



Mehr Gewinn durch motivierte Mitarbeiter

Engagierte Mitarbeitende verhelfen ihren Unternehmen zu einem viermal höheren Gewinnwachstum als wenig engagierte Belegschaften (Gallup-Studie, 2011). Eine massgeschneiderte Zufriedenheitsumfrage zeigt die Beeinflussungshebel für mehr Engagement und Motivation auf.

Vorteile motivieren

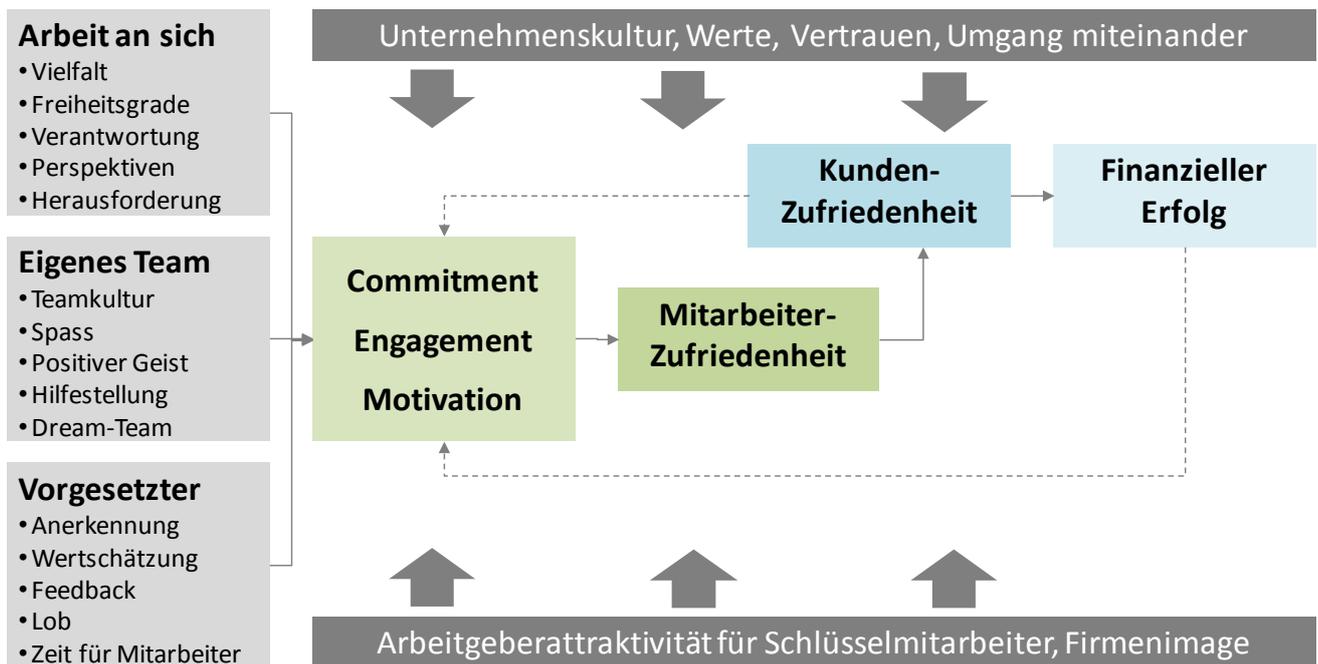
Unsere Umfrageergebnisse bestätigen die Gallup-Studie: Das Commitment zum Unternehmen, zum Vorgesetzten oder auch zu Veränderungsprojekten ist ein zentraler, stabiler Zufriedenheitsindikator. Wie entwickelt sich Commitment? Es entfaltet sich, wenn eine Person für sich realisiert, dass sie durch ihren Einsatz in der betreffenden Organisation zusätzliche Vorteile erhält (M.

Treier, 2011). Diese emotionale Bindung an das Unternehmen wirkt vorteilhaft auf Loyalität, Verweildauer im Betrieb und Arbeitgeberattraktivität. Repetitive und anspruchslose Jobs verursachen deshalb eher Fehlzeiten und Fluktuation. Commitment wächst vor allem auch aus intrinsischer Motivation: Die Arbeit ist interessant und macht Spass. Warum ist mit dem zweiten Beeinflussungsinstrument – der extrinsischen Belohnung – höchste Vorsicht geboten?

