

## Personalführung - Geld allein macht's nicht

„Geld macht nicht glücklich“, erst recht fördert es nicht die Motivation und Kreativität von Mitarbeitern.

Zum „Geld“ zählen auch jegliche Geldersatzleistungen.

Finanzielle Anreize erfüllen ihren Zweck zur Motivationsförderung immer nur kurzfristig und für einen eng begrenzten Sachverhalt; in diesem Bereich machen sie auch Sinn.

Motivationsförderung bleibt eine Führungsaufgabe und zwar dauerhaft !

Betrachten wir jedoch die Verkehrswirtschaft, besteht hier ein bedeutender Nachholbedarf, den ich für jeden folgenden Fall begründen will:

- + Vorgesetzte sind selten Führungskräfte
- + Führungskräfte motivieren zu wenig
- + Mitarbeiter werden nicht wahrgenommen  
-hier sind die im o.g. Artikel beschriebenen gewerblichen Mitarbeiter gemeint
- + Gewerbliche Mitarbeiter können sich nicht mitteilen
- + Unsere Gesellschaft lebt viel zu sehr von der Differenz zwischen Soll und Haben.

In der mittelständisch geprägten Güterverkehrswirtschaft werden Vorgesetzte in ihre Position immer noch durch die erbrachten Leistungen gehoben „Sie haben sich bewährt“. Die Ursachen dieser „Bewährung“ basieren jedoch auf ihren kommerziellen Leistungen im breitesten Sinne und weil sie sich mit Ihrem Vorgesetzten verstehen.

Eine Führungskraft braucht neben den o.g. Eigenschaften erheblich mehr:

- + Mitarbeiter zu führen, bedeutet für sie und zugleich im Sinne des Unternehmens zu handeln
- + Führungskräfte brauchen neben dem Rückhalt durch die Geschäftsführung auch das eigene Rückgrat sich für die Belange der Mitarbeiter einzusetzen, d.h.: auch Grenzen zu setzen und zwar in jeder Hinsicht.  
Nur wer Ziele setzen kann und sich abgrenzt gegen ungewollte Einflüsse erzeugt bei seiner Geschäftsführung und bei den Mitarbeitern Ansehen und Respekt.
- + Bei allem Fachwissen und jeglicher Erfahrung braucht es hierfür eine selbstbewusste Persönlichkeit. Führungskräfte motivieren zu wenig.

- + Eingebunden in die viel beschworenen Sachzwänge traut sich die Führungskraft nicht, diese zu überwinden; der Faktor „SOLL“ und „Haben“ droht hier wieder mit seiner Allmacht.
- + Motivation bedeutet immer ein Motiv für die Zielerreichung zu liefern. Wer Motive liefert, wird jedoch auch an diesen Motiven gemessen. Da sich im Unternehmen die Sachlagen auch ändern können, verändert sich auch die Motivlage. Um diese neue Lage vor den eigenen Mitarbeitern zu erläutern braucht es nun wieder eine gehörige Portion Selbstbewußtsein. Dieser Vermittlungsprozeß ist meist mit Schmerzen verbunden – und zwar auf allen Ebenen des Unternehmens und bei allen beteiligten Mitarbeitergruppen.

Mitarbeiter werden nicht wahrgenommen.

- + Warum FÜHLEN sich Mitarbeiter nicht wohl im Unternehmen, warum ist es ihnen egal was läuft ?  
Ich höre immer wieder von Mitarbeitern „ob ich hier nun was sage oder nicht, da tut sich ja doch nichts“.  
Aussagen dieser Qualität müssen die Alarmglocken läuten lassen. Jeder Chef der hiervon erfährt ist aufgefordert, sich um diese Mitarbeiter und insbesondere um deren Vorgesetzte zu kümmern und zwar im positiven Sinne.
- + Mitarbeiter erwarten den gleichen Respekt wie leitende Mitarbeiter, sie drücken es nur auf ihre Art und Weise aus. Auf ihrer sprachlichen Ebene kann sehr wohl respektvolles Verhalten ausgedrückt werden.  
Man muß ihnen nur nahe kommen und zwar täglich.
- + Bei allem Leistungsdruck der überall spürbar ist, wird dieser auch gelebt und ich meine im Einzelfall auch sprachlich übertrieben dargestellt.  
Aus meiner Erfahrung heraus besteht in den Firmen ein besonders ausgeprägter Leistungsdruck, in denen ein erheblicher Nachbedarf an innerbetrieblicher Reorganisation besteht. Gut organisierte Betriebe arbeiten effizient und mit geringen oder zeitlich eng begrenztem Leistungsdruck.

Ein entscheidender Schritt Vorwärts sind in diesem Bereich regelmäßige ja wöchentliche Abstimmungsgespräche über das Tagesgeschäft, während dessen alle Beteiligten die Möglichkeit haben ihre eigenen Wünsche und Anregungen in die Diskussion einzubringen. Diese Gesprächsrunden entstehen nicht von selbst und sie müssen geübt werden, am besten täglich.

Gewerbliche Mitarbeiter können sich nicht mitteilen.

Dieses Vorurteil entsteht nur dann, wenn der Vorgesetzte „seine“ Leute nicht verstehen will. Und wenn es nun gar nicht zum Konsens führt, können im Unternehmen auch Sprachregelungen gefunden werden. So hat jeder die Chance sich an diese Regeln zu halten.

- Unsere Gesellschaft lebt viel zu sehr von der Differenz zwischen Soll und Haben.

Alle o.g. Argumente beziehen sich auf die emotionale Ebene, die in unserer Arbeitswelt zwar täglich gelebt, jedoch nur selten ausgesprochen werden.

Die Reduktion der Arbeit auf den Ertrag der Arbeit ist zu wenig für ein Erwerbsleben. Nicht zuletzt kommt die o.g. Studie zu diesen niederschmetternden Ergebnissen. Mitarbeiter wollen sich einbringen – Ausnahme bestätigen die Regel – und sie wollen wahrgenommen werden als Person, jedoch nicht als Kostenfaktor, den man bei Bedarf „freisetzt“. Klarer ausgedrückt in die Arbeitslosigkeit entläßt wenn er ein bestimmtes Lebensalter überschritten hat.

In diesem Zusammenhang habe ich die Erfahrung gesammelt, daß sich Chefs um so schwerer tun sich von einem Mitarbeiter zu trennen je weniger Mitarbeiter im Unternehmen beschäftigt werden !

Jeder Vorgesetzte kann bei aller Wertschätzung seiner Leute, von ihnen jedoch auch verlangen, daß sie sich in ihre Funktion einbringen, selbst dann wenn die Aufgabe keine Freude bereitet.

Hamburg, den 12.07.2004  
R.Z.

Veröffentlicht: Deutsche Verkehrs Zeitung, vom 17.07.2004