

Innovativ führen

So wecken Sie die Leistungs- freude Ihrer Mitarbeiter

Der Stressreport bestätigt regelmäßig: Mitarbeiter und Führungskräfte leiden zunehmend unter Termin- und Leistungsdruck. Ursachen dafür gibt es viele. Einerseits werden die Märkte immer enger und schneller, andererseits verändern sich auch die Ansprüche der Unternehmen an ihre Angestellten. Die Folgeerscheinungen zeigen sich auf Arbeitnehmer- wie auf Arbeitgeberseite: Fehlzeiten durch emotional erschöpfte Mitarbeiter! Um dem entgegenzuwirken, kommt dem Verhalten der Führungskräfte eine Schlüsselrolle zu.

Mittlerweile sind die Folgen der Leistungsverdichtung auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen zu groß, um sie zu ignorieren. Denn gerade im Mittelstand sind Führungskräfte in der freien Wildbahn der Wirtschaft ganz ohne „Konzernpuffer“ unterwegs: Jede Entscheidung, die sie treffen, hat direkte Auswirkungen auf Unternehmen und Belegschaft. Ihre Aufgaben sind von Vielseitigkeit, Unmittelbarkeit und hoher Verantwortlichkeit geprägt. Sie müssen den Informationsfluss und die Kommunikationswege beherrschen sowie ihr Wissen auf dem aktuellen Stand halten. Sie brauchen Strategien, um gegen die „Großen“ wettbewerbsfähig zu bleiben. Sie müssen global denken, obwohl sie von Haus aus vielleicht immer eher regional agiert haben.

„Motivieren Sie Ihre Leute!“

Neben all diesen Aufgaben und ihrer Verantwortung müssen Unternehmer von ihren Führungskräften fordern, die Motivation ihrer Mitarbeiter zu fördern. Viele Mitarbeiter, die zum Teamleiter oder Vorgesetzten befördert werden, haben aber nie gelernt, Menschen zu führen. Nicht nur in kleinen und mittelständischen Unternehmen, sondern auch in großen Konzernen wird der beste Mitarbeiter seines Bereiches oft zur Führungskraft gemacht. Doch hier ist Vorsicht geboten, denn der beste Mitarbeiter ist nicht auch automatisch ein guter Leader. Fehlbesetzungen haben zur Folge, dass die Führungskräfte mit ihren Aufgaben und Verantwortungs-

bereichen überfordert sind und irgendwann an die Grenze ihrer Produktivität und Kraft stoßen. Oft reagieren sie auf solche Stresssituationen, indem sie den Druck an ihre Mitarbeiter weitergeben, anstatt diese wirkungsvoll zu führen und zu entwickeln.

Der Führungsstil prägt das Betriebsklima

Was können Unternehmen wirklich tun, um Motivation und Leistungsfreude für mehr Erfolg ihrer Mitarbeiter zu sichern? Klar ist: Der Mensch ist zu 50 Prozent selbst für sein Wohlbefinden verantwortlich. Das kann er über seine Einstellung, seinen Fokus und seine Motivation beeinflussen. Die anderen 50 Prozent werden von außen gesteuert. Diese äußeren Bedingungen sind nicht nur Zahlen und Fakten zur aktuellen Unternehmenslage, sondern das, was man allgemein unter „Betriebsklima“ versteht.

Bei Maßnahmen der Unternehmen, die ihre Mitarbeiter entlasten sollen, ist häufig die Rede von flexibleren Arbeitszeiten, weniger Druck, mehr Freiräumen oder höheren Gehältern. Viel größeren Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter aber haben die Führungskräfte, die ganz nah dran sind am Geschehen und an den Menschen. Um ihren Leuten dabei zu helfen, aus Leistungsdruck Leistungsfreude zu entwickeln, müssen Führungskräfte verstehen, was ihre Mitarbeiter motiviert und antreibt. Dazu ist es notwendig, die individuellen Motive der Menschen zu kennen und entsprechend zu bedienen.

