

Norbert Albs

Wie man Mitarbeiter motiviert

*Motivation
und Motivationsförderung
im Führungsalltag*

Cornelsen

Inhaltsverzeichnis

Teil A Grundfragen zur Motivation

1	Motivation-Was ist das?.	12
1.1	Verhalten als Gradmesser der Motivation.	13
1.2	Ansichten über Motivation..	13
1.3	Abgrenzung zur Manipulation.	14
2	Begriffsklärungen.	15
3	Wie entsteht Leistung? ...	15
3.1	Menschenbilder.	16
3.2	Wollen, Können, Sollen und Dürfen.	16
3.3	Die Bedeutung des Vorgesetzten.	17
3.4	Motivation-das Wollen_____	18
3.5	Fähigkeiten und Fertigkeiten - das Können.	18
3.6	Zwänge - das Sollen.	19
3.7	Rahmenbedingungen - das Dürfen.	19
3.8	Zusammenhänge.	20
4	Motivation in mir selbst ..	20
4.1	Selbstverantwortung.	20
4.2	Motive und ihre Bedeutung im Alltag.	20
4.3	Erfahrung.	23
4.4	Die innere Einstellung.	24
4.5	Glaubenssätze.	25
4.6	Zufriedenheit als Teil der eigenen Verantwortung.	26
4.7	Leistung und Zufriedenheit.	27
4.8	Zufriedenheitsals Anspruchsniveau.	29
5	Motivation durch die Führung.	31
5.1	Die Führungskraft als Vorbild	32
5.2	Der Kreislauf von Führungs- und Mitarbeiterverhalten...	32

5.3	Vertrauen.	34
5.4	Kompetenzen der Führungskraft.	35
5.5	Führungsstile.	36
5.6	Situativer Führungsstil	39

6	Motivation aus der Organisation.	41
6.1	Betriebsklima.	41
6.2	Unternehmenskultur.	43
6.3	Fehlerkultur.	43

7	Motivation durch Leistungsanreize.	45
7.1	Was sind Leistungsanreize? .	45
7.2	Motivatoren und Hygienefaktoren.	46
7.3	Motiviert Geld?.	47
7.4	Wirkungsdauer von Leistungsanreizen.	49

8	Zusammenfassung.	50
---	-----------------------	----

Teil B Bausteine zur Motivationsförderung

Motivation aus der Arbeit

9	Arbeitsinhalte.	53
9.1	Passen Arbeitsplatz- und Mitarbeiterprofil zusammen? ..	53
9.2	Ausgewählte Einzelprobleme	55
9.2.1	Verantwortung.	55
9.2.2	Selbstständigkeit.	56
9.2.3	Arbeitsplätze anreichern.	56
9.2.4	Abwechslung am Arbeitsplatz_____	57
9.2.5	Jobrotation.	57
9.2.6	Projekte.	58
9.2.7	Verbesserungsvorschläge.	58
9.2.8	Qualitätszirkel, KV?.	59
9.2.9	Besprechungen.	60
9.2.10	Einarbeitung.	60
9.2.11	Wirtschaftliche Zwänge des Bewerbers/Mitarbeiters.	61
9.3	Arbeitsorganisation.	61

9.4	Die Bedeutung der Arbeitsinhalte	62
10	Verantwortung	63
10.1	Ihre Verantwortung als Führungskraft	63
10.2	Delegation von Verantwortung	64
10.3	Tipps zum Umgang mit Verantwortung	66
11	Kritik und Anerkennung ..	67
11.1	Wichtige Grundregeln	67
11.2	Anerkennung	68
11.2.1	Gründe, Anerkennung zu üben ..	69
11.2.2	Wege der Anerkennung	69
11.2.2.1	Das Anerkennungsgespräch	69
11.2.2.2	Prämie, variable Vergütung	69
11.2.2.3	Öffentliche Anerkennung	70
11.2.3	Wie geht es danach weiter?	70
11.3	Kritik	70
11.3.1	Gründe, Kritik zu üben	71
11.3.2	WegederKritik	71
11.3.2.1	Das Kritikgespräch	71
11.3.2.2	Versteckte Kritik	72
11.3.2.3	Öffentliche Kritik	73
11.3.2.4	Die Abmahnung	73
11.3.3	Dokumentation	74
11.3.4	Wie geht es danach weiter?	74
Motivation durch Umfeldfaktoren		
12	Arbeitsbedingungen	75
12.1	Bedeutung für die Motivation	75
12.1.1	Was sind gute Arbeitsbedingungen?	75
12.1.2	Welchen Effekt haben gute Arbeitsbedingungen?	75
12.2	Arbeitsmittel	76
12.3	Arbeitsumfeld	77
13	Informationen	81
14	Sicherheit des Arbeitsplatzes	83
14.1	Vier wichtige Kategorien _____	83

