

# Beziehungskrise zwischen den Arbeitspartnern?

Wie Motivation und Loyalität der Mitarbeiter gestärkt werden können

## ■ DAS VERTRAUEN DER MITARBEITER

gegenüber ihren Chefs ist dramatisch gesunken. Eine Umfrage des Beratungsunternehmens Deloitte hat festgestellt, dass ein Drittel der Angestellten sich nach Besserung der wirtschaftlichen Situation, um einen neuen Job umsehen möchte. Hauptgründe der Befragten waren das geschwundene Vertrauen in den Arbeitgeber und die vermisste transparente Kommunikation der Führung.

## SINNFRAGE VERNACHLÄSSIGT.

Waren früher Arbeitgeber und Arbeitnehmer auf Gedeih und Verderb zusammengespannt und loyal, so driftet diese Zweckgemeinschaft immer weiter auseinander. Mitarbeiter fühlen sich ohnmächtig und zur Untätigkeit verdammt. Sie werden nicht mehr informiert, warum und wozu etwas geschehen soll. Die Führung reduziert die Menschen vom Mitarbeiter zum Arbeiter und Abwickler, ohne das natürliche Bedürfnis nach Sinn, Selbstbestimmung und erfolgreicher Bewältigung schwieriger Situationen zu berücksichtigen.

Betrachtet man die letzten Jahr(zehnt)e, so fällt auf, dass die Kehrtwendung von der Human Relation Bewegung in Richtung Shareholder Value eine kontinuierliche Verschärfung der Beziehungssituation zwischen den Arbeitspartnern hervorgerufen hat. Die Personalkosten sind unbestritten ein wesentlicher Kostenblock, trotzdem ist eine nachhaltig strategisch gute Positionierung nur über die Mitarbeiter und die Kultur im Unternehmen möglich. Technologien und Produkte werden viel zu rasch kopiert. Das scheint noch nicht in alle Köpfe vorgedrungen zu sein. Nicht umsonst rückt der Begriff des Talentmanagements immer mehr in den Vordergrund. Mitarbeiter lassen sich heute nicht einfach nur benutzen. Sie wollen Sinn erfahren und Befriedigung in ihrem Tun finden. Mitarbeiter sind

*„Eine nachhaltig strategisch gute Positionierung ist nur über die Mitarbeiter und die Unternehmenskultur möglich.“*



Oliver Kritzler und Hubert Kohel (re.), AVL-Institut

heute meist flexibel: wenn nicht geboten wird, was man will, geht man zum nächsten Arbeitgeber.

## EINSTELLUNG ENTSCHEIDEND.

Die Loyalität der Mitarbeiter vertun sich viele Unternehmer selbst. „Die sitzen doch alle nur da und warten, dass am Monatsende das Geld kommt!“ ist eine Einstellung, bei der man davon ausgehen kann, dass der Kampf um gute Mitarbeiter verloren werden wird. Wer gute Mitarbeiter halten möchte, muss verstehen, dass wir es mit einem Paradigmenwechsel zu tun haben. Die Frage „Wie motiviere ich meine Mitarbeiter?“ ist eine grundsätzlich unwirksame Fragestellung. Vielmehr geht es darum, sich mit den Menschen auseinander zu setzen. Mut zu haben, Stellung zu beziehen, Dünkel über Bord zu werfen und Rahmenbedingungen zu schaffen, die menschenwürdig sind.

*„Die Frage ‚Wie motiviere ich meine Mitarbeiter?‘ ist eine grundsätzlich unwirksame Fragestellung.“*

## WIE SIE DAS SCHAFFEN?

- Klären Sie die Einstellungen aller Beteiligten – inklusive Ihnen – sorgen Sie dafür, dass sich die Mitarbeiter (täglich) für Sie entscheiden!
- Stiften Sie (Arbeits-)Sinn in Form von Bewusstsein hinsichtlich des persönlichen Nutzens und des Beitrags zum Ganzen, den Sie und die Mitarbeiter leisten!
- Sorgen Sie dafür, dass der Rahmen stimmt und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stehen!
- Feiern Sie zuerst, was immer Sie erreicht haben und tun Sie in der Folge, was noch notwendig ist!
- Belohnen Sie sich und Ihre Mitarbeiter!

Oliver Kritzler & Hubert Kohel

Oliver Kritzler und Hubert Kohel sind geschäftsführende Gesellschafter des AVL-Instituts