

# MITARBEITERMOTIVATION UND PERSONALMANAGEMENT

Von Erich Weber

*Wie erreiche ich eine nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation? Diese wichtige Frage wird in Betrieben immer häufiger diskutiert. Ob es um Führungsverhalten, die Unternehmenskultur oder die Leistungsqualität geht - immer öfter steht das Thema Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Zentrum des betrieblichen Personalmanagements.*



**Erich Weber,**  
Geschäftsführer der  
Stiftung Arbeit und  
Umwelt der IG BCE

Seit 2005 ist Erich Weber Geschäftsführer der Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE. Ursprünglich aus der Pharmabranche kommend, beendete er 1997 sein Studium der Politik- und Wirtschaftswissenschaften und der Sozialpsychologie. Nach dem Studium folgten sieben Jahre Projektarbeit und freiberufliche Tätigkeiten im Bereich „Neue Medien“ sowie in der „Aus- und Weiterbildung“. Neben seiner hauptberuflichen Tätigkeit engagiert sich Herr Weber in verschiedenen Verbänden und Netzwerken aus dem Bereich Wirtschaft und Bildung.

Dabei wird versucht, bei möglichst vielen betrieblichen Akteuren eine Sensibilisierung für die Motivation von Mitarbeitenden zu erreichen. Oft werden Fallbeispiele aus Fachpublikationen herangezogen, um neue Ideen und Aspekte in die Unternehmenspraxis mit einzubeziehen. Herausgestellt wird dabei in der Regel die Ganzheitlichkeit. Die Unternehmenskultur, der Führungsstil und die Führungspersönlichkeiten, die Arbeit und Aufgaben, das Team und das Umfeld - diese und andere Ebenen werden in den Veröffentlichungen ausführlich behandelt und in Zusammenhang gebracht. Dies geschieht zur Förderung des Verständnisses für die Motivation, und um eine durchdachte und nachhaltige Umsetzung in der Praxis zu erreichen. Grundlage vieler Überlegungen ist die Erkenntnis,

dass uns unsere persönlichen Ziele wichtiger sind als alles andere. Wir sind bereits motiviert, unsere eigenen Wünsche realisieren zu wollen. Die wahre Kunst der Führung liegt nun darin, diese von innen her kommende Motivation für das Unternehmen oder die Organisation zu erschließen. Vielen gelingt das nicht und sie versuchen dann, sich die Motivation der Beschäftigten mit Hilfe von Prämien zu erkaufen oder z. B. durch die Schaffung von Konkurrenzdenken zu erzwingen, was aber oft kontraproduktiv ist und zu einem Verhalten im Sinne von „Dienst nach Vorschrift“ führt.

Gleiches geschieht dort, wo schlechtes Management den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Angst um die Zukunft ihrer Arbeitsplätze macht.

Letztgenanntes kann zur



# ARBEIT

STIFTUNG
UND

# UMWELT

DER IG BERGBAU, CHEMIE, ENERGIE

*gen Beitrag zu ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit zu leisten.*

*Kurz: Eine Stiftung zur Förderung humaner Arbeits- und Umweltbedingungen in modernen Industriegesellschaften.*

**Leistungen der Stiftung:**

- Umweltpreise verleihen
- Projekte unterstützen
- Studien beauftragen
- Schulungsmaterial entwickeln
- Qualifizierung bewirken
- Tagungen ausrichten
- Politische Diskussion aktiv begleiten

**Kontakt:**

Stiftung Arbeit und Umwelt der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie  
 Königsworther Platz 6  
 30167 Hannover  
 Telefon: 0511/7631-433, Telefax: -782  
[www.arbeit-umwelt.de](http://www.arbeit-umwelt.de)  
[umweltstiftung@igbee.de](mailto:umweltstiftung@igbee.de)

**Umweltschutz sozialverträglich gestalten**

*Die Stiftung Arbeit und Umwelt der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie ist die erste gewerkschaftliche Umweltstiftung in Europa. Ihr Ziel ist es eine vernünftige Balance von wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Entwicklung zu erreichen. Die Faktoren zu bestimmen die Einfluss auf das Verhältnis von Arbeit und Umwelt ausüben ziehen sich wie ein roter Faden durch alle Aktivitäten der Stiftung.*

*Die Stiftung macht aufmerksam darauf, dass neben der Nutzung nachwachsender Rohstoffe und dem Recycling auch ökonomische Stabilität sicherzustellen ist, um so einen wichti-*

völligen Demotivation der gesamten Belegschaft führen. Festgestellt werden kann auch, dass durch die alleinige Einführung eines QM-Systems (Qualitätsmanagement-Systems) in der Regel keine Steigerung der Mitarbeitermotivation erreicht wird.