14.2	Was bewirkt ein sicherer Arbeitsplatz?	85
14.3	Was fördert Arbeitsplatzsicherheit?	85
Motivation durch Mitarbeiterauswahl und-förderung		
15	Personalentwicklung	88
15.1	Notwendigkeit von Personalentwicklung	88
15.2	Instrumente der Personalentwicklung	89
15.3	Schwerpunkte der Personalentwicklung	91
15.3.1	Anpassungsfortbildung	92
15.3.2	Führungskräfteentwicklung	92
15.3.3	Fachlaufbahn	92
15.4	Personalentwicklung nach Maß	93
15.4.1	Qualifizierte Personalplanung...	94
15.4.2	Mitarbeitergespräche	94
15.4.3	Mitarbeiterbefragung	95
15.4.4	Entscheidung durch die Führungskräfte	95
15.4.5	Bedarfmeldung durch die Mitarbeiter	96
15.5	Lernkultur gestalten	96
15.5.1	Hindernisse einer Lernkultur	96
15.5.2	Voraussetzungen für Lernkultur	96
15.6	Know-how-Transfer	98
16	Ziele und Zielvereinbarungen	99
16.1	Ohne Ziele geht es nicht	99
16.2	Wann sind Ziele motivierend?	101
16.3	Voraussetzungen für Zielvereinbarungen	102
16.4	Die Einführung von Zielvereinbarungen	104
16.4.1	Entscheidung der Unternehmensleitung	104
16.4.2	Klären der Unternehmensziele ..	104

16.4.3	Planung des Einführungsprozesses.	105
16.4.4	Einbindung des Betriebsrates und der Mitarbeiter.	105
16.4.5	Formulierung der Ziele für die Mitarbeiter.	106
16.4.5.1	Von den Unternehmenszielen abgeleitete Sachziele.	106
16.4.5.2	Sachziele aus der Aufgabe.	106
16.4.5.3	Ziele zur persönlichen Entwicklung	107
16.4.5.4	Teamziele.	107
16.4.6	Ablauf eines Zielvereinbarungsgespräches_____	108
16.4.7	Einführungentscheidung und Information aller Mitarbeiter	110
16.4.8	Schulung der Führungskräfte_____	110

17 Auswahl und Integration neuer Mitarbeiter. 110

17.1	Auswahlkriterien.	111
17.2	Auswahlverfahren.	113
17.2.1	Auswahlsicherheit	113
17.2.2	Das Bewerberinterview.	115
17.2.3	Fragetechniken.	116
17.2.4	Interne Bewerber.	117
17.3	Das Erscheinungsbild des Unternehmens.	118
17.4	Vertragsabschluss.	119
17.5	Einarbeitung	119
17.5.1	Die Zeit bis zum ersten Arbeitstag	120
17.5.2	Der erste Arbeitstag	121
17.5.3	Die ersten Wochen.	122
17.5.4	Die Beendigung der Probezeit....	123

Motivation durch materielle Rahmenbedingungen

18	Entgeltpolitik.	124
18.1	Entgeltbestandteile.	124
18.2	Trends in der Entgeltpolitik.	126
18.3	Kategorien von Vergütungskomponenten...	128
18.3.1	Die Bedeutung der Vergütungskomponenten nach Mitarbeitertypen.	128

