alle wollen die kurzfristig zu realisierenden Supergewinne, dabei weiß man doch genau, dass eine längerfristig angelegte Strategie im Schnitt erfolgreicher ist. Schön, wenn es bald Unternehmen gibt, die die Boni der CEOs auch an der Mitarbeiterbindung messen, denn der wichtigste Grund, weshalb man ein Team bildet, ist der, dass die Produktivität eines Teams größer ist als die Bemühungen jedes Einzelnen.

MATCHENTSCHIEDENDE ERFOLGSFAKTOREN IN DER MITARBEITERFÜHRUNG



Welche Kernkompetenzen helfen Ihnen, eine Topführungskraft zu sein? Nachfolgend gehen wir auf einige Punkte ein, mit denen Sie sich befassen sollten, sofern Sie ein CMO werden möchten!

1. Setzen Sie kontrollierbare Ziele und besprechen Sie diese mit Ihrem Team.
2. Geben Sie Ihre Spielregeln bekannt: Wie sichern Sie den Informationsfluss, welche Meetings finden mit welchem Ziel statt?
3. Beziehen Sie Ihr Team in Entscheidungsprozesse mit ein und nützen Sie das Know-how aller.
4. Legen Sie mit Ihren Mitarbeitern fest, über welche Kompetenzen und Fähigkeiten Ihr Team insgesamt verfügen sollte.
5. Zeigen auch Sie Ihre Stärken und Schwächen klar auf. Ergänzen Sie Ihre persönlichen Schwächen durch Stärken Ihrer Mitarbeiter.
6. Räumen Sie für Lob und Kritik genügend Zeit ein.
7. Machen Sie die Vorzüge der Zusammenarbeit und die Wichtigkeit jeder einzelnen Arbeit deutlich.
8. Nutzen Sie das Netzwerk, das Sie im Laufe Ihres bisherigen Werdegangs aufgebaut haben.
9. Informieren Sie Ihre Vorgesetzten unaufgefordert.
10. Untersuchen Sie Ihr neues Kommunikationsgeflecht und nützen Sie auch hier das Know-how Ihres Teams.
11. Stellen Sie die Weichen für die weitere Entwicklung. Planen Sie die notwendige Weiterbildung (intern oder extern) frühzeitig.
12. Analysieren Sie Ihre Leistungen und leiten Sie daraus kontrollierbare Maßnahmen ab.

Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche!

CMOs haben die Fähigkeit, Teams zu entwickeln!

Führen heißt zusammenarbeiten, kooperieren. Um Teams strategisch (nach Kernkompetenz und Typus) zusammenzustellen, benötigt man viel Geschick und Freude am Arbeiten mit und für Menschen. Sie müssen genau wissen, was Sie können und was Sie nicht können. Erst dann werden Sie in der Lage sein, Teams auf- und auszubauen. Zudem werden Sie erst dann Ihr Glück als Führungskraft erlangen, wenn Sie fähig sind, die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter positiv zu beeinflussen und zu nutzen.

CMOs haben die Bereitschaft, Spitzenleistungen zu erbringen!

Gute Führungskräfte wissen, dass Durchschnitt Rückschritt heißt. Nur wer bereit ist, konsequent zielorientiert zu arbeiten, und zudem den Aufwand nicht scheut, wird in die Champions League einziehen.

CMOs können vernetzt denken und handeln!

Die Welt ist ein Dorf. In der bestehenden Flut von Informationen die Zusammenhänge zu erkennen, ist sehr schwierig geworden. Wesentliches von Unwesentlichem zu unterscheiden, ist oft ein Ding der Unmöglichkeit! Und trotzdem sollten Sie immer das große Ganze vor Augen haben und kleine und große Entscheidungen schnell und überzeugend fällen. Denn wie heißt es so schön: Die Großen fressen nicht die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen. Wir rechnen nicht mehr in Kalenderjahren, sondern in Internetjahren.

CMOs haben Lust zu lernen!

Mit dem Wissen von gestern können Sie nicht die Zukunft bewältigen. Sie benötigen die Wissenslust, Ihr Know-how laufend zu erweitern und Ihre Kernkompetenzen stetig auszubauen.

