

## So motivieren Sie Ihre Mitarbeiter zu Höchstleistungen

Als Führungskraft haben Sie es selbst in der Hand, wie gut oder schlecht, engagiert oder gleichgültig, produktiv oder ineffizient Ihre Mitarbeiter sind – und damit die Leistung Ihrer Firma. Arbeiten Sie also zuerst an sich selbst!

70 Prozent der Mitarbeitermotivation hängen laut einer Studie des Institute for Employee Studies von der Führungskraft ab. Hochmotivierte Mitarbeiter sind doppelt so produktiv. Entsprechende Erhebungen in Deutschland ergaben: 52 Prozent der Mitarbeiter sagen über sich selbst, sie könnten ihre Leistung deutlich steigern, und 79 Prozent bezeichnen Motivation und Anerkennung durch ihren Chef als entscheidenden Hebel für eine Leistungssteigerung.

Eine Umfrage der auf Personalmanagement spezialisierten Beratungsfirma »Towers Perrin« bei 15 000 Mitarbeitern in Europa zeigt, dass hochmotivierte Mitarbeiter eine deutlich geringere Absicht zeigen, das Unternehmen zu verlassen, als solche, die eher Dienst nach Vorschrift leisten.

### **Mitarbeiter verlassen nicht das Unternehmen – sie verlassen ihre Vorgesetzten!**

Wann bleiben Mitarbeiter ihrem Unternehmen treu? Weiterentwicklungsmöglichkeiten, eine faire Leistungsbeurteilung, eine angemessene Vergütung und Chefs mit Vorbildfunktion sind die wichtigsten Gründe dafür, dass Mitarbeiter ihrem Unternehmen treu bleiben. Die »Towers Watson Global Workforce Study

2010« zeigt auf, dass in der Schweiz rund drei Viertel der Mitarbeiter motiviert sind und fast jeder Dritte sogar hochmotiviert ist. Dies bestätigt auch eine ähnliche Umfrage des Marktforschungsinstituts IHA-GfK in Hergiswil, die aussagt, dass 70 Prozent der Angestellten in der Schweiz zufrieden sind mit Ihrem Chef. Nur gerade 12 Prozent würden ihrem Chef am liebsten davonlaufen.

In Deutschland sieht das Ganze schon etwas anders aus. Hier kommt eine ähnliche Umfrage zu deutlich abweichenden Ergebnissen. Dort hasst sogar jeder Fünfte seinen Chef, 60 Prozent finden ihn schwierig. Lediglich 20 Prozent der deutschen Angestellten engagieren sich mit vollem Einsatz, der Rest schiebt Dienst nach Vorschrift. Schätzungen gehen davon aus, dass den Unternehmen dadurch jedes Jahr rund 180 Millionen Euro entgehen.

Unzufriedene Deutsche – zufriedene Schweizer! Warum diese Unterschiede?

**Flachere Hierarchien:** Fred Henneberger, Direktor am Forschungsinstitut für Arbeit an der Universität St. Gallen, meint: In Deutschland sind Chefs häufig autoritärer. Sie üben ihre Macht bewusst aus. In der Schweiz stehen die Arbeitnehmer öfter in direktem Kontakt mit ihrem Vorgesetz-

ten und erhalten mehr Eigenverantwortung.

**Kooperation statt Konflikt:** Differenzen werden in der Schweiz oft bilateral – zwischenmenschlich – geregelt, Personalvertretungen haben kein Mitbestimmungsrecht. In Deutschland hingegen, wo viele Betriebsräte gleichzeitig Gewerkschaftsmitglieder sind, gelangen die Forderungen im Kollektiv an die Unternehmensleitung. Ein Arbeitskampf ist oft die Folge.

**Strukturen:** Die Schweiz ist ein KMU-Land. Mehr als 80 Prozent arbeiten für ein kleineres oder mittleres Unternehmen. In einem solchen Umfeld sind die Chefs zugänglicher, das Arbeitsklima ist häufig familiär. (Prof. Norbert Thom, Universität Bern).

**Arbeitszeit:** Die Schweizer arbeiten länger und haben deshalb auch mal Zeit für einen Schwatz zwischendurch. In Deutschland hat die massiv verkürzte Arbeitszeit dazu geführt, dass man sich selten eine Kaffeepause gönnt – ja sogar unbezahlte Überstunden leistet.

