

AUF EINEN BLICK

Das Betriebsklima ist für alle Mitarbeitergruppen eines Unternehmens der zentrale Faktor für die Motivation im Arbeitsleben. Für Führungskräfte dagegen ist die Entscheidungsfreiheit ein zentraler Faktor, mit dem diese an das Unternehmen gebunden werden. Wer die Motivationsfaktoren im Elektrohandwerk kennt, kann sich darauf einstellen und in Zeiten des Fachkräftemangels seine Leistungsträger an sich binden.

Führungskräfte müssen wissen, was motiviert

Die Ergebnisse unserer Umfrage zur Mitarbeitermotivation haben teilweise ganz überraschende Ergebnisse hervorgebracht. Die folgende Auswertung gibt Hinweise für die tägliche Umsetzung dieser Ergebnisse in der betrieblichen Praxis. Führungskräfte im Elektrohandwerk erhalten damit nutzbare Handlungsempfehlungen.

Über 250 Mitarbeiter, Führungskräfte und Inhaber von Elektroinstallationsbetrieben beteiligten sich an der Umfrage zu den Motivationsfaktoren. Mithilfe der Ergebnisse können sich Vorgesetzte auf ihre Mitarbeiter einstellen und eine moderne Form der Personalführung praktizieren.

Die Leser der Zeitschrift »de« wurden gebeten, eine Bewertung der Motivationsfaktoren vorzunehmen. Die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten waren:

- Ist mir sehr wichtig
- Ist mir wichtig
- Eher unwichtig

Darüber hinaus konnte der Teilnehmer auch angeben, ob er das Kriterium mit »kann ich nicht beurteilen« bewerten möchte. Aus den ersten drei Antworten wurden Durchschnittswerte entwickelt. Die größten Teilnehmergruppen waren

- Monteur/in bzw. Techniker/in mit etwa 100 Personen
- Mitarbeiter in Büro und Verwaltung mit ca. 30 Personen
- Projektleiter bzw. Abteilungsleiter im technischen Bereich mit ca. 70 Personen
- Projektleiter bzw. Abteilungsleiter in der Verwaltung mit ca. 10 Personen
- Inhaber bzw. Geschäftsführer mit 41 Personen.

Hinzu kommen weitere Teilnehmer, die nicht angaben, welcher Gruppe sie zuzurechnen sind.

Bild 1 zeigt das Ergebnis über alle Befragten hinweg. Je weiter links die Linie, desto wichtiger ist dieser Faktor für die Motivation, je weiter rechts, um so unwichtiger.

Das Betriebsklima – Dreh- und Angelpunkt

Egal, welche Mitarbeitergruppe befragt wurde, ein gutes Betriebsklima ist mit Abstand der wichtigste Motivationsfaktor für die Mitarbeiter. Für die

einzelnen Mitarbeitergruppen wurden folgende Werte ermittelt:

- Monteur/Techniker/in: 1,15
- Mitarbeiter der Verwaltung: 1,13
- Abteilungsleiter Technik: 1,15
- Abteilungsleiter Verwaltung: 1,50
- Inhaber/Geschäftsführer: 1,18.

Je niedriger die Note, desto wichtiger ist das Betriebsklima für die Motivation.

Zu beachten ist auch das Ergebnis für Inhaber und Geschäftsleitung. Auch für diese Zielgruppe stellt das gute Betriebsklima einen zentralen Motivationsfaktor dar.