Schaffen Sie Freiheiten durch Spielregeln!

Schaffen Sie Freiheiten durch Spielregeln!

Ohne Spielregeln, in welcher Form auch immer, ist ein erfolgreiches Zusammenarbeiten nicht möglich. Stellen Sie sich einmal ein Fußballspiel vor, das vonstatten gehen sollte, ohne dass die Spieler die Regeln kennen. Die eine Mannschaft stellt ein Tor auf, das nur halb so breit ist wie jenes des Gegners. Ein Spieler interpretiert ein «Offside» auf seine ganz individuelle Art. Ein faires Spiel wäre unter solchen Umständen also gar nicht möglich. Genauso verhält es sich bei der Arbeit. Erst wenn die Spielregeln der Zusammenarbeit gemeinsam definiert wurden, wird das Team erfolgreich arbeiten können. Erst dann sind Spitzenleistungen möglich.

Es reicht jedoch nicht, einfach mit Schlagwörtern wie Respekt oder Toleranz um sich zu werfen. Viel wichtiger ist dabei die Definition, was darunter zu verstehen ist. Untermauern Sie hierzu die Spielregeln mit Beispielen aus dem Alltag:

Ein möglicher Punkt Ihrer Spielregeln:

Wir lösen zwischenmenschliche Probleme schnell und direkt und tragen damit viel zu einer positiven Stimmung im Team bei.

Ein Beispiel aus dem Betriebsalltag:

Meinungsverschiedenheiten sind natürlich. Es kann jedoch nicht angehen, dass wir in Abwesenheit eines Arbeitskollegen schlecht über ihn sprechen. Das ist nicht nur schlecht für die Stimmung im Team, sondern zeugt auch von einer schwachen Sozialkompetenz. Vorsicht: Es ist viel einfacher, Problemen aus dem Weg zu gehen, als sie konstruktiv zu lösen ...

Weitere Tipps:

- Definieren Sie, was Mitarbeiter können und machen müssen.
- Geben Sie Beispiele, was Mitarbeiter entscheiden können und was nicht.
- Erklären Sie Vision und Zielsetzung der Firma.

Erfolgsfaktoren in der Mitarbeiterführung

- Zeigen Sie die Belohnung für hervorragende Teamleistung auf.
- Schaffen Sie Belohnungen für quantitative und qualitative Ziele.
- Erklären Sie Ihren Mitarbeitern, wie eine Firma funktioniert.
- Lernen Sie, als Coach und nicht als Chef zu arbeiten.
- Zeigen Sie auf, weshalb Geschwindigkeit bei Entscheidungen wichtig ist.
- Lehren Sie Ihr Team, lösungsorientiert zu denken.
- Schaffen Sie unverzüglich Diskussionen ab, in denen Vorwürfe dominieren.

Kommunizieren Sie mit System & Pfiff!

Mimik + Worte = Botschaft

Kommunikation heißt Verständigung und Umgang zwischen Personen. Es umfasst also nicht nur das, was wir sagen, sondern auch, wie wir es sagen und zu wem. Wir stellen durch Kommunikation eine Verbindung zu unseren Kunden her. Kommunikation beginnt jedoch lange bevor auch nur einer ein Wort gesprochen hat. Die Art und Weise, wie wir uns verhalten und was wir aussprechen, wird nicht nur durch den Verstand geleitet, sondern auch durch die Emotionen und die psychische Grundempfindlichkeit der Kunden.

Jedes Gespräch läuft auf zwei Ebenen ab: **verbal und non-verbal**. Bei verbaler Kommunikation geht es um Worte, Informationen, Fakten usw., also um rationale Botschaften. Bei non-verbaler Kommunikation geht es um Mimik, Gestik usw. Mit der Art und Weise, wie wir etwas sagen, drücken wir dem anderen gegenüber unsere Gefühle aus. Wer vor Leuten kommuniziert, der muss sich über seine Ausstrahlung im Klaren sein. Bedenken Sie: Ihre Worte beeinflussen zu zehn Prozent, Ihr Tonfall zu 40 Prozent, Ihr Verhalten zu 50 Prozent. Diese Einsicht, verbunden mit dem Wissen, dass die Aufnahmefähigkeit beim Hören nach 15 Minuten rapide nachlässt, gibt uns wichtige Hinweise für die Wissensvermittlung. Das **WIE** ist matchentscheidend! Folgende Faktoren sind wichtige Grundpfeiler beim Kommunizieren:

- Kompetenz – versteht er, was er sagt?
- Glaubwürdigkeit – ist er überzeugt von dem, was er sagt?
- Erotik – spricht er sein Publikum an, kommt etwas rüber?