Belohnungen führen zum Konkurs

Einige Branchen versuchen, ihre Schlüsselleute mit mehr Geld zu halten. Erstaut und überrascht realisieren die Führungskräfte später, dass Geld nur sehr kurzfristig wirkt und – noch katastrophaler – extrinsische Belohnungen sich oft destruktiv auf die intrinsische Motivation auswirken. Die mit Geld «Geköderten» verlieren das Interesse an ihrer spannenden Arbeit,

Mitarbeiterzufriedenheit führt zu finanziellem Erfolg



© Consultingworld AG

weil dadurch deren Autonomieerleben eingeschränkt wird. Wer sich auf Fremdmotivation eingelassen hat, wird immer unselbständiger, abhängiger und vor allem unzufriedener. Deshalb sind dann Abgänge von «gekauften» Leistungsträgern auf der Suche nach einer neuen inhaltlichen Herausforderung nicht selten. Dies hat für das Unternehmen letztendlich einen schleichenden «Konkurs» in punkto Schlüsselpersonen, know how und Arbeitgeberimage zur Folge.

Ist Motivation beeinflussbar?

Frage eines Geschäftsführers: Was muss ich tun, um die Mitarbeitermotivation zu verbessern? Grundsätzlich geht es darum, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die es der Belegschaft erlaubt, sich selbst zu motivieren. Eine zentrale Rolle kommt den direkten Vorgesetzten zu: Echte Anerkennung, Wertschätzung und Rückmeldungen werden von den Mitarbeitern erwartet. Sie steigern die intrinsische Motivation. Ebenso wirken vielfältige Arbeitsinhalte, Freiheitsgrade und Verantwortung für die eigenen Arbeitsergebnisse günstig. Diese idealtypischen Anforderungen kollidieren heute

oft mit der kostensparenden Realität: Prozessstandardisierung, Restrukturierung und Funktionszentralisierung. Dies hat negative Auswirkungen auf die legitimen Vorstellungen der (Schlüssel-)Mitarbeiter von abwechslungsreichen Jobs. Deren Erlebniszustände und Zufriedenheit werden dadurch negativ beeinflusst. Der Preis, den das Unternehmen mit nicht durchdachter Standardisierung und Rationalisierung zahlt, ist der Verlust von Schlüsselmitarbeitern. Verlieren die Kunden ihre geschätzten Ansprechpartner, so wenden auch sie sich vom Unternehmen ab.

Schlüsselmitarbeiter halten

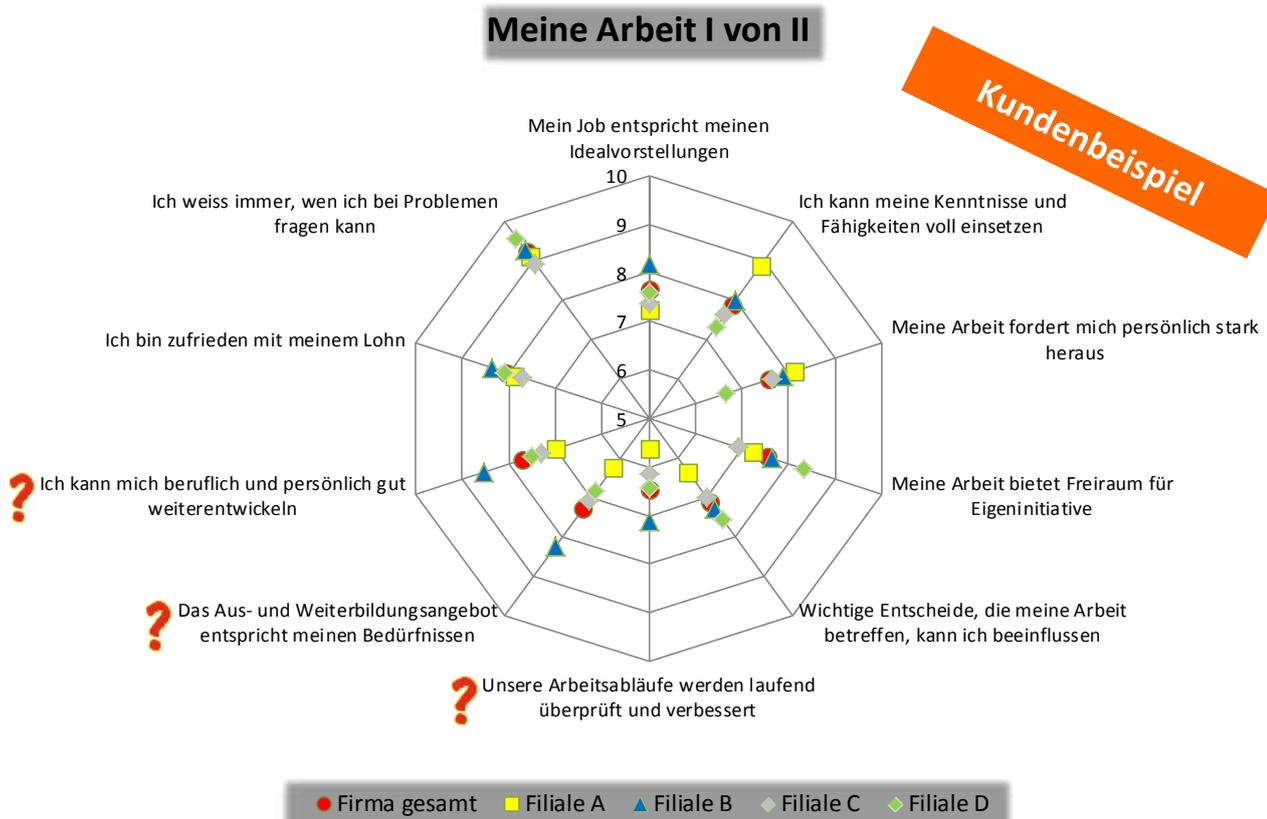
Die Frage «Wann würden Sie den Arbeitgeber wechseln?» wurde in einer Studie mit den folgenden zwei zentralen Statements beantwortet: «Wenn mir die Arbeit keine Freude bereitet» und «Wenn mir keine weiteren Entwicklungsmöglichkeiten in Aussicht gestellt werden» (CVMF-Survey, 2010). Diese Studie bestätigt also die Relevanz von Spassfaktor und Karrieremöglichkeiten. Warum zahlt sich ein professioneller Umgang mit den sog. key people aus? Weil hohe Fluktuationsraten