18.3.2	Bedeutung von Vergütungskomponenten nach Unternehmensphasen.	129
18.4	Entgeltgerechtigkeit.	130
18.5	Transparenz der Vergütungsstrukturen.	131
18.5.1	Entgeltgruppen.	131
18.5.2	Funktions-Entgelt-Raster.	132
18.5.3	Entgeltvergleiche.	133
18.6	Entwurf eines modernen Vergütungskonzeptes.	133
18.7	Entgeltlicher Höhen_____	136
18.7.1	Der Entgeltbrief.	136
18.7.2	Rechtliche Hinweise.	137
19	Variable Vergütung.	139
19.1	Der Einführungsprozess_____	139
19.1.1	Gründe für die Einführung variabler Vergütung.	139
19.1.1.1	Verbesserung der Wettbewerbssituation.	139
19.1.1.2	Kostensenkung	140
19.1.1.3	Motivation der Mitarbeiter durch Leistungsanreize.	140
19.1.1.4	Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg	140
19.1.2	Was bewirkt variable Vergütung?	141
19.1.3	Anforderungen an den erfolgreichen Einführungsprozess.. . . .	141
19.1.3	Anforderungen an das Vergütungssystem.	143
19.2	HardFacts: Die Rahmenbedingungen...	143
19.2.1	Beurteilungen.	143
19.2.2	Entscheidungen.	145
19.2.3	Fehler.	145
19.2.4	Führung.	146
19.2.5	Kennzahlen.	147
19.2.6	Konflikte.	147
19.2.7	Verantwortung.	148
19.2.8	Vertrauen.	149
19.2.9	Ziele.	150
19.2.10	Zusammenarbeit	151
19.2.11	Zusammenfassung.	151
19.3	Die Gestaltungselemente...	151
19.3.1	Beteiligungsumfang.	152

19.3.1.1	Formen variabler Vergütungskonzepte	152	21.2	Sozialleistungen von A bis Z	177
19.3.1.2	Messkriterien	152	21.3	So finden sie die richtigen Sozialleistungen	195
19.3.2	Mittelverteilung	155	21.4	Tipps zu Einführung und Änderung von Sozialleistungen	196
19.3.2.1	Bewertung der Zielerreichung	155			
19.3.2.2	Verteilungsart	156			
19.3.3	Mittelverwendung	157			
19.3.4	Vertragsform	158			
19.3.4.1	Unternehmen mit Betriebsrat	158			
19.3.4.2	Unternehmen ohne Betriebsrat	158			
19.3.5	Einführung des neuen Systems	158			
20	Arbeitszeit	159			
20.1	Wie fördert Arbeitszeit die Motivation?	159			
20.2	Vor- und Nachteile starrer Arbeitszeit	161			
20.3	Vor- und Nachteile von Überstunden/Mehrarbeit...	161			
20.4	Vor- und Nachteile flexibler Arbeitszeit	162			
20.5	Vorbereitung und Rahmenbedingungen	164			
20.5.1	Das richtige Arbeitszeitsystem...	164			
20.5.2	Einbindung der Mitarbeiter	164			
20.5.3	Hürden bei einer Arbeitszeitveränderung	165			
20.5.4	Zeiterfassung- ja oder nein?_____	165			
20.6	Arbeitszeitregelungen in der Praxis	166			
20.6.1	Gleitzeit	166			
20.6.2	Offene Arbeitszeit	167			
20.6.3	Schichtmodelle	167			
20.6.4	Arbeitszeitkonten	168			
20.7	Rechtliche Rahmenbedingungen	170			
21	Sozialleistungen	170			
21.1	Die Bedeutung von Sozialleistungen	171			
21.1.1	Sozialleistungen decken Bedürfnisse	171			
21.1.2	Sozialleistungen bewusst machen	173			
21.1.3	Sozialleistungen altersbezogen...	174			
21.1.4	Cafeteriasystem	175			
			TeilC	Förderung der Motivation im Praxisalltag	
			22	Wie erkenne ich die Motivation meiner Mitarbeiter?	199
			22.1	Gründe der Mitarbeit und der Zusammenarbeit	199
			22.2	Die Rolle der Führungskraft	200
			22.3	Wie wahr sind Eigenaussagen zur Motivation?	201
			22.4	Wege, Motivation zu erkennen	202
			22.4.1	Beobachtung von Verhalten	202
			22.4.2	Das Mitarbeitergespräch	203
			22.4.3	Das offene Ohr	204
			22.4.4	Die Mitarbeiterbefragung	204
			22.4.5	Die sichtbare Leistung	204
			23	Motivation in Zeiten der Veränderung	205
			23.1	Was sind Veränderungen?...	206
			23.2	Auswirkungen von Veränderungen	207
			23.3	Reaktionen der Mitarbeiter	208
			23.4	Barrieren für Veränderungen	209
			23.5	Aufgaben und Verantwortung der Führung	210
			23.5.1	Unternehmenspolitik	210
			23.5.2	Unternehmenskultur	211
			23.5.3	Loyalität	211
			23.5.4	Vorbereitung	212
			23.5.5	Prozessbegleitung	213
			23.6	Anforderungen an die Führung	214
			23.7	Veränderungen steuern und verstärken	215
			24	Motivation in der Krise...	216
			24.1	Mitarbeiterverhalten in Zeiten der Krise	216

