

# Antriebstechnik Mitarbeitermotivation

Von Fridolin Dietrich, Dietrich ID, München

*Die Motivation der Mitarbeiter basiert auf vier Leitbegriffen. Identität, Kommunikation, Image und Kultur eines Unternehmens spielen dabei gleich wichtige Rollen.*

„Der einzige, der in diesem Laden gut aufgelegt ist, ist der Telefonhörer“ – nur ein typischer Angestelltenwitz oder die Wahrheit über den Mythos Motivation in den Unternehmen? Knapp 90 Prozent der Mitarbeiter in deutschen Unternehmen verspüren keine echte Verpflichtung ihrem Arbeitsplatz gegenüber. 70 Prozent machen lediglich Dienst nach Vorschrift, 18 Prozent haben überhaupt keine emotionale Bindung zu ihrem Job – hier passt der Begriff „innere Kündigung“. Dabei ist die Gruppe der Unzufriedenen in den vergangenen zwei Jahren um vier Prozentpunkte gewachsen. Wie das Marktforschungsunternehmen Gallup in einer internationalen Studie weiter herausgefunden hat, verfügen die amerikanischen Unternehmen über weitaus mehr motivierte Mitarbeiter. Warum?

## Der Wertewandel als Ausgangsproblem

Eine der Grundursachen für diese Demotivation liegt im Wertewandel unserer Zeit. Zwei wesentliche Ursachen wirken: Zum einen verlieren gemeinschaftsorientierte Wertvorstellungen an Einfluss und zweitens sind individualistische Wertvorstellungen im Vormarsch.

Diese Zunahme individualistischer Wertvorstellungen hat zu einem deutlich anspruchsvolleren Verhalten am Arbeitsplatz geführt. Das Vertrauen in die eigene Professionalität stärkt die Ansprüche an Kommunikation und Diskussion und man erwartet die Einbindung in unternehmerische Entscheidungen. Dabei wird der Wunsch nach gestalterischen Freiräumen

zur Forderung. „Verbal“ wird diesem Wunsch der Mitarbeiter in den Einstellungsgesprächen oft Rechnung getragen, aber „real“ verhalten sich die Unternehmen in der Folge eher wie immer.

Dabei ist die durch den Wertewandel verursachte Aufgabenstellung sehr eindeutig. Sie lautet: Die Unternehmen müssen nicht nur lernen, die Menschen in der neuen Kommunikationsgesellschaft zu verstehen, sie müssen insbesondere lernen, mit der Kommunikationsgesellschaft umzugehen. Das Wesensmerkmal der Kommunikationsgesellschaft ist „Identifikation“.

- ▶ Unternehmensidentität
- ▶ Unternehmenskommunikation
- ▶ Unternehmensimage
- ▶ Unternehmenskultur

sind die Leitbegriffe. Die nicht enden wollende Diskussion um die Definition dieser Begriffe deutet auf ihre Bedeutung als Motivations- oder Frustrationsfaktor hin. Die nachfolgenden Definitionen haben sich als Orientierungsbasis für die tägliche Arbeit bewährt. In ihrer Zusammengehörigkeit und ihrer Bedeutung als Motivationsfaktoren bedürfen die einzelnen Begriffe jedoch der Erläuterung.

## Die Unternehmensidentität – ein Entwicklungsprozess

Jedes Unternehmen hat seine spezielle Identität, dabei ist die Unternehmensidentität die Summe aus Erscheinungsbild (sichtbare Äußerlichkeiten), Leistungen (glaubwürdige Produkte oder Dienstleistungen) und Verhal-

tensweisen (spürbar im Umgang mit Dritten). Man unterscheidet zwischen koordinierter Identität (alle Aspekte sind auf ein bestimmtes Ziel und die Verdeutlichung einer bestimmten Kompetenz ausgerichtet) und unkoordinierter Identität (die Aspekte des Erscheinungsbildes, der Leistungen und des Verhaltens stehen mehr oder weniger beziehungslos nebeneinander).

