

6. Mitarbeiterführung

Wir verbringen mehr als die Hälfte unserer (wachen) Lebenszeit mit Arbeit. Deshalb ist es nur zu verständlich, dass jeder Mensch einer Arbeit nachgehen will, die Spaß macht. Man wünscht sich ein Arbeitsumfeld, in dem man sich wohlfühlt, und Kollegen und Geschäftspartner, mit denen man sich versteht.

Aus Unternehmersicht ist ein gutes Betriebsklima ein wichtiger Erfolgsfaktor, denn in Handwerksbetrieben erledigen die Mitarbeiter einen Großteil der Arbeit. Deren Qualität hängt entscheidend davon ab, ob sie engagiert und motiviert sind. Daran muss man als Unternehmer arbeiten.

Jeder Unternehmer hat die Absicht, seine Mitarbeiter aufgrund ihrer Qualifizierung, Fähigkeiten und Fertigkeiten möglichst gewinnbringend einzusetzen. Die entscheidende Frage ist, wie er das macht. In vielen Unternehmen herrscht immer noch die Devise „Der Chef hat immer recht“. Doch dieses alte Denken passt nicht mehr in unsere Zeit. Damit alle Mitarbeiter kreativ zusammenarbeiten können, muss jeder genügend Freiraum und Verantwortung bekommen, um sich mit seinen individuellen Stärken einzubringen.

Zeitgemäßer Führungsstil

An die Stelle des autoritären Führungsstils tritt eine zeitgemäße Mitarbeiterführung. Hierbei setzt man gezielt Erkenntnisse aus der Kommunikations- und Motivationsforschung ein, um die Zusammenarbeit im Unternehmen zu optimieren. Ein gut funktionierender Betrieb ist wie ein Uhrwerk, dessen verschiedene Rädchen ineinandergreifen. Je präziser die Zusammenarbeit, desto werthaltiger das Resultat. Wenn das Uhrwerk namens „Handwerksunternehmen“ läuft, sollte man sich als Unternehmer zurückhalten, man könnte sonst das Räderwerk stören: „Never change a running system.“ Gleichwohl sollte das existierende System regelmäßig gewartet werden.

6.1 Wie vermeidet man Missverständnisse?

Wie bereits dargestellt, ist Wahrnehmung subjektiv: Botschaften kommen beim Empfänger häufig anders an als vom Sprecher beabsichtigt. Wenn Sie als Unternehmer Missverständnisse in der Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern vermeiden wollen, sollten Sie deren Tücken kennen. Hilfreich ist dabei ein Modell, das der Kommunikationspsychologe Professor Friedemann Schulz von Thun entwickelt hat.

Das Vier-Ohren-Modell

Er geht davon aus, dass zwischenmenschliche Kommunikation gleichzeitig auf vier verschiedenen Ebenen abläuft. Wer eine Äußerung macht, kann mit ihr ganz verschiedene, unausgesprochene Inhalte vermitteln. Das Gleiche gilt auch für den Empfänger der Botschaft: Er filtert aus einer Äußerung sehr unterschiedliche Dinge heraus, hört sozusagen mit vier Ohren. Schulz von Thun nennt deshalb seinen Ansatz das „Vier-Ohren-Modell“.

Beispiel

Stellen Sie sich vor, zwei Personen fahren zusammen in einem Auto. Der Beifahrer sagt: „Die Ampel ist grün.“ Was will er dem Fahrer damit sagen? Und welche Botschaft empfängt dieser? Zunächst enthält der Satz eine sachliche Information, nämlich, dass die Ampel grün ist. Aber in dieser Situation ist eine solche Äußerung nicht unbedingt sachlich gemeint. Vielmehr könnten dahinter Botschaften wie diese stehen: „Ich habe es eilig“ oder „Ich passe auf“ oder „Ich habe die Situation im Griff“. Damit sagt er etwas über sich selbst aus.

Es könnte aber auch gemeint sein: „Pass doch auf!“ oder „Konzentriere dich!“ oder „Gib endlich Gas!“ Auf dieser Ebene appelliert der Sprecher an den Hörer.

Man könnte sich aber auch vorstellen, dass der Beifahrer dem Fahrer zu verstehen geben will: „Du brauchst meine Hilfe“ oder „Du bist ein schlechter Autofahrer“ oder „Du lernst es nie“. In diesem Fall hat die Kommunikation etwas mit der Beziehung zwischen den beiden zu tun.

So wie der Sender unterschiedliche Botschaften in seiner Äußerung verpackt, so kann auch der Empfänger unterschiedliche Botschaften aus einer Äußerung heraushören.