Die Darstellung der Ergebnisse der technischen und der kaufmännischen Mitarbeiter in Bild 2 zeigt die Unterschiede zwischen diesen beiden Gruppen. Zu den technischen Mitarbeitern

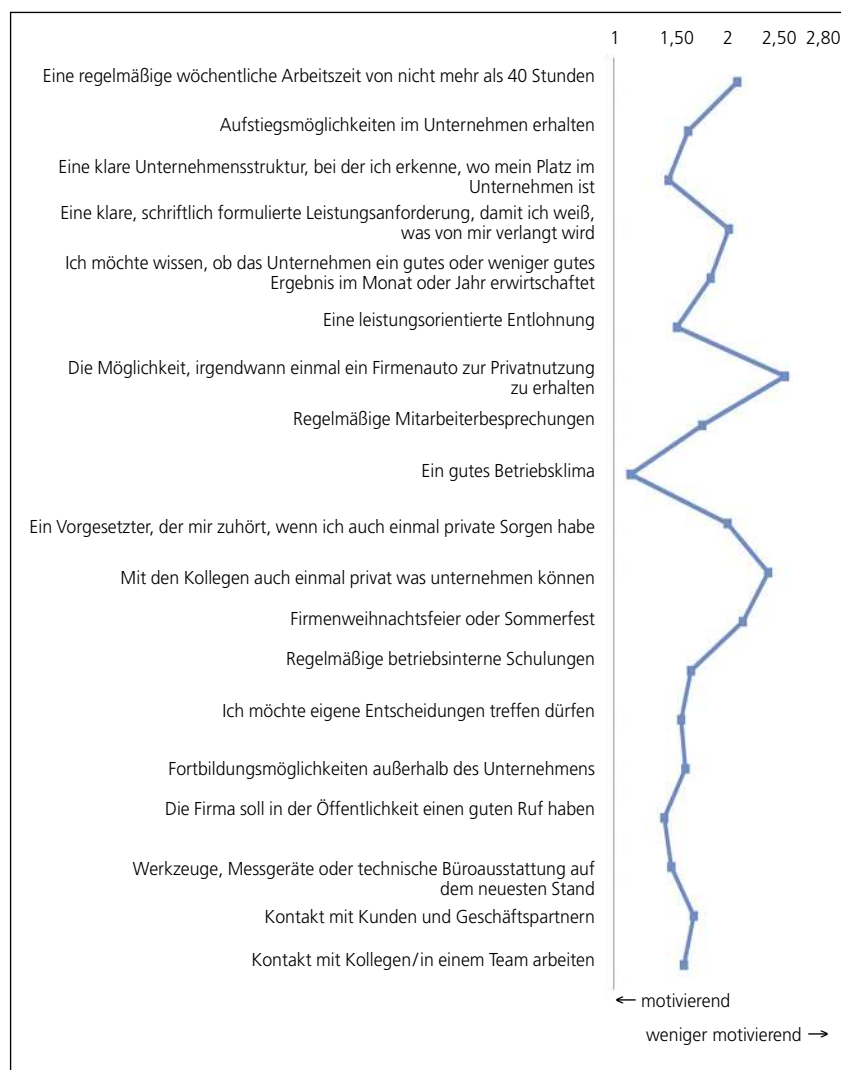


Bild 1: Durchschnittsergebnisse der »de«-Umfrage zur Mitarbeitermotivation

wurden die folgenden Beschäftigten zusammengefasst

- Azubi im technischen Bereich
- Monteur/in bzw. Techniker/in
- Projektleiter bzw. Abteilungsleiter Technik

In der Zusammenfassung der kaufmännischen Mitarbeiter sind berücksichtigt:

- Projektleiter bzw. Abteilungsleiter Verwaltung
- Azubi im kaufmännischen Bereich
- Inhaber und Geschäftsführer/in

In **Tabelle 1** werden für die wichtigsten Mitarbeitergruppen die zentralen Motivationsfaktoren noch einmal gesondert aufgelistet. In all diesen Gruppen steht das gute Betriebsklima im Vordergrund. Beachtlich ist, dass die Projekt- und Abteilungsleiter Technik, immerhin etwa 70 Personen, den Wunsch nach Entscheidungsfreiheit gleich nach dem Betriebsklima nennen. Wenn man die einzelnen Faktoren nach Berufsgruppen analysiert, sind durchaus Abweichungen zu erkennen. Gerade Führungskräfte wollen gut geführt werden, d.h. Entscheidungen treffen, Perspektiven erhalten und klare Strukturen im Unternehmen erkennen.

