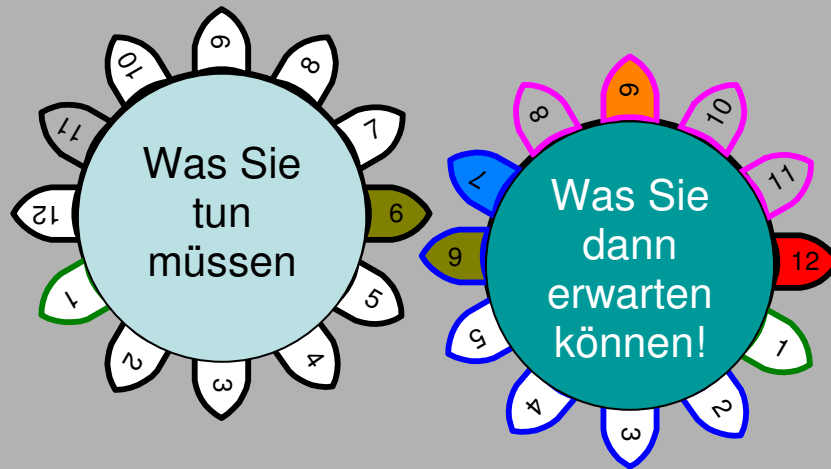


Die Räder drehen sich auf dem Bildschirm per Mausclick



Mutmacher virtuelles Motivationsrad ...

... als Mittel zur Überwindung der Mittelmäßigkeit

Ziel des Motivationsrades ist es, den Weg zur Selbstfindung zu erleichtern.

Mittelmäßigkeit verhindert, dass wir die uns mitgegebenen Talente und erworbenen Fähigkeiten erfolgversprechend für uns und andere einsetzen und arbeiten lassen. Verschwendung von Ressourcen und Unzufriedenheit sind die Folgen.

Erfolgreich ist, wer handelt, weil andere es nicht tun und sich mehr oder weniger in einer Komfortzone eingerichtet haben. Aus Angst vor der Blamage. Jeder von uns hat es schon einmal erlebt. Vor nichts haben wir mehr Angst, als vor dem Angstschweiß auf unserer Stirn, der dann entsteht, wenn wir mit einer Sache vorpreschen und unsere Umwelt sich dadurch brüskiert fühlt.

Das hängt damit zusammen, dass wir uns in einem Spannungsfeld bewegen, das zwischen Wollen, Können und Dürfen angesiedelt ist. Es würde zu weit führen, diesen Prozess hier im Einzelnen zu beschreiben. Nur soviel. Dürfen setzt Erlaubnis voraus.

Weil es eine gute Portion Selbstbewusstsein erfordert sich die Erlaubnis zu holen oder sie sich im Nachhinein gewähren zu lassen, wählt man lieber den leichteren Weg. Im Hauptberuf mit der Masse mitschwimmen, ohne groß aufzufallen. In der Freizeit dagegen jeden Kick mitnehmen, den man bekommen kann. Diese Art von Befriedigung ist nur von kurzer Dauer. Schnell macht sich Leere und Niedergeschlagenheit breit.

Dabei geht es auch anders. Wem es gelingt seine Fähigkeiten entsprechend seines angeborenen Talents zu erkennen und auszubauen, erlebt oft Ungeahntes. Der Weg dahin führt in der Regel über das Aneignen von Wissen. Lebenslanges Lernen ist die Voraussetzung. Oft bildet man erst nach dem Studium oder Lehre seine Richtung aus.

Wenn die richtige Richtung gefunden ist, kommt alles andere von selbst und man gelangt in den sogenannten Flow, indem die Zeit stehenzubleiben scheint. Und mit jeder gemeisterten neuen Herausforderung werden wir auf natürliche Weise mit Wohlgefühl und Zufriedenheit belohnt.

Das Motivationsrad ist das Ergebnis jahrelanger Begleitung junger und älterer Erwachsener. Es lässt uns erkennen, was wir tun müssen, um voranzukommen. Bei jedem der 12 Teilschritte öffnen sich entsprechende Fenster. Links wird der Aktionsschritt benannt und rechts die dadurch ausgelöste Wirkung.