Schultz von Thun schlüsselt die Wahrnehmungsvarianten nach folgenden Aspekten auf:

- **Sachlicher Inhalt:** Hier wird eine rein sachliche Feststellung getroffen.
- **Selbstoffenbarungsaspekt:** Der andere sagt etwas über sich: Ich bin ... / Ich fühle mich ... (Ich-Botschaft)
- **Appell:** Der andere will etwas bewirken, fordert mit seiner Äußerung dazu auf.
- **Beziehungsaspekt:** Der andere sagt etwas über den Gesprächspartner: Du bist ... / Du kannst ... (Du-Botschaft)

Welche Botschaft man wahrnimmt, hängt von der eigenen Persönlichkeit ab. Schultz von Thun unterteilt die Botschaftsempfänger nach Typen, die mit „verschiedenen Ohren“ hören. Diese wiederum entsprechen den genannten Aspekten.

Typen nach dem „Vier-Ohren-Modell“

- Der **Sach-Ohr-Typ** hört ausschließlich die rationalen Aspekte der Botschaft. Das ist dann verhängnisvoll, wenn es zwischen Sender und Empfänger ein Beziehungsproblem gibt.
- Der **Selbstoffenbarungs-Ohr-Typ** versetzt sich ständig in andere hinein und fragt sich, was diese ihm über sich sagen wollen.
- Der **Appell-Ohr-Typ** will es allen recht machen und weiß nicht, was er selbst will.
- Der **Beziehungs-Ohr-Typ** bezieht alle Äußerungen auf sich selbst, nimmt alles persönlich und fühlt sich leicht angegriffen.

Missverständnisse zwischen Chef und Mitarbeitern

Im Verhältnis von Unternehmer und Mitarbeitern ist die Gefahr besonders groß, dass Botschaften anders aufgenommen werden, als sie gemeint sind. Was genau wollen Sie zum Beispiel vermitteln, wenn Sie zu einem Mitarbeiter sagen: „Die Baustelle läuft nicht“? Ist das eine sachliche Information? Wohl kaum, denn der Mitarbeiter wird selbst schon diese Feststellung gemacht haben. Üben Sie mit dem Satz etwa Selbstkritik? Wahrscheinlich auch nicht, denn Sie arbeiten ja gar nicht auf der Baustelle. Vielmehr möchten Sie dem Mitarbeiter eher etwas auf der Appell-Ebene („Nun streng dich endlich an!“) oder auf der Beziehungsebene mitteilen („Ich wusste doch, dass du damit überfordert bist“).

Und was mag der Mitarbeiter aus diesem Satz heraushören? Auch hier sind einige Varianten vorstellbar. „Aha, es gibt also Probleme, von denen ich

noch nichts mitbekommen habe. Gut, dass ich das erfahre.“ (Sach-Ohr). Oder: „Es läuft doch alles gut. Der Chef könnte ruhig etwas mehr (Selbst-)Vertrauen haben“, „Hat der Chef wieder Ärger zu Hause?“ (Selbstoffenbarungs-Ohr). Oder: „Der Chef ist nicht zufrieden mit meiner Arbeit. Ich soll wohl noch mehr Überstunden machen?“ (Appell-Ohr). Oder: „Jetzt gibt er wieder mir die Schuld dafür, dass wir im Verzug sind.“ (Beziehungs-Ohr).

Um Missverständnissen und Kommunikationsproblemen vorzubeugen, ist es deshalb ratsam, sorgfältig nachzufragen.

Fragen Sie nach!

Aufgrund der oben beschriebenen, vielfältigen Kommunikationsfallen sollten Sie gegenüber Ihren Mitarbeitern mit Äußerungen achtsam umgehen. Betonung und Körperhaltung geben Hinweise auf das Gemeinte. Und bei Bemerkungen Ihnen gegenüber: Wenn Sie nicht sicher sind, ob eine Bemerkung so gemeint war, wie sie bei Ihnen angekommen ist, fragen Sie am besten sofort nach.

Nur über den sachlichen Informationsaustausch können Unstimmigkeiten beseitigt werden. Kritik sollte immer sachlich, Lob und Anerkennung dürfen emotional sein.

6.2 Wie motiviert man Mitarbeiter?

Ihre persönlichen Ziele als Unternehmer sind äußerst selten mit denen Ihrer Mitarbeiter deckungsgleich, so wünschenswert das auch wäre. Das Ziel eines Mitarbeiters ist es nicht zwangsläufig, dass sein Chef viel Geld verdient, sondern höchstens, dass das Unternehmen floriert und er als Mitarbeiter am Erfolg beteiligt wird – oder davon profitiert. Beide müssen also eine gemeinsame Zielformulierung finden, die motivierend ist.

