

Die Motivation

Unsere moderne Arbeitswelt verlangt eine immer stärkere Selbständigkeit des Mitarbeiters. Das bedeutet auch: Mitarbeiterführung kann immer weniger durch Einzelanweisungen erfolgen, vielmehr gilt mehr und mehr: Ziele zu setzen, und dann Aufgaben zu stellen, welche jeder einzelne überwiegend eigenständig erreichen und erfüllen soll.

Damit hängen folgende Fragen zusammen:

- Wie können die Mitarbeiter veranlasst werden, im Hinblick auf die gestellten Leistungsziele dauernd ihr Bestes zu geben?
- Welche Antriebskräfte bewirken unter diesen Umständen einen erfolgsorientierten Leistungswillen auf lange Sicht?
- Mit welchen Methoden kann der Führende die Leistungsbereitschaft anspornen und erhalten?

Unter Druck zu setzen oder mit materiellen Anreizen nachzuhelfen, dürfte nur in Ausnahmefällen zum Ziel führen. Man braucht sogenannte "innen gesteuerte" Mittel. Das heißt, die Beweggründe zur Leistungssteigerung müssen aus den Bedürfnissen der Mitarbeiter selbst kommen.. Aufgabe von Führungskräften ist es dann, die inneren Antriebskräfte zur Leistung zu wecken und in Gang zu halten. Das nennt man Motivation

Motivieren bedeutet also, persönliche Bedürfnisse. Der Mitarbeiter zu erkunden und anzusprechen.

Dabei muss man wissen, dass es eine Stufenordnung, menschlicher Strebungen gibt Verkürzt bedeutet dies in etwa folgendes

- Unbefriedigte Bedürfnisse sind Motivation zum Handeln
- Ein bereits befriedigtes Bedürfnis hört allmählich auf. Als Motivation wirksam zu sein. Die motivierende Rolle müssen dann höhere Bedürfnisse übernehmen (siehe auch Grundlagen der Leistungsmotivation).

Motivationsfaktoren

Befragungen ergaben, dass die größte Motivationswirkung in der Aufgabenstellung liegt. Dies gilt vor allem bei qualifizierten Kräften. Sie sehen außerdem Aufstiegsgrund Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Mitsprache oder Mitwirkung an Entscheidungsprozessen als wesentliche Arbeitsplatz-Qualitäten an Vor allem gut ausgebildete Leute brauchen das Gefühl selbständiger Leistung, persönlicher Verantwortlichkeit und dann natürlich verdienter Anerkennung. Das Schlagwort: Entfaltung der Persönlichkeit. Mitarbeiter, die sich mit ihrem Leistungsziel am meisten identifizieren, werden auch hinsichtlich ihres Leistungsverhaltens am besten motiviert sein.

Welche Faktoren im Arbeitsleben halten Sie für Ihre Leistungsmotivation am wirksamsten

Rangreihe Gewichtung %

Arbeitsbedingungen	9	4%
Aufgabenstellung	1	25%
Sicherheit der Position	10	3%
Führungsstil	3	15%
Aufstiegsmöglichkeiten	2	15%
Sozialleistungen(Wohnungshilfe, Verpflegung etc.)	15	1%
Erfolgsbeteiligung	11	1%
Kollegiale Atmosphäre	7	5%
Information	8	5%
Gehaltsentwicklung	5	8%
Mitsprache- und Mitwirkungsmöglichkeiten bei Führungsentscheidungen	4	10%
Weiterbildung	6	5%
Image der Firma	14	1%
Gesamtes Betriebsklima	12	1%

Vorteile von TQM

Die Integration von Qualitätsvorgaben und -zielen in das unternehmerische Handeln wird als TQM (= Total Quality Management) bezeichnet und zeitigt folgende Auswirkungen:

- Exakte Verfahrensanalysen und Arbeitsweisen verringern den personellen und administrativen Aufwand insgesamt.
- TQM führt zu klaren Informationsflüssen und Verantwortung wird eindeutig zugewiesen.
- Mehrfacharbeiten und Zuständigkeitsprobleme werden reduziert.
- Die permanente Orientierung an den zukünftigen Anforderungen der Gäste und der damit verbundene Einsatz qualitätssteigernder Maßnahmen führt zu größerer Wirtschaftlichkeit und Nutzen für Gäste, Mitarbeiter und Unternehmung.

Nutzenzuwachs durch Synergie-Effekte bei der Anwendung von TQM

GÄSTENUTZEN

- strikte Gästeorientierung
- optimalere Serviceleistungen
- erhöhte Dienstleistungsqualität
- schnellere Umsetzung der Gästewünsche
- kompetente Ansprechpartner
- gästeorientierte Angebotszeiten
- hohe Gaste- und Mitarbeiterzufriedenheit