Wichtig ist, dass die auf diese Weise herausgearbeitete Richtung auf eine ausreichende Nachfrage stößt. Stillen wir dieses Verlangen und sind wir darin im gegebenen Umfeld relativ zielstrebig genug, ziehen wir immer mehr Kreise an und vermehren dadurch unser Ansehen und darüber hinaus auch unser Einkommen.

Wer auf diese Weise die Zusammenhänge erkannt und erste Früchte geerntet hat, wird während eines langen Lebens ein zweites oder drittes Rad andrehen und damit eine reiche Ernte einfahren. Manches eignet sich vielleicht sogar einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht und über das Internet verkauft zu werden. Dann wäre der Weg vorbereitet, um vom Motivationsrad zum >>>> Innovationsrad zu gelangen.

bsu-Klausurinterviews

Die Vorgehensweise basiert auf dem PAS-Programm (Professional-Activity-Survey) der Firma H.B. Maynard & Co aus den siebziger Jahren. Für die Entwicklung zeichnete Gerhard A. Kluge verantwortlich, der dort das Ressort Administrative Services leitete. Weiterentwickelt steht es jetzt den Kunden der Firma bsu Unternehmensberatung zur Verfügung. Ziel des Programms ist die kontinuierliche Verbesserung der beiden Erfolgssäulen Mitarbeiterbefähigung und Mitarbeitermotivation, die Eingang finden in das ebenfalls von ihm (in seiner Firma bsu) entwickelte UEG Programm (Unternehmenserfolgsgradermittlung und -steuerung).

Diese beiden KPI's des UEG-Programms bilden zweifellos das Rückgrat jedes Unternehmens und wurden von zahlreichen Wirtschaftswissenschaftlern und Programmen wie balanced scorecard, EFQM, TQM übernommen.

FP Fähiges Personal

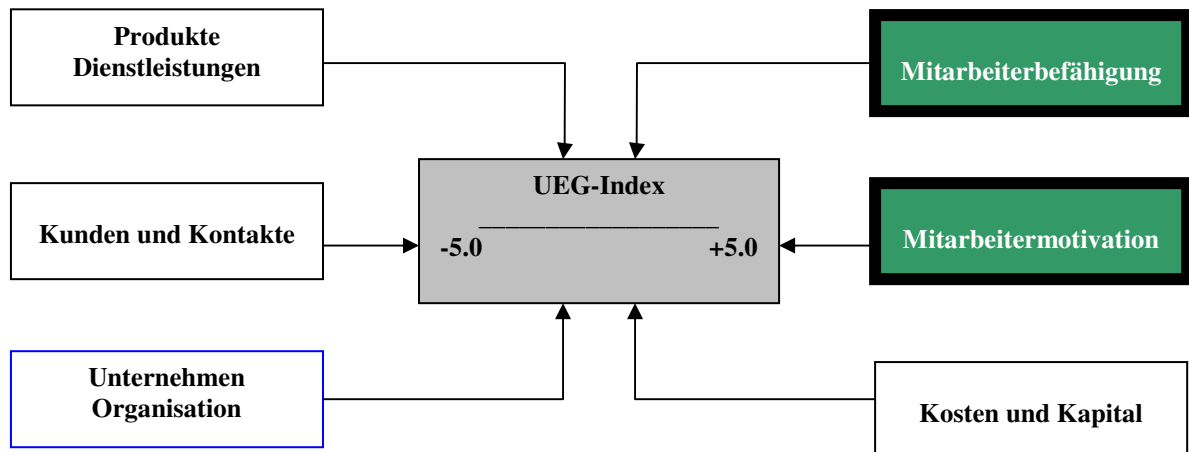
Dieser KPI (key performance indicator) stellt zusammen mit dem nachfolgenden **MP** ein Maß für das im Unternehmen aufgebaute Humankapital dar. Eine Aufteilung ist deshalb bedeutsam, weil der gleiche Mitarbeiter zwar äußerst intelligent und hervorragend ausgebildet sein kann, aber jegliche Motivation vermissen lässt, um seine Leistung auch in den Wertschöpfungsprozess einzubringen. Gleiches trifft natürlich auch umgekehrt zu.

