

## Damit der Job wieder Spaß macht

von Sabine Meinert

**Deutsche Chefs fürchten, dass sich jeder zweite Mitarbeiter innerlich bereits von seinem Job verabschiedet hat. Die Motivation der Mitarbeiter steht deshalb mehr und mehr im Fokus von Führungskräften.**

Nur 47 Prozent der Angestellten in deutschen Firmen sind motiviert und versuchen, sich stets für das Unternehmen zu engagieren. So sehen zumindest die Führungskräfte von 50 deutschen Unternehmen, die in der Organisation The Executive Committee TEC zusammenarbeiten, das Engagement in ihren Betrieben. (Studie "Mitarbeitermotivation im deutschen Mittelstand"). Nach eigenen Angaben vertritt TEC rund 10.000 Manager und Unternehmer weltweit.

Der Umfrage zufolge sehen die befragten Führungskräfte bei 53 Prozent ihrer Mitarbeiter Defizite in Sachen Motivation. Diese würden arbeiten, weil sie einen Broterwerb brauchen. Aussagen wie "Ich arbeite um zu leben und nicht umgekehrt" würden die Grundstimmung sehr plastisch beschreiben, geben die Chefs zu Protokoll.

Klaus Evard, Vorstand von TEC Deutschland weiß, woran es liegen könnte: "Zu viele Unternehmer sind immer noch zu sehr mit ihrem Tagesgeschäft befasst und schauen nur auf die Abläufe in ihrem Unternehmen." Die Mitarbeiter-Motivation gerät dabei oft aus dem Blick, obwohl Motivation laut Studie den Managern durchaus "sehr wichtig" ist - 95 Prozent sehen einen Zusammenhang zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

### Ohne Angst, mit Anerkennung

Einig sind sich die befragten Führungskräfte, dass viel kreativer und erfolgreicher arbeitet, wer ohne Jobangst ist und regelmäßig Anerkennung erhält. Fördern lässt sich die Motivation den Führungskräften zufolge z. B. mit einer finanziellen Beteiligung am Unternehmenserfolg. Erfolgsabhängige Bezahlung und leistungsabhängige Gehälter dürften demnach in Zukunft deutlich häufiger verhandelt werden.

Jeder zweite Chef hält auch eine familienfreundliche Arbeitsgestaltung für wichtig. Betriebskindergärten und Möglichkeiten, auf Teilzeit oder Heimarbeit umzusteigen, sind nur einige Beispiele, über die in Unternehmen nachgedacht wird und die nachweislich die Leistungsbereitschaft der Mannschaft erhöhen. So hat das Meinungsforschungsinstitut Prognos in einer Studie errechnet, dass Investitionen in familienfreundliche Maßnahmen eine Rendite von 25 Prozent und auch Wachstumseffekte bringen.

### Weiterbildung und Fairness

Die TEC-Studie listet zudem Weiterbildung, Teamarbeit und eigenverantwortliches Arbeiten als probate Mittel auf, die Motivation und damit die Effizienz in Unternehmen zu steigern. Ein fairer kollegialer Umgang ist für immerhin zwei Drittel der Manager von großer Bedeutung. Mehr als jede zweite Führungskraft sieht auch Sinn in Betriebsausflügen und anderen Freizeitaktivitäten - sie fördern den Gemeinsinn.

Bei "mehr Mitbestimmung im Unternehmen" gehen die Meinungen dagegen auseinander. Etwas mehr als jeder zweite denkt, dass sie die Motivation fördert, die anderen halten diesen Punkt für eher unwichtig.

### Motivationsschub Herausforderung

Einen regelrechten Motivationsschub löst aus, wer seine Mitarbeiter vor neue Herausforderungen stellt, haben die im TEC vereinten Führungskräfte die Erfahrung gemacht. Am wichtigsten wird jedoch die Rolle der Führungskraft bei der Mitarbeitermotivation eingeschätzt. Ein Punkt, den auch viele Personaltrainer unterschreiben würden. Sie raten Führungskräften, sich um die eigenen Sympathiewerte zu kümmern und persönliche Beziehungen zu Mitarbeitern zu schaffen, um besser zu motivieren.

ftd.de, 08.08.2005

© 2005 Financial Times Deutschland

### ZUM THEMA

[Selbst schuld, du Versager!](#)

- [Studie: Investitionen in die Familie schaffen Wachstum](#)
- [Zu viel Kontrolle lässt Mitarbeiter erlahmen](#)
- [Personalchefs sind blind für Mitarbeiter-Potenzial](#)
- [\(€\) Mitarbeitermotivation: Deutsche landen nur im Mittelfeld](#)
- [\(€\) Consulting: Chefs vernachlässigen die Motivation](#)