“Gute Führung” hingegen bedeutet, den Beschäftigten zu zeigen,

wie sie ihre persönlichen Ziele leichter erreichen, indem sie sich gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen aktiv im Unternehmen oder der Organisation einbringen. Denn gut motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind leistungsfähiger, kreativer, haben weniger Ausfallzeiten und fühlen sich in der Regel mehr an das Unternehmen gebunden.

**Auf der Suche nach einem Hilfsinstrument**

Eine in der Praxis erprobte und dabei kompakte Informationsquelle, die auf einen Blick das Relevante enthält, wäre ein wichtiges Hilfsinstrument für die betriebliche Umsetzung. Ein solch hilfreiches Nachschlagewerk stellt die Datenbank MIMONA dar. Diese zeigt äußerst praxisnah anhand von Fallbeispielen, wie die Mitarbeitermotivation nachhaltig gesteigert werden kann. Hier finden sich viele erfolgserprobte, zum Teil auch detaillierte Informationen, die zu einer Schritt-für-Schritt-Umsetzung herangezogen werden können. Es wird dargestellt, wie das Know-how sowohl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie auch der Entscheider herangezogen werden kann, um ein erfolgreiches Projekt umzusetzen.



**MIMONA**

Das Projekt MIMONA des Bundesdeutschen Arbeitskreises für Umweltbewusstes Management (B.A.U.M. e.V.) ist ein bundesweites Projekt, an dem die Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE als Kooperationspartner und Förderer beteiligt war. Ein weiterer Förderer war die Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU). MIMONA steht für „Mitarbeiter-Motivation zur Nachhaltigkeit“ und ist unter [www.mimona.de](http://www.mimona.de) zu finden. Hier wird in einer Datenbank gezeigt, wie pragmatisch und immer auf die



*Mithilfe einer patentierten Technologie werden Überschüsse bei Auftragsfertigungen auf ein Minimum reduziert.*

praktischen Erfordernisse fokussiert, mit ganzheitlicher und facettenreicher Art, Mitarbeitermotivation bewirkt werden kann. Durch die Nutzung der Datenbank wurden bereits viele betriebliche Akteure „motiviert“, aktiv Veränderungen und Verbesserungen selbst in die Hand zu nehmen.

Der Praxisbezug wird konsequent eingehalten und erleichtert konkrete Umsetzungen im Betriebsalltag. MIMONA zeigt in vorbildlicher Weise auf, dass eine Kooperation verschiedener Hand in Hand arbeitender betrieblicher Akteure den größtmöglichen Gewinn an Motivation erzielen kann. So sitzen in den Projektteams der über 500 in MIMONA genannten Einzelbeispiele der Unternehmen und Organisationen neben Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Auszubildenden, Betriebs- und Personalräten, auch Umweltbeauftragte und Vertreter der Geschäftsleitung. Ein weiterer großer Vorteil von MIMONA ist die Aktualität. Neue Beispiele werden ergänzt und bereits bestehende Einträge - falls notwendig - aktualisiert. So finden sich dort stets konkrete, teils neuartige, originelle und wirksame Motivationsideen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. MIMONA zeigt, dass bereits einiges bewegt

werden konnte und bietet neuen Projekten die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung.

