



TUN!

ZTN -Tipp August/September 2016



ZTN Training & Consulting · Österreich - Deutschland - Schweiz - Liechtenstein · www.ztn.biz

"Sinnhaftigkeit der Arbeit"

In einer Mitarbeiterbefragung, die ZTN vor einiger Zeit in einem mittelständischen Unternehmen durchgeführt hat, beschwerten sich die Mitarbeiter, dass „Erfolge in ihrem Unternehmen nicht mehr wie früher gefeiert werden“.

In einer Besprechung mit den Führungskräften dachten wir zunächst an ein großes Sommerfest oder Ähnliches.

Das Unternehmen war in den letzten Jahren sehr erfolgreich gewesen, rasant gewachsen und hatte die Mitarbeiterzahl sehr schnell fast verzehnfacht.

Wir führten dann aber einen Workshop mit allen Mitarbeitern durch und ließen uns erklären, was die Mitarbeiter darunter verstanden:

„Früher kannte man jeden Kunden, wusste für welchen Kunden man gerade ein Produkt herstellte, freute sich mit der Geschäftsleitung über jeden Erfolg und bekam natürlich auch hautnah alles mit.“

Heute arbeitet man in verschiedenen Abteilungen, hat wenig Bezug zum Endprodukt und kennt auch nur noch selten den Kunden, für den man produziert. Man arbeitet im Endeffekt nicht mehr für den Erfolg (weil man den gar nicht mehr live mitbekommt), sondern für das Gehalt am Monatsende!

Gerne würden die Mitarbeiter wieder mehr über Zahlen, Kunden, Aufträge und Erfolge wissen!“

In einer anderen Firma fragte ich einen Mitarbeiter, was er gerade herstelle?

Die ernüchternde Antwort: „Keine Ahnung, ich drehe hier nur die Schrauben fest!“

Wie soll sich hier ein Mitarbeiter mit der Firma identifizieren, mehr als nur nötig arbeiten, um am Monatsende sein Gehalt zu erhalten?

Schon im Jahre 1844 hatte sich

eine Person darüber Gedanken gemacht, die vielleicht nicht immer ganz richtig verstanden oder deren Ideen später falsch verwendet wurden.

Ein gewisser **Karl Marx** formulierte in den sogenannten **„ökonomisch-philosophischen Manuskripten“** aus dem Jahr 1844 das Konzept der **„entfremdeten Arbeit“**:

Der Arbeiter entfernt sich immer mehr vom Endprodukt und sieht nicht mehr das Ergebnis als Ziel seiner Arbeit, sondern nur die Entlohnung dafür. (Egal ob das das Gehalt oder das Lob des Vorgesetzten ist)

Es lohnt sich über Marx' s Ansatz weiter nachzudenken.

In der Motivationsforschung gilt es als sicher, dass eines der wichtigsten Antriebe (also Motivation) eines Menschen ein **Ziel** ist.



Also: Wenn mein höchster Antrieb in der Arbeit nicht mehr das Ziel (Sinn der Arbeit) „Herstellung eines hervorragenden Produktes, Kundenzufriedenheit, Umsetzung einer eigenen Idee“ ist, sondern „irgendwie mein Geld zu verdienen und/oder den Chef zufrieden zu stellen“, brauchen wir uns nicht zu wundern, wenn die Mitarbeitermotivation nicht immer die höchste ist.

Sicherlich gibt es noch andere Motivationsgründe: Lob, Kollegen, Verantwortung, Geld usw. Aber wir nehmen uns so einen der wichtigsten Motivatoren!

Wie kann man jetzt Sinn vermitteln?

Zunächst mal die Frage: Was ist "Sinn"?



Laut Wikipedia ist Sinn **„Zweck oder Gehalt einer Situation oder Aktivität“**.

Duden sagt: Sinn ist **„Ziel und Zweck, Wert, der einer Sache innewohnt“**.

Wer kann diesen Sinn vermitteln?

Meiner Ansicht nach die Geschäftsleitung, Vorgesetzte. (Sicherlich könnte das auch jeder Mitarbeiter selbst für sich. Und je nach Aufgabe und Wissensstand kann man das auch in gewissem Umfang erwarten)

Wie könnte das gehen?

Sicherlich auch bei einem Sommerfest (s.o.), bei dem über Erfolge gesprochen wird, Zahlen veröffentlicht werden und kein Geheimnis aus den Ergebnissen gemacht wird, aus Angst, Mitarbeiter könnten dann gleich mehr Gehalt fordern.

Besser aber noch:

- ▶ Regelmäßige Teambesprechungen, in denen es auch um Sinn (Ergebnisse, Kunden, Werte) geht
- ▶ Produktvorstellungen an jeden Mitarbeiter (jeder Mitarbeiter sollte eigentlich stolz auf seine Firma und seine Produkte sein)
- ▶ Perfekt ist es, wenn ein Mitarbeiter seiner Familie, seinen Freunden stolz von der Arbeit und Kunden erzählt und Produkte vorzeigt

▶ Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit (Das kann auch bedeuten, dass ein Produktionsmitarbeiter mal mit zum Kunden geht, um vor Ort zu sehen, was das von ihm hergestellte Produkt dort „verursacht“)

▶ Zusammenhänge im Unternehmen erklären statt: „das ist halt so!“

▶ Dem Mitarbeiter immer wieder seinen Beitrag zum Erfolg darstellen und diesen wichtig schätzen.

Und es geht um die Art und Weise, wie wir alle in einem Unternehmen kommunizieren, wie wir über unsere Firma, Produkte, Kollegen oder auch unsere Kunden reden.

Sicherlich ist da nicht immer alles Gold was glänzt, aber wenn in einem Unternehmen immer nur darüber geredet wird, was alles schief läuft, wie stressig und unverschämte die Kunden sind, wie faul die Kollegen sind, wird es vielen Mitarbeitern sehr schwer fallen, einen Sinn in der Arbeit zu sehen.

Das alles kostet Zeit und kommt nicht von selbst, aber es lohnt sich und ist sinnvoll!



Kai Heß
ZTN Training & Consulting

Dazu passen u.a. unsere Trainings:

Handwerkszeug des Führens:

- ▶ Grundlagen der Führung
- ▶ 4-Säulen der Führung
- ▶ Führungskommunikation



Mitarbeitermotivation:

- ▶ 12 Fragen zur Motivation
- ▶ Was motiviert unsere Mitarbeiter?
- ▶ Eigenmotivation + Externe Motivation - Demotivationsfaktoren