Um dies festzustellen, werden die Klausurinterviews durchgeführt. Das Ergebnis geht in den UEG-Index ein.

MP Motiviertes Personal

Dieser KPI liefert die Erkenntnis, an welcher Stelle es an Motivation fehlt bzw. bei wem und wo sie besonders ausgeprägt ist. Motivierte Mitarbeiter zeigen Engagement und bringen sich intensiv in die Wertschöpfungskette ein. Oft gelingt es leichter einem motivierten Mitarbeiter eine anspruchsvolle Aufgabe zu übertragen als einem Hochqualifizierten, weil er bestrebt ist sich das fehlende Wissen und Können anzueignen. Wissen und Können, Systematik und Begeisterung sind selten gleich verteilt. Das gilt es zu erkennen.

Das Ergebnis geht ebenfalls in den UEG-Index ein.



Mit der Frage „warum?“ wird gleichzeitig erkundet, warum ein berufliches Bedürfnis nicht oder nicht vollständig erfüllt ist und ggf. wie viel dazu noch fehlt. Die Auskunftsfreudigkeit des Mitarbeiters hängt vom Geschick des Interviewers und der zur Verfügung stehenden Zeit ab. Je anonymere die Befragung, umso besser das Ergebnis. Es bleibt dem Interviewer überlassen, in wie weit er dieses Mittel einsetzt (sehr unternehmens-, situations- und personenbedingt).

Literaturangaben

- *Unternehmenserfolge steuern durch systematische Wachstumsplanung*, Gerhard A. Kluge, Heiligenhaus, System-Management Hans O. Rasche u. Partner, 1979
- *Es gibt immer noch einen Ausweg, Eine Checkliste für erfolgreiche Planung des Unternehmenswachstums*, FAZ-Blick durch die Wirtschaft, 1979
- *So motiviert man die Mitarbeiter neue Ideen zu entwickeln*, Das Optimistische Buch, 30 Überlebensrezepte für Deutsche Manager, München, Verlag beste Unternehmensführung, 1982
- *Produktentwicklung in eigener Regie*, Gerhard A. Kluge, Heiligenhaus, System-Management Hans O. Rasche u. Partner, 1984
- *Unternehmens-Steuerung mit 6 Erfolgsfaktoren*, Gerhard A. Kluge, Heiligenhaus, System-Management Hans O. Rasche u. Partner, 1989

1. Mitarbeiterbefragung (Klausurinterviews bringen mehr)

Oktober 2002: Die Frage der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit spielt bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems zunehmend eine wichtige Rolle. Da keine verlässlichen Zahlen oder Unterlagen vorlagen, war es unsere Aufgabe, diese für einen verarbeitenden Betrieb mit 40 Mitarbeiter zu erarbeiten. Damit sollte das Ziel verbunden sein, die Stammkundschaft stärker an das Unternehmen zu binden und gleichzeitig Neukunden zu gewinnen.

Die Bedeutung wurde dadurch unterstrichen, dass bereits erste Anzeichen der nahenden Konjunkturflaute erkennbar waren.

Die Befragung in halbstündigen 4 Augengesprächen zu den Erfolgsfaktoren "Befähigung" und "Motivation" brachte interessante Ergebnisse zutage (nach Maslow, Herzberg, Mc-Gregor, u.a.) Zur Visualisierung der Ergebnisse setzten wir MS-Excel und Mind-Map ein. So konnte ein Maßnahmenplan erarbeitet und in der Folge umgesetzt werden.

2. Mitarbeiterbefragung mit Zwischenergebnis

Oktober 2003: Damit es nicht bei der Einzelaktion blieb, wurde eine Vergleichsbefragung bereits ein Jahr später durchgeführt. Dabei ist es wichtig, dass die äußeren Bedingungen weitgehend übereinstimmen, also gleicher Zeitpunkt, gleicher Interviewer, gleicher Raum und gleiche Fragestellung. So geschah es.

Der Vergleich mit dem IST-Zustand vor 12 Monaten erbrachte interessante Zahlen. Ein Kompetenzzuwachs von 5 % und eine Motivationsverbesserung von 15 %. Die Ergebnisse übertrafen auch die Erwartungen des TÜV-Auditors und machten gleichzeitig klar, dass das Qualitätssystem beginnt sich mit Leben zu füllen.

