

EMPLOYER BRANDING

 Florian Schreckenbach Sep 16, 2013  Keine Kommentare

Employer Branding: Was Mitarbeiter wirklich motiviert

Hinweis: Dieser Artikel ist im ADP Personalmanager als Erstveröffentlichung erschienen.

Die Motivation von Mitarbeitern ist ein beliebtes Thema. Dies verwundert nicht, denn Mitarbeiter sind ein wesentlicher Treiber für den Unternehmenserfolg. Von daher spielt es eine zentrale Rolle im Employer Branding. Eine Frage wird aber bei dieser Diskussion nicht gestellt: Kann man als Unternehmen bzw. als Führungskraft einen Mitarbeiter überhaupt direkt motivieren?

Laut Wikipedia ist Motivation der Prozess einer Umsetzung eines emotionalen Motivs (Zielorientierung). Unmotivierte Menschen gibt es (nahezu) nicht, denn jeder Mensch verfügt über Motive. Allerdings decken sich diese nicht immer mit denen des Unternehmens. Die Mitarbeitermotivation ist somit eine Art Kalibrierung der Motive der Mitarbeiter auf die Ziele des Unternehmens. Das Problem dabei ist, dass die Motive der Mitarbeiter innerpsychische Rahmenbedingungen sind. Auf diese kann ein Unternehmen von außen keinen direkten Einfluss nehmen. Dies bedeutet: Man kann Menschen bzw. Mitarbeiter nicht direkt motivieren, sondern nur deren Verlockungen identifizieren und ihnen geben. Mit diesen Verlockungen können die Motive der Mitarbeiter aktiviert werden.

Emotionale Intelligenz und Kommunikation der Führungskräfte sind somit für den Prozess der Mitarbeitermotivation erfolgsentscheidend. Denn die Aufgabe der Führungskraft ist es, sich auf der Suche nach der jeweiligen Verlockung in den Mitarbeiter hineinzusetzen und ihm/ihr ein individuelles Angebot zu machen, das vom Mitarbeiter als attraktiv empfunden wird. Dabei ist es als Führungskraft relevant, die Verlockungen mit klaren Zielen zu hinterlegen und klar zu machen auf was sie damit innerhalb des Unternehmens Einfluss haben. Nur so ist im Anschluss auch ein Erfolgsgefühl möglich. Zudem hat der Mitarbeiter das Gefühl, im Sinne eines höheren Zieles etwas bewegt zu haben. Aus diesem Grund hat auch das Thema Nachhaltigkeit und CSR diesbezüglich einen starken positiven Einfluss auf das Employer Branding und die Unternehmensperformance.

Anders als typischerweise vermutet, handelt es sich bei einer relevanten Verlockung nicht um das Gehalt bzw. den Bonus. So haben die Ökonomen Kosfeld und Neckermann in einer Studie belegt, dass symbolische Auszeichnungen Mitarbeiter mehr motivieren als Bonuszahlungen, denn dadurch haben Mitarbeiter das Gefühl, etwas zu bewegen und sie fühlen sich zugehörig und werden von anderen gesehen. Zudem fördern laut einer weiteren Studie vom MIT Bonuszahlungen nicht die Kreativität. Für Kreativität werden Freiräume bei der Arbeit gebraucht. Google gibt aus diesem Grund ihren Entwicklern einen Tag die Woche frei, um ihre eigenen Ideen in die Tat umzusetzen. In regelmäßigen Abständen werden diese Ideen dann präsentiert. Google Mail entstand zum Beispiel an einem „freien Tag“. Am Beispiel Google wird klar, dass sich Menschen für Dinge engagieren, die sie für sinnvoll halten. Menschen bzw. Mitarbeiter müssen also wollen, was sie tun. Dieser intrinsische Impuls gibt vielen Mitarbeitern, abhängig von der Art der Arbeit, einen stärkeren Antrieb als eine Bonuszahlung (vgl. Dan Pink – Drive). Laut einer Studie vom Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit sind im Sinne von Erfolgszahlungen Teamvergütungen besser als Einzelzahlungen, d.h. eine Zahlung sollte nur dann erfolgen, wenn das Team bestimmte Ziele erreicht hat.

Aber: Den Erfolg an eine direkte Bonuszahlung für einen einzelnen Mitarbeiter zu koppeln ist nur bei standardisierten Aufgaben zielführend. Bei anspruchsvollen und herausfordernden Aufgaben, für die es mehrere Lösungen gibt, sind einzelne Bonuszahlungen aber nicht die richtige Verlockung. Vielmehr hemmen sie den Lösungsfindungsprozess. Dies bestätigt auch eine StepStone-Studie bei der auf die Frage „Was motiviert Sie am meisten?“ das angemessene Gehalt erst an vierter Stelle kommt. Auf den ersten drei Plätzen sind das kollegiale Arbeitsumfeld, ein erfüllender Job sowie ein fördernder und fairer Vorgesetzter.

Die Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens sind somit die Grundvoraussetzung, dass sich Motivation entwickeln kann. Eine solche Unternehmenskultur lebt aber nicht dadurch, dass sie in umfangreichen Leitbildern niedergeschrieben wurde. Es geht bei einer Kultur weder um Veranstaltungen noch um gut klingende Begrifflichkeiten. Denn eine Kultur entsteht über einen Zeitraum und somit sukzessiv. Es geht hierbei alleine um Taten, denn diese haben weit höhere Signalwirkungen als Worte. Die gewünschte Kultur muss Teil des täglichen Arbeitens und nachhaltig gepflegt werden. Dabei sollten für Mitarbeiter und Führungskräfte dieselben Regeln für Umgang und Zusammenarbeit gelten. Eine Führungskraft hat somit keine Freikarte, Dinge anders als ein Mitarbeiter machen oder Menschen anders behandeln zu dürfen. Ein zentraler Erfolgsfaktor ist daher, dass Führungskräfte die Kultur vorleben und in Bezug auf Zielerreichung, Persönlichkeitsentwicklung und Selbstorganisation denselben Anspruch an sich, wie an ihre Mitarbeiter haben. Trifft dies nicht zu sind mittel- und langfristig jede Unternehmenskultur und jede Verlockung zum Scheitern verurteilt. Statt motiviert bei der Arbeit zu sein, werden die Mitarbeiter Dienst nach Vorschrift machen. Dadurch wird klar, welche hohe Verantwortung auf einer Führungskraft ruht.

Für die Mitarbeitermotivation gibt es also keine Erfolgsrezepte und keine Abkürzungen. Es ist ein Prozess bei dem alle Beteiligten im wahrsten Sinne gefordert sind. So hat Galileo Galilei mit seiner Aussage recht: „Man kann einem Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken“.

Quelle: <http://www.embrander.de/blog/employer-branding-was-mitarbeiter-wirklich-motiviert>