Synergie

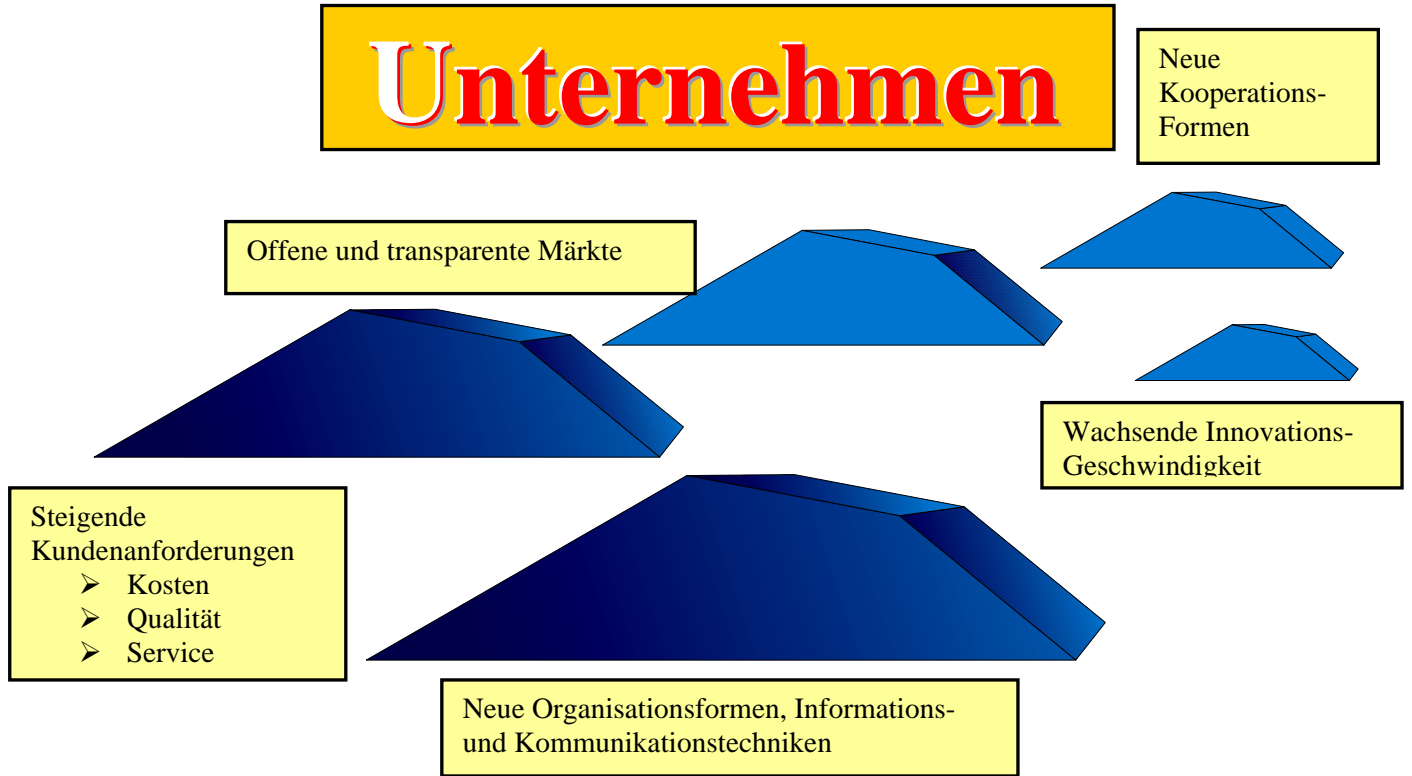
Mitarbeiternutzen

- konsequente Personalorientierung
- soziale Anerkennung
- leistungsgerechte Entlohnung
- umfassende Information
- höhere Selbständigkeit bei der Arbeit
- bessere Motivation

Betriebsnutzen

- Wettbewerbsvorteile
- hohe Gästebindung
- Attraktivität als Arbeitgeber
- starke Identifikation mit dem Betrieb
- hohe Produktivität - Kostensenkung
- Prozessorientierung

Unternehmen



- TQM ist die Synthese zwischen Philosophie" und Wirklichkeit in bezug auf die gesamtzeitliche Qualität eines Unternehmens
- TQM geht von einem erweiterten Qualitätsbegriff aus, der sich sowohl durch eine Ergebnisorientierung (Qualität der Produkte und Dienstleistungen) auszeichnet, als er auch die Qualität der Prozesse, der Arbeitsbedingungen und der Umweltbeziehungen des Unternehmens umfasst.
- TQM ist ein langfristiger, kontinuierlicher Prozess zur Qualitäts- und Produktivitätssteigerung, der das gesamte Unternehmen durchdringt, wo die Einflussfaktoren für die Identifikation Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, Führungssystem und Führungsverhalten der Vorgesetzten sind.
- TQM ist ein Führungsmodell, das nur dann erfolgreich praktiziert werden kann, wenn das Management eine aktive Führungsrolle übernimmt und durch das eigene Vorbild dem Qualitätsbekenntnis die notwendige Glaubwürdigkeit verleiht
- TQM erzielt hohe Motivationseffekte. Entscheidende Faktoren sind Information, Leistungs-Feedback, Integration der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse, Erweiterung der Handlungskompetenz, Identifikations- fördernde Arbeitsgestaltung und -Strukturierung sowie Anreizsysteme. Motivationssteigerung durch die Implementierung von Partizipations- und Teamkonzepten.
- TQM verfolgt reale Ziele wie Kundenzufriedenheit als oberstes Ziel zum Erhalt und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit, Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter, Abbau von Verlusten durch Reduzierung von Nacharbeit und Ausschuss sowie die Nutzung von menschlichen Organisationspotenzialen