Geld allein reicht nicht!

Welche Motive treiben uns zu guter Leistung? Natürlich ist das Bedürfnis, Geld zu verdienen, bei fast allen Menschen das Grundmotiv dafür, dass sie überhaupt arbeiten. Diese Defizitmotivation (siehe auch die Motivationspyramide nach Maslow, Seite 122) bringt jedoch niemanden dazu, qualitativ überdurchschnittliche Arbeit abzuliefern. Geld allein kann hier also keine ausreichende Basis für Mitarbeitermotivation sein.

Es gibt tatsächlich viele andere Motive. Mitarbeiter können sehr unterschiedlich motiviert werden, z. B. durch technische und fachliche Herausforderungen, durch zeitlich und/oder sportlich anspruchsvolle Aufgaben, durch die soziale oder gesellschaftliche Bedeutung von Arbeit oder um Anerkennung zu bekommen usw.

Intrinsische und extrinsische Motivationsfaktoren

In der Motivationsforschung bestehen zwei unterschiedliche Konzepte über den Ausgangspunkt des Impulses für diese Bewegung. Nimmt der Impuls seinen Anfang im Inneren des Menschen, oder muss er von außen kommen? In diesem Zusammenhang spricht man von „intrinsischer“ und „extrinsischer“ Motivation. Die Begriffe intrinsische und extrinsische Motivation gehen auf zwei seltene lateinische Adverbien zurück: *intrinsicus* bedeutet „innerlich“, *extrinsicus* bedeutet „von außen“.

Intrinsische Motivation steht für das Lernen und Arbeiten aus eigenem, innerem Antrieb. Die Handlung, die aus dieser Motivation entsteht, dient der persönlichen Befriedigung. Sie wird als interessant, spannend oder herausfordernd beschrieben. Beispiel: „Ich mache meine Arbeit gerne. Sie macht mir Spaß.“ Im Arbeitsalltag kann intrinsische Motivation durch eine hohe Beteiligung des Mitarbeiters an Entscheidungsprozessen, flache Hierarchien oder eine Erweiterung der Mitarbeiterkompetenzen gefördert werden. Die Maßnahmen sollten möglichst langfristig angelegt sein, um eine nachhaltige Wirkung zu zeigen.

Extrinsische Motivation besteht aus Lern- und Arbeitsanreizen, die mit positiven Folgen versehen sind oder negative Folgen vermeiden helfen. Die Folgen der Handlung sind dabei wichtiger als der Handlungsvollzug selbst. Der Anreiz kann in materieller Form wie etwa Geld oder in Form von sozialer Anerkennung durch das persönliche Umfeld gegeben werden. Beispiele: „Ich lerne für die Prüfung, damit ich nicht durchfalle“; „Ich arbeite, um Geld zu verdienen.“ Die Wirkung extrinsischer Anreize nimmt einen anderen Verlauf als die eines intrinsischen Impulses, denn extrinsische Motivation nimmt mit der Zeit deutlich ab. Ihre Wirkung muss durch Erneuerung oder Veränderung der Anreize aufrechterhalten werden. Dies bedeutet, dass entweder die „Dosis“ erhöht wird (etwa durch eine höhere Geldprämie) oder ein neuer Anreiz (etwa eine neue Sachprämie) geschaffen werden muss.

Über Fachgrenzen hinweg belegen Forschungsergebnisse, dass eine starre Trennung beider Motivationskonzepte nicht durchzuhalten ist, vielmehr sind beide in komplexer Weise miteinander verwoben. Forschungsergebnisse zeigen, dass die intrinsische Motivation in dem Moment abnimmt, in dem extrinsische Anreize wie etwa Geld oder Auszeichnungen für eine ursprünglich intrinsische Aktivität angeboten werden.