24.2	Krisenmanagement.	217
24.2.1	Planung und Vorbereitung.	217
24.2.2	Information.	218
24.3	Alternativen zum Personalabbau.	218
24.3.1	Abbau von Überstunden.	219
24.3.2	Reduzierung von Arbeitszeit.	219
24.3.3	Erhöhung von Arbeitszeit.	219
24.3.4	Förderung von Teilzeit.	220
24.3.5	Förderung von Altersteilzeit.	220
24.3.6	Kurzarbeit.	221
24.4	Trennung von Mitarbeitern.	221
24.4.1	Kündigungsgespräche richtigführen.	221
24.4.1.1	Vorbereitung.	221
24.4.1.2	Beteiligte Personen.	223
24.4.1.3	Gesprächsverlauf.	223
24.4.1.4	Folgetermin.	224
24.4.2	Bewerbungstraining, Outplacementberatung.	224
24.4.3	Unterstützung bei der Vermittlung.	226
24.4.4	Unterstützung einer Existenzgründung.	226
24.5	Die Zeit nach den Kündigungen.	227
24.6	Die Motivation der Ungekündigten.	228
24.7	Zusammenfassung: Tipps zur Krisenbewältigung.	229
2 5	Motivation im personen- bezogenen Einzelfall.	229
25.1	Schwierige Mitarbeiter.	230
25.2	Suchtkranke.	231
25.3	Ältere.	231
25.4	Jugendliche und Berufseinsteiger.	233
25.5	Frauen.	234
25.6	Chefs.	234
25.7	Die schweigende Mehrheit.. . . .	235
25.8	Motivation bei Verhaltens- auffälligkeiten.	236

Teil D Motivation und Betriebswirtschaft

26	Was kostet und was bringt die Förderung der Motivation?.	240
26.1	Investition in die Mitarbeiter.	240
26.2	Der Beweiswert von Zahlen.	240
26.3	Der Wert von Mitarbeitern.. . . .	241
26.4	Kosten und Nutzen von Personal und Personalarbeit.	242
26.5	Kennzahlen zur Messung von Motivation.	243
26.5.1	Abwesenheit wegen Arbeitsunfähigkeit.	243
26.5.2	Arbeitszeitflexibilität.	244
26.5.3	Fehlerquote.	245
26.5.4	Fluktuation.	245
26.5.5	Variable Vergütung.	247
26.5.5.1	Akzeptanz.	247
26.5.5.2	Leistung.	248
26.5.6	Verbesserungsvorschläge.	249
26.5.7	Weiterbildung.	250
26.5.7.1	Anzahl der Mitarbeiter und Schulungsstunden innerhalb der Arbeitszeit.....	250
26.5.7.2	Anzahl der Mitarbeiter und Schulungsstunden außerhalb der Arbeitszeit.	251
26.5.7.3	Anzahl abgelehnter oder nicht realisierter Schulungsbedarfe.. . . .	251
26.5.7.4	Know-how-Transfer.	252
26.5.7.5	Weiterbildungsbedarfsabfragen.	252
26.5.8	Zufriedenheitsbefragung.	252
26.6	Fazit....	253
	Literaturempfehlungen.	254
	Stichwortverzeichnis.	255