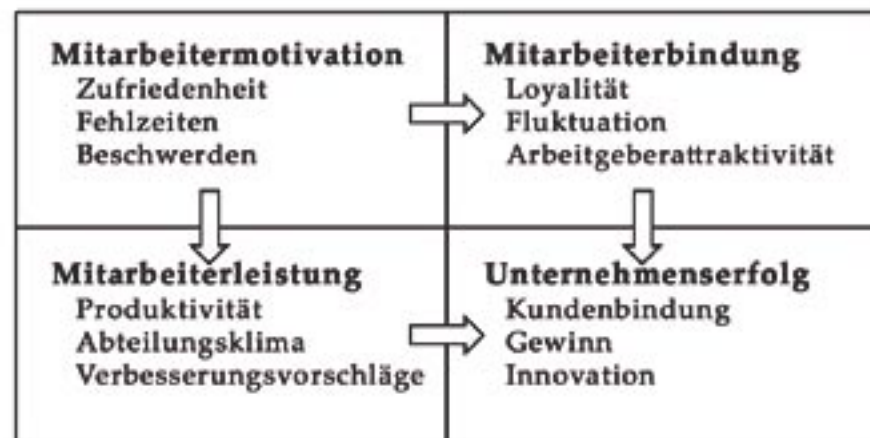


Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung

Nicht nur Aufgaben der Personalabteilung (Teil 1)

Welche Faktoren beeinflussen die Motivation und die Fehlzeiten von Mitarbeitern? Wodurch kommt Mitarbeiterleistung bzw. Arbeitsproduktivität zustande? Welches sind die zentralen Einflussfaktoren, die zu Eigenkündigungen von Mitarbeitern führen? Wodurch entsteht Bindung von Mitarbeitern an ihr Unternehmen? Wie hängen Unternehmensergebnisse und Mitarbeiterzufriedenheit zusammen? Diese wichtigen Themen des Personalmanagements bewegen seit jeher Führungskräfte und Personalabteilungen – Wissenschaft und Praxis suchen verlässliche Antworten darauf. Zunächst soll der Motivationsaspekt im Mittelpunkt stehen, später (Teil 2 folgt in der nächsten Ausgabe des [Verkehrsmanager](#)) geht es dann um die Mitarbeiterbindung.



Wer motiviert wen, warum, zu welchem Verhalten und womit? Auf diese zentrale Frage zur Mitarbeitermotivation lassen sich die unterschiedlichsten Antworten finden: Geschäftsleitung, Führungskraft, die Personalabteilung, aber auch die Kollegen, die Kunden, die Familie und der Mitarbeiter selbst sind die wichtigsten Zuständigen für die Motivation eines Mitarbeiters.

Motivation zu unternehmerischem Handeln, zum Mitdenken, zu höherer Leistung, zur Übernahme von mehr Verantwortung, für eine offene Gesprächskultur, für mehr Kundenorientierung, zum Einbringen von Verbesserungsvorschlägen oder zu beruflichem Aufstieg

– so lauten Kernziele der Motivation.

Gute Information der Mitarbeiter, Feedback und Anerkennung durch den Vorgesetzten, Zielvereinbarung und Delegation, regelmäßige Mitarbeiter- und Teamgespräche, Mitarbeiterförderung und Möglichkeiten zum Weiterkommen, leistungsorientierte Vergütung und mitunter Zuspruch sind die wesentlichen Tools aus dem Instrumentenkasten der Motivation.

Dabei gelten diese Zusammenhänge: Motivation meint die Richtung, die Intensität und Ausdauer menschlichen Verhaltens bei der Arbeit; Motivation dient zur Erklärung

der Leistung von Mitarbeitern; Motivation und Zufriedenheit werden durch Anreize von Unternehmen beeinflusst.

Klassische Motivationstheorien weisen darauf hin, welche Bedürfnisse Menschen haben – das ist beispielsweise das Thema in der bekannten Bedürfnispyramide von Maslow (1954) und zuletzt in den Studien von Reiss (2000). Die Konsequenzen daraus: Mitarbeiter haben unterschiedliche Bedürfnisse und somit haben Anreize unterschiedliche Wirkungen; das erfordert eine saubere Motivationsdiagnose bei jedem einzelnen Mitarbeiter.

Der Klassiker zum Thema Arbeitszufriedenheit von Herzberg (1959) betont die überragende Bedeutung einer interessanten Tätigkeit, die herausfordert, mit Verantwortung verbunden ist und stolz macht; dies unterstreicht auch Sprenger (1991) in seinem modernen Ansatz zum „Mythos Motivation“.

Die andere Seite dieser Medaille: Die höhere Vergütung eines Mitarbeiters kann nur ein kurzfristiges Motivations-Strohfeuer erzeugen. Weitere theoretische Konzepte machen deutlich, dass es bestimmte Voraussetzungen gibt, die vorliegen müssen, wenn wirkliche Motivation entstehen soll (z. B. Vroom 1964; Adams 1963): Das Leistungsergebnis muss durch den Mitarbeiter beeinflussbar sein; Fairness und Gerechtigkeit sind bei der Vergabe von Anreizen wichtig; die Anreize müssen erheblich sein, keine Peanuts, für die es sich nicht lohnt, sich ins Zeug zu legen; Offenheit und Information über die betrieblichen Anreizsysteme sind bedeutsam, denn Transparenz beugt Gerüchten vor.