3. Mitarbeiterbefragung mit Zwischenbilanz

Oktober 2005: Die dritte Befragung erbrachte im Vergleich zur Erhebung des Jahres 2003 einen weiteren Kompetenzzuwachs von 28 %. Gleichzeitig stieg die Motivationsverbesserung um 9 %.

Zum Ergebnis: Viele Mitarbeiter beziehen ihren Status nun aus dem gewachsenen Stolz auf ihre Firma. Man anerkennt das Ringen der Geschäftsleitung um die Verbesserung der Zukunftsaussichten des Unternehmens durch intensive Innovationsanstrengungen, freut sich über die bessere Zusammenarbeit untereinander und begrüßt das Bemühen um eine gute Altersversorgung und Gesundheitsfürsorge. Der Informationsfluss ist besser geworden.

Vier Mitarbeiter haben von der Aktion in besonderem Maße profitiert. Davon drei, die sich nun nicht mehr hin- und hergeschoben fühlen, weil sie eine ganz bestimmte Aufgabe zugeteilt bekamen, die sie sich bei der letzten Befragung wünschten. Arbeiten, die zuvor keiner der Kollegen machen wollte. Jetzt werden diese Aufgaben mit vollem Einsatz ausgeführt.

Das Unternehmen profitiert vor allem von der Verkürzung der Durchlaufzeiten, einer besseren Ressourcenverwertung sowie von der nunmehr ohne Druck entstandenen, auf natürliche Weise zustande gekommenen Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, die der Kunde spürt und durch größere Aufträge honoriert. Es soll aber nicht verschwiegen werden, dass die Mitarbeiterbefragung in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess übergehen muss, um Nachhaltigkeit für das Unternehmen auf Dauer zu sichern. Die nächste Mitarbeiterbefragung ist für 2007 vorgesehen.

4. Schritt: Mitarbeiterbefragung mit Zwischenbilanz

Die vierte Befragung fand im Oktober 2007 statt. Dabei bestätigten sich die Ergebnisse aus dem Jahr 2005 im Wesentlichen und verfestigten sich weiter.

- a) Die Befragungsergebnisse aus den Vorjahren haben bewirkt, dass den Gegebenheiten auf den Baustellen durch Vorabbesichtigung kurz vor der Arbeitsaufnahme mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird. Denn zwischen der Angebotsabgabe und der Auftragserteilung können Monate vergehen, indem sich das Bild der Baustelle bedeutend verändert haben kann, was unkalkulierter Mehrarbeit und Kosten zur Folge hat. Dazu zählt z.B. dass ein anderes Gewerk mit seiner Arbeit noch nicht fertig ist wodurch Wartezeiten entstehen, Witterungseinflüsse (Starkregen, Sturm, Schnee) den Beginn verzögern, die Abmaße nicht mehr stimmen, die der Kalkulation zugrunde gelegt wurden, usw.
- b) Die Arbeit wird effizienter erledigt, weil dem Prinzip try and error entgegengewirkt wird. Dem Fehlerteufel begegnet man dadurch, dass man die Werker nicht im unklaren lässt, wenn sie ungewohnte Arbeit verrichten sollen, sondern Ihnen zuvor das Wissen und die Fähigkeiten vermittelt, die dafür erforderlich sind.

Dieses Mal lag uns auch ganz besonders daran, Ursachen für noch bestehende Unzufriedenheitsfelder zu finden, um ihnen wirksam begegnen zu können. Uns interessierte vor allem, woher es kommt, dass sich die Motivation in den verschiedenen Montagetrupps deutlich voneinander unterscheidet. Dabei stellte sich heraus, dass man am liebsten in einer Gruppe arbeitet, in der es nicht zu steif zugeht und eine gewisse Leichtigkeit und Lockerheit im Umgang miteinander gepflegt wird. Dort sind auch die Fehler am geringsten und der Output am größten.

Das spürt auch der Endkunde und honoriert es, wenn ein Anschlussauftrag zu vergeben ist. Das wird die nächste Aufgabe sein, die zu lösen ist.