Führung ohne Bestrafung und Belohnung

Die Gehirnforschung hat bewiesen: Mitarbeitermotivation durch den Chef oder die Führungskraft in Form von Belohnung oder Bestrafung verursacht nur kurzzeitige Effekte. Neurowissenschaftler fanden heraus, dass beispielsweise Gehaltserhöhungen einen messbaren Effekt von lediglich rund 48 Stunden im Gehirn verursachen. Auch wenn Geld ein echter Motivator für Menschen sein kann, so reicht es nicht aus, die Gehälter zu erhöhen. Kurzfristig werden die Mitarbeiter zwar motiviert und die Qualität ihrer Arbeit steigt, weil sie dafür einen entsprechenden Gegenwert erhalten, mittel- und langfristig allerdings ist eine Gehaltserhöhung nichts anderes als ein Anreiz von außen, dessen Wirkung schneller verpufft, als es sich die meisten Führungskräfte wünschen. Die Wirkung ist vergleichbar mit der von Koffein und Zucker. Kurzfristig ist eine Steigerung erkennbar, doch mittelfristig sinken Leistungsbereitschaft und Qualität der Ergebnisse – oft sogar unter das ursprüngliche Niveau. Wenn jemand Werte wie Motivation, Engagement und Mitgefühl fördern will, indem er entsprechende Handlungen belohnt, dann unterstützt er diese Entwicklung nicht, sondern schadet ihr. Mit Belohnung erreichen Führungskräfte am Ende das Gegenteil von dem, was sie eigentlich wollten.

Die fünf Faktoren für Erfolg: So wachsen Mitarbeiter

Wer andere Menschen häufig belohnt, in Form von Geld oder auch Lob, zieht die Aufmerksamkeit des Empfängers von dessen ursprünglicher Motivation ab und richtet sie auf den von außen kommenden Impuls. Genau so wird Abhängigkeit geschaffen. Genau hier beginnen wir, andere zu bewerten. Führungskräfte werden ihrer Verantwortung, die Erfahrungen ihrer Mitarbeiter durch äußere Umstände positiv zu beeinflussen, so nicht gerecht. Und das macht – wenn wir uns an den Einstieg dieses Beitrags erinnern – einen Großteil, nämlich 50 Prozent des persönlichen Wohlbefindens des Mitarbeiters aus.

Richtig zum Tragen kommt die Bedeutung von Führungskräften in Un-

ternehmen dann, wenn man ihre Hauptaufgabe betrachtet: Sie sollen für positive Erfahrungen ihrer Mannschaft sorgen und die Menschen entwickeln. Hierarchisch stehen Führungskräfte heute über ihren Mitarbeitern, doch als Mensch hat jeder im Unternehmen exakt den gleichen Wert. Gleichwertig, jedoch nicht gleichberechtigt. Deshalb gilt es, konkrete Faktoren und Regeln zu beachten, um Menschen erfolgreich zu führen.

Erfolgsfaktor 1: Respekt

Menschen wollen geführt werden – nicht vorgeführt. Wer nicht jeden Menschen in einem Team wertschätzt, der verliert den Respekt von vielen und vor vielen. In schwierigen Zeiten einzelne Personen für deren schwächere Leistungen zu ignorieren, führt nirgendwo hin, außer direkt in den Abgrund. Menschen, die man nicht respektiert, werden zu Menschen, die ihrerseits nicht respektieren – weder Autoritäten, noch Ziele und Werte, noch Spielregeln.

Meine Empfehlung

Erfolgsregel 1: Behandeln Sie Ihre Mitarbeiter nicht als Personal, sondern als Persönlichkeiten. Stellen Sie sicher, dass sich jeder Mitarbeiter zu jeder Zeit wertgeschätzt und als Mensch, nicht als Arbeitskraft, respektiert fühlt!

Erfolgsfaktor 2: Freude und Spaß

Aus der Gehirnforschung weiß man schon lange, dass Lernen nur dann effektiv möglich ist, wenn der Mensch dabei Freude empfindet. Das Gleiche gilt für Topleistungen. Ohne Freude sind nachhaltige Spitzenleistungen unmöglich, weil der Antrieb zum Lernen fehlt. Natürlich ist nicht alles im Job lustig, doch wenn sich Arbeit wie eine Strafe anfühlt, dann tötet man die Leistungs-

Meine Empfehlung

Erfolgsregel 2: Wo nicht gelacht wird, kann auch nicht gewonnen werden. Menschenführung ist ohne Freude, Spaß und positive Begeisterung unmöglich.

freude eines jeden Menschen unvermeidbar ab.