„Der richtige Schlüssel zum Schloss“

Nach einem Seminar beklagte sich ein frustrierter Manager darüber, dass er in seinem Unternehmen eine bestimmte Motivationstechnik eingeführt habe, die er bei einer Schulung erlernt hatte. Diese wirke bei allen Betriebsangehörigen gut, außer bei einem einzigen Mitarbeiter. Mein Gesprächspartner wollte von mir wissen, ob er diesen Mitarbeiter nicht besser loswerden sollte. Ich bat ihn darauf, mir seinen Schlüsselbund zu geben, wählte einen Schlüssel aus und fragte: „Wozu passt dieser Schlüssel?“ Daraufhin erwiderte er „Das ist mein Autoschlüssel.“ – „Passt er auch für das Auto Ihrer Frau?“ – „Nein, natürlich nicht.“ – „Sehen Sie“, sagte ich, „mit den Motivationsfaktoren ist das genauso: Sie passen nicht für alle gleich. Sie müssen für jeden den oder die richtigen finden.“

Motivationshemmnisse

Motivation und die Wirkung von Motivationsfaktoren ändern sich im Laufe der Zeit. Was anfangs neu und aufregend ist, verliert seinen Reiz, wenn Routine dazukommt. Eine mechanische, **monotone Tätigkeit** ist gefährlich, denn sie kann zu Gleichgültigkeit und verminderter Arbeitsleistung führen. Als Unternehmer müssen Sie für Ihre Mitarbeiter immer wieder einmal neue Herausforderungen und Anreize schaffen.

Umstellungen im Betrieb bedeuten häufig Stress. Auch in solchen Situationen sollten Sie überlegen, wie Sie Ihre Mitarbeiter dazu bringen, solche Änderungen zu akzeptieren und aktiv zu unterstützen. Zu jeder neuen Anforderung gehört auch die Überlegung: „Wie kann ich die Mitarbeiter motivieren, damit sie engagiert mitmachen?“ Machen Sie deshalb die „Betroffenen zu Beteiligten“, binden Sie Ihre Mitarbeiter frühzeitig in geplante Umstellungsprozesse ein, damit sie Ihre Entscheidungen von Anfang an mittragen und neue Aufgaben engagiert und motiviert umsetzen.

Mitunter gibt es auch Mitarbeiter, die zu **Lethargie** neigen. Meist sind es solche, die keinen Ehrgeiz haben, und ihrer Meinung nach reicht Anwesenheit alleine schon aus. Aber natürlich wird niemand für reine Anwesenheit bezahlt. Alle Mitarbeiter müssen ihre Leistung im Sinne des Kunden erbringen. Das ist die Hauptzielsetzung, und sie muss von allen Mitarbeitern verfolgt werden. Dabei muss jeder für seinen Bereich Verantwortung übernehmen.

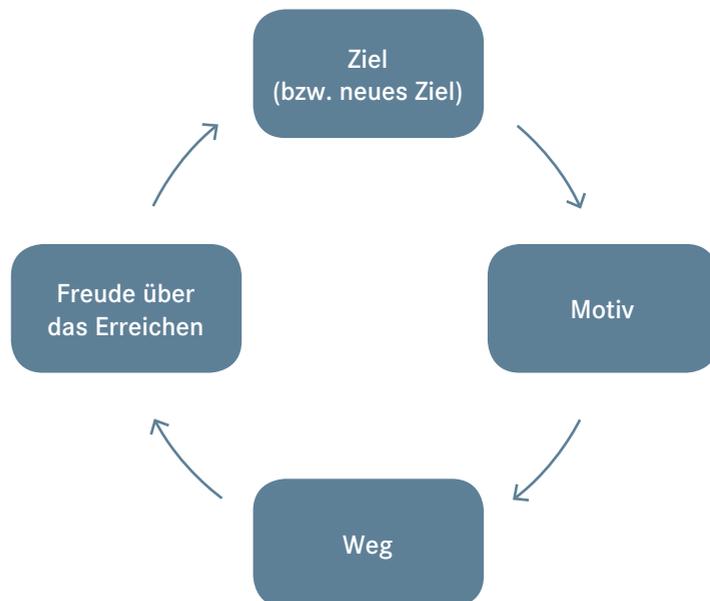
Ziele können nur durch Handlung erreicht werden. Ein wichtiges Hemmnis auf dem Weg zum Ziel ist **Angst**. Angst vor Hindernissen, vor Misserfolg, vor dem eigenen Versagen, vor übermäßiger Anstrengung oder weil es keine Garantien gibt, dass sich die in Kauf genommenen Mühen lohnen. Wer sich aus solchen Gründen nicht vorstellen kann, ein Ziel zu erreichen, wird auch nichts oder nur wenig dafür tun.

Mitarbeiter, die sich – weshalb auch immer – von einem neuen Auftrag überfordert fühlen oder einfach keine Lust auf die vermeintliche Mehrarbeit haben, äußern dann nicht selten: „Okay, Chef, ich würde gerne, **aber** ...“
Wie gehen wir mit diesem „Aber“ der Mitarbeiter um?