### **Wofür gehen Mitarbeiter die Extra-Meile?**

Führungskräfte sind der Dreh- und Angelpunkt, um ein Unternehmen erfolgreich zu machen. Gerade mittlere



Führungskräfte sind jedoch häufig mit Aufgaben überladen. Sie leben quasi in einer »Sandwich-Situation« zwischen ihrem eigenen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern. Das Administrative nimmt zu viel Raum ein, und es gilt, übervolle To-do-Listen abzuarbeiten. Dadurch bleibt für die eigentliche Personalführung wenig Zeit, was die Chefs und die Mitarbeiter gleichermaßen frustriert.

Eine unmittelbare und zielbezogene Beeinflussung der unterstellten Mitarbeiter macht deshalb oft weniger als 20 Prozent der Tagesarbeit aus. Die Führungskräfte haben ja auch vielfältige andere Aufgaben. Sie müssen als Spezialisten, als Einzelkämpfer agieren, mit Kunden, Behörden oder Kollegen kommunizieren oder das Unternehmen nach außen vertreten.

## Was macht den erfolgreichen Vorgesetzten aus?

Menschen sind verschieden – Mitarbeiter auch! Mitarbeiter lassen sich eben nicht nach Gebrauchsanweisung führen. Unterschiedliche Mitarbeiter müssen unterschiedlich geführt werden. Die Kenntnis des eigenen Persönlichkeitstyps, das Erkennen eigener Stärken und Schwächen sowie der Wirkung auf andere kann das Verhalten gegenüber Mitarbeitern oft schon entscheidend verbessern. Dann

kann der Vorgesetzte auch seine authentische und zu ihm passende Art der Mitarbeiterführung umsetzen. Gemäss einer Studie der ETH Zürich aus dem Jahre 2008 ist ein falscher Führungsstil eine der Hauptursachen, warum Arbeitnehmer unter Stress leiden. Die Übereinstimmung zwischen der Persönlichkeitsstruktur des Vorgesetzten und seinem Verhalten ist die zentrale Voraussetzung für den Erfolg. Kein Führen nach Schema!

Je besser der Chef seine Mitarbeiter kennt, desto besser weiss er, welche Art von Belohnung oder Anerkennung ein Mitarbeiter braucht, um Höchstleistungen zu erbringen. Motivation als Schlüssel zu persönlicher Spitzenleistung heisst auch, sich an seinem Arbeitsplatz wohlfühlen. Wenn einem die Arbeit Spass macht, der Arbeitsplatz schön ist, man seine Kollegen mag und ein gutes Verhältnis zum Chef hat, kann man eigentlich nur Bestleistungen bringen. Das eigene Selbstwertgefühl wird gestärkt – ein weiterer wichtiger Faktor für Engagement am Arbeitsplatz!

## Die Mitarbeiter sind die Schiedsrichter!

Sie folgen uns aufgrund unserer kommunikativen und sozialkompetenten Fähigkeiten. Das ist entscheidender als alles andere. Die Fähigkeit, das

eigene Beziehungsmanagement zu analysieren ist das, was den Amateur vom professionellen Kommunikator unterscheidet.

Als Schlüssel dazu habe ich in meinem Hörbuch »Stammkunden verteidigen – Neukunden gewinnen« sowie in dem Buch »Führen im Vertrieb« ein Modell vorgestellt, das Ihnen helfen soll, das eigene Kommunikationsverhalten zu analysieren und zu verbessern:

## Die »HUBER-Kommunikations-FORMEL«

- H** Hinhören
- U** Untersuchen
- B** Befragen
- E** Einverständnis einholen
- R** Rückkoppelung

### Autoren-Kurzbiografie

#### René E. Huber

ist internationaler Führungs-, Verkaufs- und Persönlichkeitstrainer. Vor seiner Tätigkeit als selbstständiger Trainer war er über 20 Jahre bei IBM tätig, sowohl in Führungsfunktionen mit Personalverantwortung als auch als Leiter der Ausbildung. René Huber hat sieben Bücher / Hörbücher sowie eine grosse Zahl von Fachartikeln veröffentlicht. Seit zehn Jahren rangiert er unter den Top 100 Vortragenden von Speakers Excellence und ist Professional Member der GSA-German Speakers Association.

#### Informationen:

Telefon: +41 (0) 44 770 33 77  
hubertraining@bluewin.ch  
www.renehuber.ch

