

Zwölf gute Vorsätze für 2005

MOTIVATION Zwölf einfach umsetzbare und kostengünstige Massnahmen, um in Ihrem Betrieb die Mitarbeiter-Zufriedenheit Monat für Monat nachhaltig zu steigern und die Motivation Ihrer Angestellten zu verbessern.

ECKHARD BASCHEK, THOMAS PFISTER, KATRIN PIAZZA

Gute Vorsätze sind meistens ebenso schnell vergessen wie gefasst. Dabei gibt es in jedem Betrieb zahllose Verbesserungsmöglichkeiten, die nicht einmal viel kosten, aber einen spürbar positiven Einfluss auf das Betriebsklima haben. Wichtig bei allen Massnahmen ist jedoch ihre Nachhaltigkeit, Glaubwürdigkeit und besonders ihre Kontinuität: Wer jeden Rap-

pen zweimal umdreht, bevor er ihn spaltet, und dann alle paar Schaltjahre gönnerhaft einen vermeintlich grosszügigen Bonus ausrichtet, wird enttäuscht. Denn was nicht der gelebten – und vorgelebten – Firmenkultur entspricht, verpufft wirkungslos.

Eine anständige interne Kommunikation und die Wertschätzung der Arbeit sind in diesem Kalender nicht berücksichtigt – sie bilden die Basis und die Voraussetzung für die folgende – nicht abschliessende – Auswahl.

Januar

Job-Rotation Die meisten Mitarbeitenden verändern sich im Laufe ihres Arbeitslebens, sie haben neue Vorlieben und setzen andere Prioritäten. Und sie interessieren sich plötzlich für Neues, Anderes, Zusätzliches. Und für Gehabtes nicht mehr. Wer rotiert, hat deshalb mehr vom (Arbeits)leben.

Ein vorausschauender Arbeitgeber setzt deshalb die Kräfte dort ein, wo sie sich am lustvollsten entfalten – und wo sie somit am meisten bewirken. Das beugt dem Burnout vor, gibt neue An- und Einsichten, fördert die Kreativität und dämpft die Fluktuationsrate. Denn wer in der eigenen Firma Entwicklungsmöglichkeiten sieht, braucht nicht fremd-zugehen.

Februar

Corporate Volunteering Tun Sie Gutes und reden Sie darüber. Am besten gleich im Ort oder im Quartier, in dem Ihre Firma steht. Oder zumindest unterstützen und fördern Sie das freiwillige soziale Engagement Ihrer Mitarbeitenden. Dies hat wenig mit Uneigennützigkeit zu tun, vielmehr mit gezielter Personalentwicklung und Imagepflege. Ein gutes Geschäft für alle Beteiligten – und meist auch für die Begünstigten. Es ist belegbar: Leistungen für das Gemeinwohl zu erbringen kostet Firmen relativ wenig, kann ihnen jedoch enorm viel nützen.

März

Frühlingsputz Mit den Jahren werden selbst Kleinigkeiten zum grossen Ärgernis: Der abgewetzte Ledersessel im Sitzungszimmer, das neongrelle Kunstwerk im Flur, der leere Aktenschrank im Pausenraum. Welcher ist der meistgehasste Einrichtungsgegenstand im Haus? Direkt nach der Siegerehrung wird er entsorgt. Wer bei der Umfrage auch gleich die Person mit dem besten Stillegefühl ermittelt, weiss, wer kompetent für Ersatz des Undings sorgen könnte. Ein «Blancocheck» über 100 Fr. zur Aufbesserung des individuellen Arbeitsplatzes kommt allerdings auch gut an. Damit kauft sich jeder etwas Nettos oder Nützliches, was 240 Arbeitstage lang für Wohlbefinden sorgt.

April

Firmen-Knigge Stellen Sie ein paar Benimm-Regeln für den Firmenalltag zusammen. Da darf dann nicht bloss drinstehen, dass der Kunde König sei und Ähnliches. Sondern dass man höflich miteinander umgeht, einander auch mal die Tür aufhält, selbst zwischen den Hierarchiestufen wie unter Menschen kommuniziert, sich etwas zum Geburtstag schenkt oder zur Feier dieses Tages der Abteilung einen Apéro spendiert, dass man sich nicht anbrüllt, nicht fertig macht, beisteht, sich gegenseitig informiert und was Ihnen sonst noch so alles einfällt.

Mai

Bremser eliminieren Immer wieder Sand im Getriebe: Die Arbeit würde so viel leichter von der Hand gehen, wenn der Schubladengriff nicht immer abbiele und die neuen Bücher endlich ein eigenes Regal bekämen. Die Bürotüre klemmt auch schon seit Monaten. Die fünf nervigsten Bremser am Arbeitsplatz sind überall schnell aufgelistet. Die Kosten für ihre Behebung oft unerwartet klein.

Also: Auflisten, absegnen lassen, ausführen. Damit Arbeiten wieder wie geölt geht. Und was, wenn wirklich nur eine kleine Nackenmassage am Donnerstagabend zum Glück fehlt? Wenn sie die übliche freitägliche Kopfwehattacke samt Brummlaune verhindert, ist sie ihren Preis allemal wert und sollte im Budgetposten «kleiner Unterhalt» Platz finden. Auch Sand im menschlichen Getriebe knirscht unangenehm.

Juni

Joker Day Freie Tage, Ferientage sind Mangelware. Und für viele ist die Zeit das höhere Gut als das Geld. Warum also angesichts der zunehmenden Bedeutung von Work-Life-Balance nicht das Wertvollste schenken, was es zu verteilen gibt, einen zusätzlichen Tag frei? Dabei kostet der Joker Day weniger als vermutet. Von den Firmen jedenfalls, die ihn eingeführt haben, wird er gelobt und gepflegt. Voraussetzung ist natürlich, dass die Abwesenheiten im Team abgesprochen werden. Und dass es für die Arbeitenden umgekehrt auch gelegentlich die Möglichkeit gibt, die Tage einzuziehen. Denn wenn alle nur Joker in der Hand halten, gewinnt niemand.