von Schlüsselmitarbeitern doppelt teuer sind: Erstens verliert das Unternehmen wichtiges know how und irgendwann bekommt es das Image eines wenig attraktiven Arbeitgebers für karriereorientierte Mitarbeiter. Unsere Mitarbeiterumfragen

Praxistipps für Führungskräfte

- Interessante und abwechslungsreiche Jobs anbieten
- Freiräume und Autonomie gewähren, sowie Selbstverantwortung einfordern
- Anerkennung, Lob und Wertschätzung periodisch zeigen
- Sympathien und Antipathien nicht zeigen: Gleichbehandlung aller anstreben
- Erkannte Ungleichbehandlungen und fehlende Fairness sofort bereinigen
- Feedbacks in Bezug auf das eigene Führungsverhalten einfordern

Auswertungsmuster aus einer Mitarbeiterumfrage



© Consultingworld AG

ergeben oft auch fehlende Zeit der direkten Vorgesetzten für ihre Mitarbeiter. Führungskräfte, die sich komplett mit Projekten eindecken (lassen), sind dann wohl fehl am (Führungs-)Platz.

KMU im Vorteil

Unsere Erfahrung zeigt, dass es in Grossunternehmen deutlich schwieriger ist, eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit zu erzielen als in KMU's. So zeigt die Zufriedenheitsskala in Grossbetrieben nicht selten (nur) 60 von maximal 100 Punkten. Kleine und mittlere Unternehmen erreichen oft

80 bis 90 Punkte. Kommt hinzu, dass sich in Grossunternehmen oft nur knapp 50% der Mitarbeitenden an der Umfrage beteiligen, sodass die Ergebnisqualität dürftig ist. Dies lässt Adäquanz und Wirksamkeit der ergriffenen Massnahmen als fragwürdig erscheinen. Wir erachten es in Grossunternehmen als zielführender, die Botschaften der Nichtteilnehmer zu verstehen! Die Meinungen der schweigenden Mehrheit sind der Schlüssel zu mehr Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Und somit auch zu mehr Gewinn.

Gut zu wissen: Zufriedenheit ist eine Entscheidung. Ich entscheide mich, zufrieden

oder eben unzufrieden zu sein. Love it, leave it or change it!

Kontakt

Andreas D. Baumann

lic.oec.HSG, M.A.
Geschäftsführer



Consultingworld AG

Dammstrasse 19
Postfach
CH-6301 Zug

Tel. +41 (0)41 727 76 54

andreas.baumann@consultingworld.ch
www.consultingworld.ch

Zusammenfassung:

Eine anonyme Mitarbeiterbefragung ist oftmals das einzige Instrument dafür, die ehrlichen Befindlichkeiten der Belegschaft frühzeitig kennenzulernen. Clevere Führungskräfte haben das erkannt und überholen ihre Konkurrenz mit motivierten, loyalen und kompetenten Mitarbeitern.