



So übernehmen Ihre Mitarbeiter motiviert Zusatzaufgaben!

..... Wie schafft es der Unternehmer, wie die Führungskraft, dass Mitarbeiter eigeninitiativ und sogar mit Freude und Begeisterung Zusatzaufgaben erledigen?

Die meisten Unternehmer wissen, wie schwierig es zuweilen ist, motivierte Mitarbeiter zu finden, die sich mit ihrem Arbeitgeber und ihrer Tätigkeit zu 100 Prozent identifizieren und sich für das Unternehmen einsetzen. Wenn Sie jetzt noch einen Schritt weitergehen und sich wünschen, Ihre

Mitarbeiter seien freiwillig bereit, Zusatzaufgaben zu übernehmen, stehen Sie vor einer Herkulesaufgabe.

Freiwillig und gerne arbeiten

Um nicht missverstanden zu werden: Es geht nicht um die freiwillige

Ableistung von Überstunden, womöglich ohne eine Gegenleistung Ihrerseits. Nein: Es geht darum, dass – wie das Beratungsunternehmen Gallup jedes Jahr in Umfragen zur Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit feststellt – knapp zwei Drittel der Arbeitnehmer nur das tun, was man von ihnen verlangt.

→ Wer das ändern will, steht vor einigen Herausforderungen. Diese sechs Herausforderungen sollten Sie beachten:

Herausforderung 1:

Anerkennungskultur etablieren

Mitarbeiter brauchen Anerkennung, die ehrlich gemeint ist und vom Chef mit einer plausiblen und möglichst individuellen Begründung geäußert wird. Loben Sie nicht pauschal, sondern auf den konkreten Einzelfall bezogen. So fühlen sich zumindest einige Mitarbeiter motiviert, Zusatzaufgaben zu übernehmen.

Es gibt für so viele Bereiche Gesetze, Regeln und Vorschriften – warum nicht auch für eine Anerkennungskultur? Folgende Regeln helfen dabei:

Wertschätzungs-Regel 1:

„Erwische deine Mitarbeiter dabei, wenn ihnen etwas gelingt!“

Anerkennungs-Regel 2:

„Beobachte Gutes und berichte darüber, etwa in der Teamsitzung!“

Vielleicht gelingt es Ihnen sogar, in Ihrem Unternehmen den Geist der gegenseitigen Unterstützung und Anerkennung zu entfachen, so dass sich auf die Mitarbeiter gegenseitig auf die Schulter klopfen, wenn ein Kollege „mehr macht, als er muss“, weil sie anerkennen, dass er sich für „das große Ganze“ engagiert.

Herausforderung 2:

Das emotionale Warum thematisieren

Gallup belegt: Je höher die emotionale Bindung an das Unternehmen, desto engagierter setzt sich der Mitarbeiter für seinen Arbeitgeber ein, desto loyaler verhält er sich, desto produktiver ist seine Arbeitsleistung. Wenn Sie Ihre Mitarbeiter zur Übernahme arbeitsintensiver Zusatzaufgaben motivieren wollen, sollten Sie das „emotionale Warum“ thematisieren und zum Beispiel argumentieren, die Zusatzaufgabe bringe zwar zunächst Mehrarbeit mit sich, helfe aber dem Team, den „Dienst am Kunden“ und die Kundenzufriedenheit zu verbessern.

Selbstverständlich gibt es unterschiedliche „emotionale Warum“ – meistens betreffen sie persönliche reizvolle Ziele, die für den Mitarbeiter von besonderer Wichtigkeit sind. Darum ist es entscheidend, dass Sie den mitarbeiterindividuellen Motivationstreiber ansprechen, also das emotionale Warum mit einem Aspekt verknüpfen, der für den Mitarbeiter von höchster Relevanz ist.

Ein Beispiel:

Führen Sie dem Mitarbeiter die Bedeutung seiner Arbeit für den Gesamterfolg des Unternehmens vor Augen und verdeutlichen Sie – sofern dies inhaltlich gerechtfertigt ist –, dass seine Tätigkeit eine gesellschaftlich oder sozial wichtige Funktion erfüllt.

Herausforderung 3:

Berücksichtigen Sie die drei psychologischen Grundbedürfnisse Ihrer Mitarbeiter

So gut wie jeder Mensch arbeitet motivierter, wenn er weiß, dass er sich „zu seiner Firma“ zugehörig fühlen darf. Darum sollten Sie das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter wecken und ihnen Identifikationsmöglichkeiten bieten. Hinzu kommt das Kompetenzbedürfnis: Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitern, ihre jeweiligen Talente und Kompetenzen zu entfalten.