Juli

Individuelle Weiterbildung Gerade in unsicheren Zeiten mit wachsenden Anforderungen ist Weiterbildung unerlässlich. Unternehmen, die etwas auf sich halten, schenken der beruflichen Weiterbildung ständig die nötige Aufmerksamkeit. Zur Entwicklung der Mitarbeitenden gehört aber auch deren persönliche Entwicklung, was nicht zuletzt wiederum der Arbeitsmoral dienlich sein kann. Das kann ein Töpferkurs, ein Mal-, Spanisch-, Billard-, Bauchtanz- oder ein Tai-Chi-Kurs sein. Den Kursbesuch kann man sich belegen lassen, finanzielle Höchstgrenzen sind empfehlenswert, dreinreden allerdings ist tabu. Und da sich die meisten den Beruf ihren Neigungen entsprechend aussuchen konnten, wird die individuelle Weiterbildung vermutlich nicht so weit von den betrieblichen Belangen entfernt angesiedelt sein.

August

«Organised Surprise Management» Es gibt Dinge, die kosten so gut wie gar nichts und zaubern dennoch zuverlässig ein Lächeln ins Gesicht. Ein Powerdrink für den frisch gebackenen Vater am Morgen, ein spannender Krimi für die Kollegin, die in die Ferien fährt, oder Maiglöckchen für die ganze Abteilung zum Frühlingsbeginn... Aufmerksamkeiten dieser Art sind klein in Aufwand und Preis, aber gross in der Wirkung: Persönliche Wertschätzung kann kaum schöner ausgedrückt werden. Dass solche Überraschungen kaum je stattfinden, liegt daran, dass sie nicht geplant werden. Es braucht dafür ein «Organised Surprise Management»: Die guten Ideen sofort in die Agenda eintragen oder verbindlich an die beste Fee im Haus delegieren. Kleiner Tipp: Die Lehrlinge gehören unbedingt ins Überraschungsteam – sie haben oft die originellsten Ideen.

September

Betriebsausflug Der gemeinsame Ausflug, möglichst samt Lebenspartner, gehört zur aussterbenden Sorte und verdient, entsprechend gefördert zu werden. Die Kosten halten sich in Grenzen, und es muss ja nicht gleich die VIP-Sitzreihe in der Metropoli-tan sein. Hauptsache: Raus aus der Hütte. Wichtig ist, dass die Ideen von der Belegschaft stammen und auch Raum für individuelle Interessen lassen. Anwesende Partner können das Zusammengehörigkeitsgefühl und die gegenseitigen Bindungen enorm steigern und helfen auch monothematische Diskussionen verhindern. Einen besonderen Punkt setzt der Betriebsausflug dann, wenn er nicht zu anderen Festtagen in Konkurrenz steht.

Oktober

Erfolgsabhängiger Zusatzlohn Nichts motiviert mehr als ein finanzieller Zustupf, der sich durch mehr Engagement erreichen und vergrössern lässt. Das bedeutet aber nicht, dass der variable Lohnanteil einfach steigen sollte. Denn dann wird nur kurzfristig optimiert, und diese Phase gehört längst beendet. Der zusätzliche Betriebsgewinn, der sich einstellt, darf also ruhig zum Teil direkt wieder verteilt werden – ohne die Leistungsprämie wäre er ja gar nicht zu Stande gekommen. Wichtig ist vor allem die Entwicklungsmöglichkeit, weniger die absolute Höhe. Wie hoch aber soll der Zustupf sein? Darüber gibt die Firmenkultur Auskunft. Siehe oben.

November

Kultur-Polizei Leitbilder strotzen nur so von guten Vorsätzen. Aber wie stehts mit deren Einhaltung? Profilieren wir uns wirklich durch fachliche und soziale Kompetenz? Basiert das Führungsverhalten auf Vertrauen, Achtung und Gesprächsbereitschaft? Werden Eigeninitiative und Selbstverantwortung gefördert? Damit die hehren Absichten endlich umgesetzt werden, hilft nur eines: Eine Verbindlichkeitskommission ins Leben rufen, die einmal monatlich konkrete Beispiele dafür liefert, wie aus Philosophie Realität wird – oder eben nicht. Wer die notorischen Nörgler, Jammerer und Besserwisser offiziell in die Unternehmenskultur-Polizei abordnet, erledigt zwei Fliegen mit einem Streich: Ihre Kritik wird endlich konstruktiv, und aus schönen Worten werden Taten.

Dezember

Weihnachtsfeier Machen Sie entweder gar keine oder dann etwas Richtiges. Am peinlichsten ist es, nur gewisse Kreise zu berücksichtigen und den Rest vor den Kopf zu stossen. Da können Sie gleich auf 1 und 2 durchnummerieren lassen und jeden Zweiten nach Hause schicken.

Es gibt keinen geeigneteren Anlass, die Mitarbeitenden der verschiedenen Abteilungen miteinander bekannt zu machen, zwischen den Kollegen und Kolleginnen ein Zusammengehörigkeitsgefühl entstehen zu lassen sowie den Angehörigen den Betrieb näher zu bringen.

Und bestimmt kommt eine Gulaschkanone oder ein gebratenes Grosstier am offenen Feuer mit der ganzen Belegschaft besser an als ein gestelztes 5-Gang-Menü mit der Crème de la crème. (Im Zweifelsfall machen Sie beides!)