

# Motivationsmotor mit angezogene Handbremse



Nur jeder fünfte Arbeitnehmer in Deutschland glaubt bei seiner täglichen Arbeit das zu tun, was er am besten kann.

Die Rede vom Human-Capital als Basis für wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmertum wird gern geschwungen, doch die Realität sieht anders aus. Dabei ist klar, dass zwischen unmotivierten und damit leistungsarmen Mitarbeitern und unqualifiziertem Führungsstil ein direkter Zusammenhang besteht. Ein Drittel der Beschäftigten in Deutschland empfindet seine Arbeitssituation als wenig motivierend und ist mit der Situation unzufrieden. (NFO Infratest Breitenhebung 2002). Lediglich 15% aller Mitarbeiter engagieren sich ernsthaft an ihrem Arbeitsplatz, der Schaden, den die restlichen 85% verursachen, wird auf 220 Mrd. € pro Jahr geschätzt (Gallup Langzeitstudie 2002). Durch Streitereien und Mobbing sowie die Diskussion von Führungsentscheidungen geht rund ein Zehntel der Arbeitszeit eines gesamten Jahres verloren (Kienbaum Management Consults 2002).

Nur jeder fünfte Arbeitnehmer in Deutschland glaubt bei seiner täglichen Arbeit das zu tun, was er auch

tatsächlich am besten kann, der Rest ist meist unterfordert, selten überfordert (Gallup Newsletter 11/02). Zu allem Überfluss ist dann auch noch jeder 20. Arbeitnehmer in Deutschland alkohol- oder medikamentenabhängig (Gesundheitsreport DAK 2002).

Fragt man nun sowohl die Chefs als auch die Mitarbeiter nach Merkmalen eines idealen, weil motivierenden Führungsstils, so stehen die sogenannten Soft Skills wie soziale Kompetenz, Begeisterungsfähigkeit, Wahrhaftigkeit und Gerechtigkeit an erster Stelle. Geht man einen Schritt weiter und fragt sowohl die Chefs wie deren Mitarbeiter nach einer Einschätzung der eigenen Realität, so liegt die Selbsteinordnung der Chefs im Schulnotensystem fast immer um ein bis zwei Schulnoten besser als das Urteil der Mitarbeiter ausfällt.

Das Problem vieler Mitarbeiter hängt weniger mit Sympathie oder Antipathie gegenüber den Führungskräften zusammen, als vielmehr an mangelnder Kommunikation über Strategie und Ausrichtung des Unternehmens. Ziele definieren und diese den Mitarbeitern erklären, scheinen immer noch zwei ganz verschiedene Paar Schuhe zu sein.

Unternehmen mit klarer und für die Mitarbeiter transparenter Firmenstrategie und damit meist auch

mit einer klar erkennbaren Personalstrategie machen im Durchschnitt 35% mehr Umsatz pro Mitarbeiter und haben um 12% reduzierte Fehlzeiten als der Durchschnitt (Price Waterhouse Coopers, Global Human Capital Survey Report 2002/03). Ein Ergebnis zahlreicher Studien auch von renommierten Unternehmensberatern: Mitarbeiterorientierte Führung führt zu signifikant höherem Verkaufserfolg (Mac Kenzie), und das ist nicht abhängig von erfolgso-



Jeder 20. Arbeitnehmer in Deutschland ist alkohol- oder medikamentenabhängig.

rientierter Bezahlung, sondern vor allem von der Identifikation mit dem Unternehmen und der dort ausgeübten Tätigkeit (McKinsey). Die Vorteile einer motivierten und sich mit den Zielen der Unternehmensführung identifizierenden Mitarbeitermannschaft führen in den USA und auch in Dänemark inzwischen dazu, dass Banken Ratings über Human-Capital durchführen, die eine gewichtige Rolle bei der Wertermittlung und den Zukunftsaussichten einer Firma spielen. ■

**brot + backwaren** erscheint 10 x im Jahr zum Einzelverkaufspreis von Euro 30,00. Jahresabonnementspreis Inland: Euro 70,00. Jahresabonnementspreis Ausland: Euro 80,00. Jahresabonnementspreis für Studenten (gegen Vorlage einer gültigen Bescheinigung) im Inland: Euro 45,00 und im Ausland: Euro 52,00. Alle Preise inklusive Versandkosten und gesetzlicher Mehrwertsteuer. Die Belieferung der Mitglieder der VDB und des IAB erfolgt im Rahmen der Mitgliedschaft. Der Abo-Preis für die Mitglieder des VDB ist im Mitgliederpreis enthalten. Abonnementskündigungen müssen drei Monate vor Ende des Bezugszeitraums dem Verlag schriftlich vorliegen.

**Abonnementsbestellungen richten Sie bitte an die genannte Vertriebsadresse.**

Bei Nichtlieferung ohne Verschulden des Verlages oder infolge von Störungen des Arbeitsfriedens bestehen keine Ansprüche gegen den Verlag. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages strafbar. Zurzeit gültig ist die Anzeigenpreisliste Nr. 44.

**brot + backwaren** ISSN 0172-8180  
**brot + backwaren** ist das offizielle Organ der Vereinigung Deutsche Backtechnik e.V.

**Redaktion:**  
Behnstraße 61 · 22767 Hamburg  
Tel. 040 | 39 90 12 27 · Fax 040 | 39 90 12 29  
E-Mail info@foodmultimedia.de  
ISDN 040 | 39 90 30 61

**Chefredaktion:**  
Hildegard M. Keil, Telefon 040 | 39 90 12 27  
E-Mail keil@foodmultimedia.de

**Redaktionsmitglieder:**  
Bastian Borchfeld, Telefon 040 | 39 90 12 28  
E-Mail borchfeld@foodmultimedia.de  
Stephan Musiol, Telefon 040 | 38 61 67 93  
E-Mail musiol@foodmultimedia.de  
Klemens Holthaus  
E-Mail redaktion@foodmultimedia.de

**Schlussredaktion:**  
Renate Höft, Telefon 04532 | 33 14

**Anzeigenabteilung:**  
Behnstraße 61 · 22767 Hamburg  
Telefax 040 | 39 90 12 29  
E-Mail sales@foodmultimedia.de

**Anzeigenleitung:**  
Klaus C. Sählfhof, Telefon 040 | 39 90 30 62  
E-Mail saehlfhof@foodmultimedia.de

**Anzeigensachbearbeitung:**  
Wilfried Krause, Telefon 040 | 38 61 67 94  
E-Mail krause@foodmultimedia.de

**Vertriebsleitung:**  
Willi Hesse · Föhrster Straße 8 · 31061 Alfeld  
Telefon 051 81 | 80 04-60 · Telefax -90

**Gestaltung:**  
LANDMAGD, Lüneburg

**Lithografie und Druck:**  
Leinebergland  
Druckerei und Verlagsges. mbH, Alfeld

**Verlag:**  
fzm food multimedia gmbh  
Behnstraße 61 · 22767 Hamburg

**gut beraten-  
zum kleinen Preis!**

- \* Shop-Einrichtung
- \* Laden-Konzepte
- \* Theken-Anlagen
- \* Snack-Theken
- \* Gebraucht-Anlagen
- \* Leasing-Angebote
- \* SB-Systeme
- \* und mehr..!



**... denn es geht um  
Ihre Brötchen!**

**BÜSCHO**  
**Indoor Design**

**Fritz Bükler Str. 10  
Po.box 2**

**49205 Hasbergen**

**Fon 05405 - 933800**

**Fax 05405 - 933838**

**Mail [info@büscho.com](mailto:info@büscho.com)**