**Hier zwei Beispiele aus der MIMONA Datenbank:****J. Schmalz GmbH,  
72293 Glatten**

Um die Öffentlichkeit - aber auch die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - über die Möglichkeit des umweltbewussten Handelns in Unternehmen zu informieren, richtete die J. Schmalz GmbH einen Öko-Lehrpfad ein. Dieser beginnt mit einer Präsentation über die Erzeugung regenerativer Energie und stellt die zahlreichen Maßnahmen zum betrieblichen Umweltschutz dar. Daran folgt eine Tour entlang des Lehrpfades mit der Möglichkeit, Umweltschutzmaßnahmen der Firma J. Schmalz hautnah zu erleben und anhand von Modellen und Infotafeln mehr Hintergrundinformationen zu erhalten. Der Öko-Lehrpfad zeigt, dass auch in einem Industrieunternehmen die Themen Ökologie und Ökonomie sich sehr gut ergänzen können.

**Alfred Kärcher GmbH & Co. KG,  
71364 Winnenden**

Mit Hilfe des Mobilitätskonzeptes „Umweltfreundlich zur Arbeit“ wurden bei der



Firma Kärcher verschiedene Maßnahmen zur umweltgerechten Nutzung von öffentlichen und privaten Verkehrsmitteln gestartet. Eine Idee wurde umgesetzt, um die Beschäftigten zur Benutzung des Fahrrades zu bewegen: Wer mit dem Fahrrad zur Arbeit kommt, erhält beim Pfortner eine "Fahrradkarte", auf der jede Fahrt mit einem Stempel bestätigt wird. Alle Karten mit jeweils 20 Stempeln nehmen am Jahresende an einer Verlosung teil. Wer häufig mit dem Fahrrad gekommen ist, nimmt dann mit allen abgestempelten "Fahrradkarten" an der Verlosung teil und erhöht damit seine Gewinnchancen.

### **Zusammenfassung**

Viele MIMONA-Praxisbeispiele zeigen auf, was zu einem Motivationskonzept gehört. Ein systematisches Vorgehen im Unternehmen beinhaltet in der Regel eine Ist-Analyse, zeigt Lösungsmöglichkeiten auf, erarbeitet Arbeitshilfen,

benennt die Akteure und setzt mit Hilfe eines Projektmanagementteams das Vorhaben um. Von den Beteiligten wird erwünscht, die Situation im Unternehmen kritisch zu überprüfen und Lücken und Handlungsbedarf aufzuspüren und offen zu benennen.

Wie motivierend ist der Führungsstil im Umfeld? Wie steht es um die Sozialkompetenzen? Wie ausgewogen sind die bereits getroffenen Motivationsmaßnahmen? Diese und viele andere Fragen gilt es im Vorfeld eines erfolgreichen Projekts zu betrachten.

In der Praxis haben sich bei vielen Projekten folgende Ansätze als erfolgreich erwiesen: Bei der Projektplanung und Umsetzung sollten fachtechnische Begriffe und das so genannte Managementdeutsch vermieden werden, dies wirkt eher motivationshemmend. Auch sollte eine gute Recherche

die Projektidee begleiten. So können viele Beispiele, Umsetzungs-ideen, Erfahrungen und – soweit vorhanden – Vorlagen und Arbeits-hilfen aus dem eigenen Unternehmen eingeholt und mit eingebunden werden. Es sollte deutlich gemacht werden, dass Mitarbeiter-motivation nicht nur aus den Instrumenten Mitarbeiterbeurteilung, Personalentwicklung und Zielvereinbarungen besteht. Vielmehr wird schon oft durch Lob und Anerkennung der Arbeitsleistung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Steigerung ihres Engagements erzielt. Denn Mitarbeitermotivation ist in vielen Fällen eine effektive und kostengünstige Maßnahme, von der alle Beteiligten profitieren.

Projekte zur Mitarbeitermotivation bringen Abwechslung in den Betriebsalltag und können oft auf einfache Weise viel an Sympathie und Wohlbefinden für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen und gleichzeitig zu einer Leistungssteigerung, höherer Ressourceneffizienz und mehr Aktivitäten im Bereich Umwelt- und Naturschutz führen. ■

**MIMONA**  
Mitarbeiter-Motivation zu Nachhaltigkeit

*MIMONA ist ein Projekt des B.A.U.M. e.V. in Kooperation mit der Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE, gefördert durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt.*