Bis hier klingt das so, als ob die Zuständigkeit für Motivationsfragen in erster Linie bei den Personalabteilungen liegt. Das trifft bei den meisten materiellen Anreizen (Vergütung und betriebliche Sozialleistungen) wohl überwiegend auch zu; anders ist es bei den immateriellen Anreizen: die Tätigkeit, die Förderung von Mitarbeitern, das Arbeitsklima, die Mitsprachemöglichkeiten und die Information der Mitarbeiter werden von Führungskräften und Personalabteilung gemeinsam beeinflusst, Mitarbeiterführung und Arbeitsklima liegen in der alleinigen Verantwortung der Vorgesetzten.

Ein ganz neues populärwissenschaftliches Motivationskonzept (Lundin / Paul / Christensen 2001) betont die eigene Verantwortung der Mitarbeiter für mehr Spaß und Freude bei der Arbeit. Dies wurde auch schon von Sprenger (1991) unterstrichen, der mit diesen Aussagen zentrale Orientierungspunkte hervorhebt: „Motivation ist Sache

des Einzelnen – ihr Freiraum zu geben ist Sache der Führung. [...] Es setzt Größe voraus, Vertrauen in die Wege der Mitarbeiter zu setzen [...] Wer anderen lange Leine lässt, ist selber frei [...] Auf die Dauer hat jeder Chef die Mitarbeiter, die er verdient.“

Ein Weiteres ist beim Zusammenspiel von Motivation und Leistung zu berücksichtigen: Entscheidend für das Zustandekommen wirklich guter Leistungen ist nicht nur die Motivation, das Wollen, Mitarbeiter müssen auch die Befähigung besitzen (Können), und exzellente Leistung muss durch Technik, Organisation, Führung und Kultur zugelassen werden (möglich und erlaubt sein).

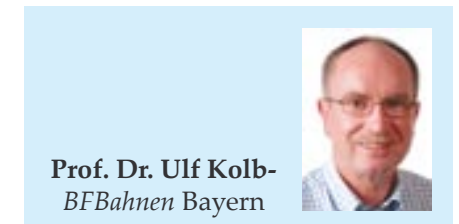
In der Zusammenschau ergeben sich nun diese konkreten Orientierungen für Führungskräfte:

- Führung und (äußere) Arbeitsumstände dürfen nicht demotivieren
- Dauerhafte Motivation lässt sich nicht (nur) durch materielle Anreize erreichen; nachhaltige Motiva-

tion entsteht in erster Linie durch eine herausfordernde Tätigkeit und durch klar vereinbarte Ziele

- Mitarbeiterleistung hat mehrere Facetten: Quantität, Qualität, Innovation, Klima...
- Mitarbeiterleistung entsteht aus Können, Möglichen, Dürfen und Wollen
- Es gibt mehrere Beteiligte, die dafür Verantwortung tragen, dass Mitarbeiter motiviert sind: Führungskraft, Personalabteilung, Geschäftsleitung und der Mitarbeiter selbst

Im zweiten Teil dieses Beitrags in der nächsten Ausgabe des [Verkehrsmanager](#) stehen die Mitarbeiterbindung sowie empirische Antworten auf die eingangs gestellten Fragen im Mittelpunkt.



Prof. Dr. Ulf Kolb-
BFBahnen Bayern

Bahnstrecke München–Lindau wird ausgebaut und elektrifiziert

München/Lindau. Mit der Vertragsunterzeichnung Ende Dezember 2008 im Münchner Wirtschaftsministerium steht dem Ausbau der Strecke München-Lindau nichts mehr im Wege. Bei der Planung für die Elektrifizierung und den Neigetechnik-Ausbau der Bodenseebahn geht es nur noch um Details von Streckenführung und Lärmschutz. Auch die Standort-Diskussion für den Lindauer Hauptbahnhof ist endgültig abgeschlossen, sagte der Konzernbeauftragte der Deutschen Bahn AG für Bayern Klaus-Dieter Josel. „Die angestrebte Fahrzeitverkürzung beinhaltet, dass der bisherige Inselbahnhof Lindau Hbf nicht mehr angefahren wird.“

Ab 2015 sollen die ersten Neigetechnik-Züge zwischen München

und Zürich eine Stunde schneller als bisher fahren. Besonders im Allgäu/Bodensee-Raum loben Politiker aller Couleur die „längst überfällige“ Entscheidung.

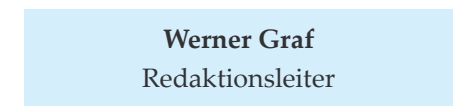
Bundesverkehrsminister Wolfgang Tiefensee sagte in Berlin: „Mit dem Ausbau dieser Strecke wird die Verbindung zwischen München und Zürich viel attraktiver. Auch für



RE zwischen Lindau und Immenstadt Foto: DB AG/Christoph Müller

den Alpen querenden Güterverkehr ist diese Strecke unverzichtbar.“ Bayerns Wirtschaftsstaatssekretärin Katja Wessel sprach von einer entscheidenden Weichenstellung und drängte auf strikte Einhaltung des Terminplans.

Die Schweiz und Bayern werden das insgesamt 210 Millionen Euro teure Projekt mit 50, bzw. 55 Millionen Euro vorfinanzieren. Damit wird der Ausbau schneller realisiert. Wichtig ist jetzt, dass die Mittel von Bund und Bahn schnell fließen. Die Baumaßnahme bedeutet auch einen wichtigen wirtschaftlichen Impuls für die bayrische Wirtschaft.



Werner Graf
Redaktionsleiter