

Die emotionale Verbundenheit von Mitarbeitern mit dem Unternehmen wird in letzter Zeit immer stärker durch Leistungsdruck, Orientierungslosigkeit und Burn-out getrübt.

Text: Gerardo Drossos



Gefühlssache

Mitarbeiterbindung und Motivation

Eine Befragung von Führungskräften eines großen österreichischen Unternehmens zeigte ein ernüchterndes Bild: Auf die Frage, welche Gefühle im Unternehmen vorherrschen, kam eindeutig „Angst“ und „Verärgerung“ heraus. Da war nichts von Freude, Interesse, Neugier oder Herausforderung zu hören. Die emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen hat sich in den letzten Jahren deutlich gewandelt, in vielen Betrieben sind diese Gefühle heute im Vordergrund. Eine Personalchefin brachte es kürzlich auf den Punkt: „Seit 20 Jahren mache ich das Geschäft, bis vor drei Jahren hatte ich nie mit Burn-out zu tun, zuletzt aber mit sechs Fällen!“

Schaut man weiter ins Unternehmen hinein, skizziert sich oft ein nicht so strahlendes Bild: Es herrscht Überforderung durch mehr Leistung und weniger Personalressourcen bei gleich bleibender Qualitätsanforderung, man findet Orientierungslosigkeit durch immer wieder veränderte Strukturen, unbekannte Strategien und rasch wechselnde ManagerInnen und emotionale Verunsicherung durch Existenzängste, vernebelte Laufbahnen, Konkurrenz unter den MitarbeiterInnen.

Vor diesem Hintergrund scheint es nicht einfach zu sein, Mitarbeiterbindung und Motivation zu fördern. Antworten von früher passen heute nicht mehr. Geld und Hierarchiesprünge

sind sehr begrenzt, Employability (biete statt sicheren Arbeitsplatz Qualifizierung an, die den Marktwert erhöht) ist bei gekürzten Budgets und einem angespannten Arbeitsmarkt eingeschränkt wirksam.

Was nun? Ein wichtiger Ansatz geht in die Richtung, den MitarbeiterInnen Orientierung zu geben. Das kann über deren Einbindung in die Entwicklung von Strategien und Zielen erfolgen. Um aber mit der Verunsicherung umzugehen, müsste bei den real vorhandenen Gefühlen angesetzt werden, um Motivation und Bindung zu erhöhen.

Dabei helfen Erkenntnisse aus der Neurobiologie: Angstreaktionen vermindern sich deutlich, wenn man „einen guten Freund“ neben sich hat, man also nicht alleine oder nur mit „Konkurrenten“ zusammen ist.

Emotionale Kompetenz fördern

Doch wie soll das in einer Firma gehen? Nun, durch spezielle Klausuren, die z. B. „Quality Time“ genannt werden, wo zunächst Wissen über emotionale Kompetenz, wie den Zusammenhang von Denken, Fühlen und Handeln, vermittelt

wird, um dann die eigenen Gefühle zu thematisieren. Das hilft, einen Rahmen der Stabilisierung zu schaffen, der zwar nichts an den äußeren Umständen ändert, doch den Personen ermöglicht, motivierter damit umzugehen, die Chancen zu sehen, sich selbst aktiv bei der Zielentwicklung einzufordern und Illusionen und Enttäuschungen zu überwinden.

Ergänzend oder alternativ könnten die Führungskräfte – insbesondere das Mittlere Management – darin trainiert werden, mit Emotionen anderer (aber auch mit den eigenen) gezielter umzugehen. Wenn ich als Abteilungsleiter auftretende Gefühle nicht als Störung der Arbeitsabläufe betrachte, sondern sie zunächst akzeptiere und dann nütze, kann Bindung erzeugt werden. Wenn ich mich fair und als Mensch behandelt fühle, bin ich auch eher bereit, Kürzungen oder einschneidende Veränderungen anzunehmen.

Dazu kommt der Umgang mit emotional hoch angespannten Situationen, wie die Kündigung eines Teiles der Mannschaft. Das zu schaffen und gleichzeitig den anderen Teil „bei Laune“ zu halten, kann nicht technisch

abgewickelt werden, sondern erfordert ein hohes Maß an emotionaler Kompetenz.

Das Wissen um den Umgang mit solchen Situationen, das Erfassen von Stimmungen und Emotionen und ein offener Umgang damit, das sind alles Fähigkeiten, die gerade beim Middle-Management eine enorme Wirkung auf die Motivation der MitarbeiterInnen haben. Dabei stellt sich die Frage: Wer kümmert sich im dieses Mittlere Management? Am besten sie sich selbst, gegenseitig. Aus meiner Erfahrung sind im Rahmen von „Kollegialen Beratungen“ oder durch punktuell eingesetztes Coaching ausgezeichnete Wirkungen zu erzielen. ☒

DER AUTOR



Dr. Gerardo Drossos ist Organisationsberater und Trainer bei der Unternehmensberatung Conecta in Wien.

Kontakt und Info:
gd@conecta.com;
www.conecta.com