Es ist erwiesen, dass lediglich **10 Prozent** der verbalen Kommunikation (also Inhalt), jedoch 90 Prozent der para- und non-verbalen Kommunikation (Stimme, Auftreten etc.) beim Publikum hängen bleibt.

Die Kommunikation in Unternehmen im Allgemeinen hat ein zentrales Problem: Sie unterliegt in den meisten Firmen kei-

nem Controlling! Das ökonomische Denken hat in diesem Bereich leider noch nicht Einzug gehalten. Um Ihre Kommunikation effizienter zu gestalten, sollten Sie folgende Punkte bedenken:

Wann finden zu welchen Themen Meetings statt?

- Halten Sie Ihre Meetingstruktur für alle schriftlich fest!
- Setzen Sie bezüglich Inhalt und Zeit einen klaren Rahmen!

Wie übermittle ich Botschaften?

- Machen Sie sich Gedanken, welche Moderationstechniken Sie benützen wollen. Es muss nicht immer eine Folienorgie auf dem Overheadprojektor sein!
- Wie ist das Verhältnis zwischen Monolog und Dialog? Lassen Sie die Mitarbeiter zu Wort kommen oder sprechen ausschließlich Sie selbst?

Wie möchte ich informiert werden?

- Wie und wann wollen Sie im Tagesgeschäft von Ihren Teammitgliedern informiert werden?
- Welche Informationstools stehen zur Verfügung?

Tipp: Falls Sie auch jemand sind, der andauernd von E-Mail-Eingängen in der Arbeit unterbrochen wird, dann lassen Sie sich die nicht dringenden Botschaften verzögert zu einem von Ihnen bestimmten Zeitpunkt zusenden. Zum Beispiel jeweils abends gegen 17.00 Uhr. Dieses Vorgehen kann die Zahl der Störungen massiv verringern und trägt so zu einem effizienteren Arbeitsablauf bei!

CMOs – die Helden der «New Humanity»

CMOs – die Helden der «New Humanity»

Definition CEO: Chief Executive Officer

Definition CMO: Chief Motivation Officer

Wir alle können in unserem Privatleben unserem Lebenspartner die größten Komplimente machen und seine Augen zum Glänzen bringen. Aber die meisten von uns haben Mühe, einem Mitarbeiter zu sagen: «Ich finde dich absolut spitze. Was du für unser Team und unsere Firma tust, ist einfach super.» Bedenken Sie dabei doch auch, dass Sie bedeutend weniger Zeit mit Ihrem Lebenspartner als mit Ihren Mitarbeitern verbringen.

Kann jeder von sich behaupten, dass er heute schon einen Mitmenschen motiviert hat? Was heißt das überhaupt: einen Mitmenschen motivieren? Und wie werde ich ein Motivator?

CMOs sind Führungskräfte, die das Arbeitsklima aktiv und positiv beeinflussen. CMOs sind die Helden der «New Humanity», weil sie schon heute die Zeichen der Zeit erkannt haben und wissen, dass sie die Zukunft nicht mit dem Führungsstil der Vergangenheit bewältigen können.

Die Sache mit der Mitarbeiterzufriedenheit ...

Lassen Sie uns folgende Begriffe klären, denn sie tauchen in diesem Buch immer wieder auf.

- **Aktiv zufriedene Mitarbeiter**
- **Passiv zufriedene Mitarbeiter**
- **Mitarbeiterverblüffung**

Aktiv zufriedene Mitarbeiter:

Der Mitarbeiter ist von Ihnen als Führungskraft sowie vom Unternehmen überzeugt und begeistert. Seine Erwartungen an Sie als Führungskraft sowie an das Unternehmen insgesamt wurden übertroffen. Er ist ein treuer Mitarbeiter und wird Sie und das Unternehmen aktiv weiterempfehlen.