Nur die koordinierte Identität ist motivierend für Mitarbeiter (sie müssen wissen, woran sie mitarbeiten sollen). Das eigentliche Problem ist jedoch, dass jedes Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt seiner Entwicklung eine bestimmte Identität besitzt. Als junges Unternehmen eine andere als mit eigener Geschichte. Als wachsendes Unternehmen eine andere als in der Stagnation. Auch Wachstum oder Fusionen können der Identität eines Unternehmens eine neue Ausrichtung geben. Die Unternehmensidentität schnellstmöglich diesen sich ändernden Marktbedingungen anzupassen, ist im Kommunikationszeitalter eine unverzichtbare Aufgabenstellung der Unternehmensleitung. Versäumt ein Unternehmen diesen evolutionären Anpassungsprozess, sind Mitarbeiter- wie Kundenprobleme gleichermaßen vorprogrammiert.

## Die Kommunikation – das Transportmittel der Identität

Die Unternehmensidentität definiert ein Selbstverständnis, das sich Dritten gegenüber tagtäglich darstellen und behaupten muss. Transportmittel ist die Unternehmenskommunikation. Sie findet unmittelbar und persönlich

durch die Mitarbeiter statt im Vertrieb, Innendienst, Service und indirekt und mittelbar durch Kommunikationsmittel wie Briefe, Broschüren, Anzeigen oder Internet. Beide Formen der Kommunikation haben direkte Auswirkungen auf die Einstellung und die Reaktion der jeweils angesprochenen Zielgruppen.

Kommunikation steuert damit Vorstellungen, die sich Dritten dann als Unternehmensidentität einprägen. Mitarbeiter sind gleichzeitig Träger und Mittler der Identität. Zusätzlich sind sie auch Zielgruppe der Kommunikation. Die Bedeutung der Kommunikation auch als Motivationsfaktor wird hier besonders deutlich.

### **Das Image – immer eine Frage subjektiver Bewertung**

Aus der Bewertung der Identität (beziehungsweise aus der Bewertung der Kommunikation als Transportmittel der Identität) durch Dritte, entsteht das Unternehmensimage. Im Idealfall stimmen Identität und Image überein. Das bedeutet, Dritte bewerten das Unternehmen so wie es wirklich ist. In der Praxis ist das jedoch selten der Fall. Grund ist meist eine Kommunikation, die die Unternehmensidentität unvollständig oder unpräzise wiedergibt. Versäumt daher ein Unternehmen auf Basis seiner Identität gezielt die Art und den Inhalt der Kommunikation zu beeinflussen, wird ein nach innen wie nach außen diffuses Image nicht nur das Verhältnis zu Markt und Öffentlichkeit beeinträchtigen, sondern mangelnde Orientierung wird auch Arbeitsfreude und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter erheblich beeinträchtigen.

### **Die Kultur – Anspruch für die Qualität der Zusammengehörigkeit**

Der jeweils in seinem Erscheinungsbild, Leistungen und Verhaltensweisen praktizierte Entwicklungsstand eines Unternehmens, also die im Rahmen der einzelnen Identitätsaspekte erreichte „Qualität“ ist Ausdruck der jeweiligen Unternehmenskultur. Die Kultur dokumentiert sich keineswegs nur im „ethischen Verhalten“ der Mitarbeiter und Führungskräfte oder in den Kernwerten der Marke, sondern auch in den erreichten Standards der Kommunikation, der Serviceleistungen, der Produktqualität, der

Arbeitsplatzausstattung, des Messe- und Ausstellungswesens, ja sogar des Fuhrparks oder der Art der Kundenbewirtung drückt sich Kultur aus.

Je deutlicher die Prägung der Unternehmenskultur, desto eher fühlen sich die Mitarbeiter eingebettet in ein zuverlässiges, sicheres Umfeld. Eine gefestigte Unternehmenskultur führt zu einem gefestigten Mitarbeiterverhalten, auch gegenüber Dritten und damit zu einem hohen Grad der Sicherheit als weitere wesentliche Grundlage der Motivation.

Es zeigt sich eindeutig, isolierte Maßnahmen werden auf Sicht keine Veränderung erreichen. Nur die Unternehmen und Organisationen werden langfristig erfolgreich sein, die es schaffen, die Menschen in den Unternehmen mit dem Unternehmen zu identifizieren. Das bedeutet, den Blick für das Ganze zu entwickeln, zu wecken und zu teilen. ■

### **► DerAutor**



**Fridolin Dietrich**  
ist Inhaber der Beratungsagentur Dietrich ID, München. Er berät seit Jahren Unternehmen und Marken bei der internen und externen Profilierung. Ein Schwerpunkt liegt in der Entwicklung von firmenspezifischen Erfolgsmustern.