Erfolgsfaktor 3: Freiheit

Ein menschliches Grundmotiv ist Freiheit. Wer seine Mitarbeiter zu stark einengt, kontrolliert und an die Kette legt, bekommt sehr bald die Quittung dafür. Genau das ist der Unterschied zwischen Menschenführung und Menschenunterdrückung. Auf den Verlust von Freiheit wird eine Person immer auf eine von zwei verschiedenen Weisen reagieren. Sie verblüht und gibt auf. Die Folge: Der Mensch kündigt innerlich und wirkt frustriert oder antriebslos. Wer nicht resigniert, wird aggressiv, lehnt sich massiv auf, betreibt Mobbing, Machtkämpfe, wird egozentrisch und bricht jegliche emotionale Beziehung zu demjenigen ab, der für das mangelnde Freiheitsgefühl verantwortlich ist. Die Folge: Die Führungskraft erreicht ihr Team nicht mehr.

Meine Empfehlung

Erfolgsregel 3: Menschen bringen Topleistungen, wenn man sie entfaltet, anstatt sie zusammenzufalten. Je größer der Raum für persönliche Freiheit und Gestaltungsmöglichkeiten ist, desto eher kann ein Mitarbeiter über kurz oder lang seine volle Größe zeigen.

Erfolgsfaktor 4: Selbstbewusstsein

Ein einfaches Prinzip der erfolgreichen Menschenführung lautet: Stärken stärken, Schwächen managen. Wer oft hört, was er alles nicht kann, der weiß darüber auch sehr bald sehr gut Bescheid. Spitzenleistungen im Team werden nur möglich, wenn sich jeder Einzelne darüber bewusst ist, welche individuellen Qualitäten ihn auszeichnen. Das be-

Meine Empfehlung

Erfolgsregel 4: Der Input bestimmt den Output. Das, was Sie Ihren Mitarbeitern am häufigsten sagen bzw. sie am häufigsten spüren lassen, ist entscheidend dafür, was am Ende als Folge dessen herauskommt.

deutet nicht, dass man Probleme und Schwächen ignorieren muss. Im Gegenteil: Es geht darum, die vorhandenen Stärken, Ressourcen und Potenziale der Mitarbeiter dafür zu nutzen, um diese Schwachstellen auszubügeln und Probleme zu lösen.

Erfolgsfaktor 5: Fehler-Toleranz

Babys fallen beim Versuch, gehen zu lernen, durchschnittlich 270 Mal auf den Hintern. Erfolg ist ohne Fehler unmöglich, denn Erfolg basiert auf Erfahrungen. Erfahrungen resultieren ihrerseits allerdings wieder aus Fehlern und Misserfolgen. Wer Mitarbeitern den Mut nimmt, Fehler machen zu dürfen, der verursacht Angst. Denn jeder weiß: Ich kann keine Topleistungen bringen, ohne auch mal Fehler zu machen. Die Folge: Stagnation und fehlende Bewegung durch Verkrampfung.

Meine Empfehlung

Erfolgsregel 5: Halten Sie sich an die drei Grundsätze, die Google in den USA seinen Mitarbeitern mitgibt:

1. Machen Sie Fehler.
 2. Machen Sie viele Fehler, aber keinen Fehler mehrfach.
 3. Machen Sie diese Fehler schnell.
- Genau diese Form von Menschenführung führt zum notwendigen Quantensprung, von der Ressourcennutzung hin zur Potenzialentfaltung.

Buchtipps

Spielregeln für Gewinner

Mit 25 einfachen Gesetzen zur persönlichen Höchstleistung

GOLDMANN Verlag 2010
Taschenbuch, Broschur, 272 Seiten
ISBN: 978-3-442-17161-3



Autor: **Steffen Kirchner** ist Referent, Autor und Mentalcoach zu den Themen Leistungsfreude, Mitarbeiterführung und Motivation. Mehr Informationen unter www.steffenkirchner.de.