Passiv zufriedene Mitarbeiter:

Ein passiv zufriedener Mitarbeiter ist ein gleichgültiger Mitarbeiter! Seine Erwartungen wurden erfüllt, jedoch nicht übertroffen. Er arbeitet zwar bei Ihnen, aber die innere Kündigung ist bereits erfolgt. Er sucht mal mehr oder weniger aktiv einen neuen Job. Den passiv zufriedenen Mitarbeiter werden Sie verlieren, sobald er ein besseres Angebot hat.

Mitarbeiterverblüffung:

Mit maßgeschneiderten Leistungen in Form von Motivation, Geschenken etc. erzielen Sie einen Überraschungseffekt beim Mitarbeiter. Seine Erwartungen an Sie und das Unternehmen werden übertroffen. Er fühlt sich somit in seiner Wahl bestätigt. Das Arbeitsklima ist nicht zufällig gut, sondern nachhaltig positiv gesteuert. Um die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erkennen, müssen Sie diese jedoch zuerst erfragen. Die besten Informationen erhalten Sie mit aktivem Zuhören, zum Beispiel beim Mittagessen oder in der Pause:

Die Sache mit der Mitarbeiterzufriedenheit ...

- Wer ist Fußballfan?
- Wer besitzt ein Eigenheim?
- Wer hat Kinder?, etc.

Aber auch eine Teamliste, wie in diesem Buch aufgeführt, kann Ihnen hierzu wertvolle Informationen liefern.

Merkpunkte für eine erfolgreiche Zusammenarbeit

- Es bestehen Spielregeln (Leitbild), die gemeinsam zum Wohle der Firma definiert wurden und von allen konsequent eingehalten werden.
- Die Teammitglieder kennen die eigenen Stärken und Schwächen genau und können so ihre Talente gezielt zum Wohle der Firma einsetzen.
- Alle Teammitglieder begegnen sich gegenseitig mit Respekt und Toleranz. Jeder ist mitverantwortlich, dass das Teamwork funktioniert!
- Es besteht ein Rekrutierungssystem, das sicherstellt, dass ausschließlich passende Kandidaten eingestellt werden.
- Teammitglieder, die sich nicht an die Spielregeln halten, werden konsequent darauf angesprochen.
- Die Beteiligung von Teammitgliedern an Aktivitäten, bei denen sie einen echten Beitrag leisten können, wird gefördert.
- Anerkennung und Kritik erfolgen regelmäßig und mit System.
- Konflikte werden nicht verhindert, dafür aber konsequent gelöst.
- Schulungen zum Ausbau der eigenen Kernkompetenzen werden vom Unternehmen gefördert.
- Die geleistete Arbeit wird in Form von Feedbackgesprächen regelmäßig beurteilt und Optimierungsmaßnahmen werden gemeinsam diskutiert und festgelegt.

Leitsätze für den unternehmerischen Erfolg

- Ich weiß nicht nur, was ich will, sondern auch, wie ich es erreichen will.
- Ich werde mit meiner Idee von meinem persönlichen und familiären Umfeld getragen.
- Ich bin optimistisch und gehe offen auf Menschen zu.
- Ich bin auch auf eine längere Durststrecke vorbereitet, ohne dass mir die Mittel ausgehen.
- Ich habe den nötigen Durchhaltewillen und bin belastbar.
- Ich arbeite gerne im Team und kann delegieren.
- Ich bin flexibel, bleibe aber meinen Prinzipien treu.
- Ich weiß, dass Fehler passieren und lerne daraus.
- Ich kann meine Konkurrenz richtig einschätzen.
- Ich setze meine eigene Arbeitszeit richtig ein.
- Ich verstehe meinen Geschäftspartner als wertvolle Ergänzung.
- Ich weiß, dass ich für meinen Erfolg selbst verantwortlich bin.

Generell sollte uns bewusst sein, dass permanentes Lernen für den Erfolg notwendig ist. Denn: **«Es ist eine verbreitete Illusion zu glauben, dass das, was wir heute wissen, alles ist, was wir je zu wissen vermögen.» (Carl G. Jung)**