Lassen Sie Ihre Mitarbeiter bestimmen

Und vergessen Sie das Autonomiebedürfnis nicht, das auf das Selbstbestimmungsbedürfnis des Menschen verweist: Je umfangreicher die Möglichkeit, die eigene Arbeit prägen und beeinflussen zu können, desto wahrscheinlicher die Entstehung innerer Motivation – und die Übernahme von Zusatzaufgaben. Sie erhöhen das Engagement der Mitarbeiter, indem Sie sie weitgehend selbst bestimmen lassen, wer welche Zusatzaufgaben übernimmt. Wer eine Aufgabe freiwillig annimmt, wird sich engagierter einsetzen als derjenige, dem sie autoritär verordnet worden ist. Auf jeden Fall sollten Sie es vermeiden, einem Mitarbeiter die Zusatzaufgabe „von oben herab“ aufzuzwingen.



Herausforderung 4:

Delegieren Sie in einer leistungsfördernden Atmosphäre

Die meisten Menschen wünschen die Herausforderung und wollen spüren, dass sie gebraucht werden, auch am Arbeitsplatz. Sie sollten daher Leistung fordern – allerdings: Wer Leistung fordert, steht in der Pflicht, die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen. Wenn der Mitarbeiter eine Zusatzaufgabe übernimmt, wenden Sie am besten die AKV-Regel der Delegation an und übertragen nicht nur die Aufgabe, sondern überdies die dafür notwendigen Kompetenzen und die Verantwortung für die Erledigung der Aufgabe.

Geeignete Fördermaßnahmen

Wenn Sie dabei feststellen, dass seine Qualifikationen nicht ausreichen, um die angestrebte Leistung zu erbringen, sollten Sie überlegen, welche Fördermaßnahmen geeignet sind, sein Qualifikationsprofil zu verbessern. Ansonsten droht die Demotivation.

Herausforderung 5:

Verhindern Sie Demotivation

Klar ist: Wer demotiviert ist, kann erst recht nicht mit Überzeugung oder gar Begeisterung an eine Zusatzaufgabe herangehen. Konkretes Beispiel: Wenn Ihr Mitarbeiter sich bei der Übernahme einer Zusatzaufgabe mit technischen Schwierigkeiten und Ressourcenproblemen herumschlagen muss, verliert er schnell die Lust, sich um die wirklich wichtigen inhaltlichen Fragen zu kümmern. Sorgen Sie darum für ein Arbeitsumfeld, in dem der Mitarbeiter nicht erst Stolpersteine und Hindernisse überwinden muss, wenn er bereit ist, sich voll und ganz für Ihr Unternehmen zu engagieren.

Auch das Betriebsklima, in dem ein gedeihliches menschliches Miteinander dominiert, spielt in diesem Zusammenhang eine Rolle. Herrscht ein sonniges Betriebsklima, fühlen sich Menschen eher motiviert, Zusatzleistungen zu erbringen. Und da das Betriebsklima oft auch davon abhängt, dass Ihre

Mitarbeiter gemeinsam an Problemlösungen und der Bewältigung von Herausforderungen arbeiten, sollten Sie den Teamgedanken stärken. Indem Sie erläutern, welchen Beitrag jeder einzelne Mitarbeiter zum Gesamterfolg beiträgt, wecken Sie das Verständnis füreinander und hellen das Betriebsklima deutlich auf.

Herausforderung 6:

Auf die sprachliche Verpackung achten

Es ist eher ungeschickt, wenn Sie von „Zusatzaufgaben“ sprechen und so den unangenehmen Aspekt in den Vordergrund schieben. Prüfen Sie, wie Sie den Begriff so umschreiben können, dass er zwar nicht davon ablenkt, dass der Mitarbeiter eine Zusatzaufgabe übernehmen soll, Sie aber trotzdem den Nutzen für das Unternehmen hervorheben, um auch das emotionale Warum zu thematisieren:

„Herr Schmitz, ich bin sicher, dass Sie diese Aufgabe aufgrund Ihrer Erfahrung und Fachkompetenz bewältigen. Sie helfen damit dem Team und dem Unternehmen!“ ■

Autor: Dr. Dieter Hohl



ist Trainer, Autor, Referent und Inhaber der Firma impuls! Training – Beratung – Recruiting, mit der er praxisorientierte Verhaltenstrainings für Vertriebs- und Führungskräfte anbietet. Er hat sich auf Trainings für Mitarbeiter in verantwortlichen Positionen, auf Moderation, Gesprächsführung und Coachingprozesse spezialisiert. Als Praktiker mit langjähriger Führungs- und Verkaufserfahrung legt er besonderen Wert auf den Praxisbezug und die Umsetzbarkeit der Inhalte im beruflichen Alltag.

Kontakt: Tel.: 0641/48949, E-Mail: dieter.hohl@impuls-training.de, Internet: www.impuls-training.de