Firmenauto hat geringe Bedeutung

Egal welche Berufs- und Beschäftigtengruppen des Elektrohandwerks man bewertet, es zeigt sich, dass das Firmenauto zur Privatnutzung nicht den Motivationsfaktor darstellt, den so mancher Vorgesetzte vermutet.

Private Kontakte nicht erwünscht

Zumindest was die Motivationsfaktoren betrifft sind die privaten Aktivitäten mit den Kollegen beruflich nicht motivierend und auch die Angebote Firmenweihnachtsfeier oder Sommerfest haben offensichtlich als Motivationsfaktoren nicht mehr die Bedeutung, die ihnen in der Vergangenheit zugerechnet wurde.

Die Hitliste macht deutlich, dass der Ruf des Unternehmens in der Öffentlichkeit, die technische Ausstattung auf dem neuesten Stand, aber auch Faktoren wie eine klare Unternehmensstruktur und eine leistungsorientierte Entlohnung den Mitarbeitern des Elektrohandwerks heute so wichtig sind, dass sie daran – so unterstellen wir – festmachen, ob sie sich in einem Unternehmen wohl fühlen oder Abwanderungsgedanken hegen.



Bild 2: Motivationsfaktoren von kaufmännischen und technischen Mitarbeitern

Wie entsteht ein gutes Betriebsklima?

Was halten Sie von der Formulierung »Betriebsklima ist das Ergebnis davon, wie wir miteinander umgehen«. Wenn wir uns dieser Definition anschließen, wird es notwendig sein, die Qualität des Betriebsklimas zu hinterfragen und ggf. in einer Mitarbeiterbefragung genau diese Faktoren zu überprüfen.

Angenommen, Sie führen für Ihr Unternehmen eine Mitarbeiterbefragung durch, in der diese Kriterien und die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit diesen Faktoren im eigenen Unterneh-

men abgefragt werden, dann können Sie schnell erkennen, ob Ihre Mitarbeiter mit den Motivationsfaktoren in ihrem Unternehmen zufrieden sind.

Die Ergebnisse einer solchen Befragung können damit Frühindikatoren möglicher betrieblicher Probleme sein und zeigen dem Unternehmer/in auf, wo die Ansatzpunkte liegen, um die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden.

Was den Befragten sonst noch am Herzen liegt

Die Teilnehmer der Befragung konnten auch innerhalb des Fragebogens individuelle Antworten geben. Etwa 60 Befragte haben diese Möglichkeit wahrgenommen. Hier stellen wir zufällig jede fünfte Antwort zur Frage »Das würde mich darüber hinaus motivieren« vor:

- Anerkennung
- Angemessener Lohn
- Das Miteinander mit Kollegen stärken
- Ein eigenes Büro mit Gestaltungsspielräumen, z.B. Bilder oder Blumen

MEHR INFOS

Wenn es zu diesem Artikel noch Fragen gibt, so hat die Unternehmensberatung Heckner eine Hotline eingerichtet. Senden Sie eine Mail an heckner@heckner.com und stellen Sie Ihre Fragen. Gerne werden diese von der Unternehmensberatung Heckner beantwortet.

POSITIVFAKTOREN

Hitliste Motivationsfaktoren	Bewertung			
	Monteure/ Techniker/innen	Mitarbeiter/in Büro/ Verwaltung	Projektleiter/ Abteilungsleiter Technik	Inhaber/Geschäfts- führung
Ein gutes Betriebsklima	1,15	1,13	1,15	1,18
Die Firma soll in der Öffentlichkeit einen guten Ruf haben	1,40	1,39	1,60	1,38
Eine klare Unternehmensstruktur, bei der ich erkenne, wo mein Platz im Unternehmen ist	1,45	1,61	1,47	1,45
Werkzeuge, Messgeräte oder technische Büroausstattung auf dem neuesten Stand	1,41	1,45	1,58	1,53
Eine leistungsgerechte Entlohnung	1,48	1,65	1,51	1,65
Kontakt mit Kunden und Geschäftspartnern	–	1,53	–	1,58
Kontakt mit Kollegen/in einem Team arbeiten	1,56	1,53	–	–
Fortbildungsmöglichkeiten außerhalb des Unternehmens	1,53	–	–	1,65
Ich möchte eigene Entscheidungen treffen dürfen	1,58	–	1,44	1,7
Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen erhalten	–	–	1,47	–

NEGATIVFAKTOREN

Hitliste Motivationsfaktoren	Bewertung			
	Monteure/ Techniker/innen	Mitarbeiter/in Büro/ Verwaltung	Projektleiter/ Abteilungsleiter Technik	Inhaber/Geschäfts- führung
Die Möglichkeit, irgendwann einmal ein Firmenauto zur Privatnutzung zu erhalten	2,48	2,73	2,37	2,63
Mit den Kollegen/Mitarbeitern auch einmal privat etwas unternehmen zu können	2,26	2,53	2,37	2,53
Firmenweihnachtsfeier oder Sommerfest	2,14	2,29	2,06	–
Regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen	–	2,00	–	–
Ein Vorgesetzter, der mir zuhört, wenn ich auch mal private Sorgen habe	2,05	–	2,04	–
Eine klare, schriftlich formulierte Leistungsanforderung, damit weiß, was von mir verlangt wird	2,03	–	2,07	1,98
Eine regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit von nicht mehr als 40 Stunden	2,01	1,93	2,12	2,45

Tabelle 2: Unwichtige Motivationsfaktoren

Tabelle 1: »Hitliste« der Motivationsfaktoren

- Eine vernünftige und leistungsgerechte Entlohnung
- Flexible Arbeits- und Gleitzeiten
- Informationsweitergabe
- Lob vom Vorgesetzten
- Lob und Anerkennung
- Motto: Nur gemeinsam sind wir stark
- Technisch und wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen, Projekte abwickeln und dafür Anerkennung bekommen
- Zeitweise, nicht immer, ein Lob für gute Arbeit erhalten.

Aus einigen Antworten lässt sich deutlich erkennen, wie unglücklich manche Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsplatz sind. So konnten wir zum Teil 20-zeilige Ausführungen verbuchen, in denen die Mitarbeiter ihr Herz ausgeschüttet haben. Gerade in diesen Unternehmen scheint es mit dem Betriebsklima und der Motivation der Mitarbeiter nicht zum Besten zu stehen.

Was nicht als Motivationsfaktor funktioniert

Zur Erinnerung: in der Skala war die positivste Bewertung 1,0 und die negativste 3,0. Alle Werte, die über 1,5 liegen, können damit nur bedingt als Motivationsfaktoren gelten. In den **Tabelle 2** sind alle Negativquoten der einzelnen Mitarbeitergruppen aufgeführt.

Interessiert die Wirtschaftlichkeit?

Die Ergebnisse zu dieser Frage waren höchst unterschiedlich. Während die Azubis im kaufmännischen und technischen Bereich durchweg eine Bewertung von über 2,15 abgaben (geringer Motivationsfaktor), interessieren sich die Mitarbeiter im Bereich Büro und Verwaltung sowie weitere Führungskräfte durchaus für dieses Kriterium. Offensichtlich wollen Mitarbeiter in einem erfolgreichen Unternehmen arbeiten. Diese Vermutung unterstützt auch das Ergebnis zum Motivationsfaktor »Das Unternehmen sollte einen guten Ruf in der Öffentlichkeit genießen«.

Ulrich C. Heckner, Betriebsberater,
Kastl/Obb.