Beispiel

Am ehesten können wir Einwänden vorbeugen oder sie entkräften, indem wir **Teilziele** setzen (siehe Abschnitt II, Kapitel 1 „Persönliche Ziele des Unternehmers“). Stellen Sie sich vor, Sie haben einen Malerbetrieb und möchten ihn um eine Lackierabteilung erweitern. Wenn Sie Ihrem Mitarbeiter nun erklären, er soll künftig nicht mehr nur Maler-, sondern zusätzlich auch Lackierarbeiten ausführen, dann wird er das vermutlich zunächst als unzumutbares Ansinnen zurückweisen. Dagegen können Sie denselben Mitarbeiter leichter motivieren und „mitnehmen“, wenn Sie ihm die einzelnen Schritte bis zum Ziel aufzeigen. Sie erklären ihm also, was Sie als Erstes vorhaben und welche Aufgabe ihm dabei zufällt. Wenn er sich seine Arbeit genau vorstellen kann, nimmt dieses Etappenziel für ihn eine sinnvolle Gestalt an. Anstatt sich überfordert oder fehl am Platz zu fühlen, spürt er den Reiz der neuen Herausforderung und entwickelt selbst Anregungen. Teilziele erfüllen also die Forderung, sinnvoll, realistisch und motivierend zu sein.

Der Kreislauf vom Motiv zum Ziel



Motivationskiller Kontrolle

Kontrollmechanismen sind häufig unvermeidlich. Man sollte sie jedoch, auch aus Sicht der Mitarbeiter, nicht nur negativ betrachten. Denn erstens helfen sie ihm, sich zu Arbeit und Leistung zu disziplinieren, und zweitens geben sie ihm die Gelegenheit zu beweisen, dass er – gut – gearbeitet hat. Wie so oft, kommt es auch hier auf das richtige Maß an.

Überhöhte Kontrolle führt zu beiderseitigem Misstrauen

Schwierig wird es, wenn der Unternehmer aus Misstrauen kontrolliert. Wenn er z. B. überprüft, wann der Mitarbeiter Pausen macht, wann er anfängt und aufhört zu arbeiten. Bemerkt der Mitarbeiter das, schleichen sich Strategien des gegenseitigen Belauerns ein und vergiften das Verhältnis zwischen Chef und Mitarbeiter. Sobald ein Mitarbeiter das Gefühl hat, vom Chef zu stark kontrolliert zu werden, versucht er, sich dieser Kontrolle zu entziehen. Er wartet den Zeitpunkt ab, an dem er unbeobachtet ist, um dann erst recht in seiner Leistung nachzulassen. Es setzt ein Kreislauf des gegenseitigen Misstrauens ein, der kaum noch aufzubrechen ist – und von der eigentlichen Arbeit ablenkt.

Kontrolle und (gegenseitiges) Misstrauen wirken motivationshemmend und steigern keinesfalls die Leistungsfähigkeit und den Einsatzwillen der Mitarbeiter. Wie aber schafft es der Unternehmer, seine Mitarbeiter zu guten Leistungen zu motivieren und aus guten Mitarbeitern sehr gute zu machen? Hier ist der Einsatz von Motivationsfaktoren hilfreich, die individuell auf jeden Mitarbeiter anzuwenden sind (Sie erinnern sich an das Beispiel mit dem Schlüsselbund?).

Motivationsfaktor 1: „Anerkennung für Leistung“

Anerkennung, Lob und Respekt stillen nach Maslow unsere Defizitbedürfnisse und motivieren somit unser Handeln. Das bedeutet logischerweise, dass die Umwelt Kenntnis von der erfolgreichen Zielerreichung hat.

Die Devise „Nicht geschimpft ist auch gelobt“ reicht bei Weitem nicht. Ein Mitarbeiter, der ständig überdurchschnittliche Leistungen erbringt und nie eine Anerkennung dafür erhält, verliert die Lust an der Arbeit. Seine Leistungsmotivation sinkt in sich zusammen. Die Folge: Entweder lässt seine Arbeitsleistung nach, oder er sucht sich schlimmstenfalls gleich einen neuen Job.

Bildhaft gesprochen: Jede gute Leistung will gesehen werden und sucht Anerkennung. Das heißt nicht, dass es tägliche Belohnungen geben muss. Aber als Unternehmer müssen Sie Ihren Mitarbeitern zeigen, dass Sie deren Leistung aufmerksam verfolgen und wohlwollend zur Kenntnis nehmen. Ein

Schulterklopfen und Augenzwinkern reichen da manchmal schon aus, um zu weiterer Leistung zu motivieren.

Viele Unternehmer wie auch Führungskräfte unterschätzen den Motivationsfaktor Anerkennung und Lob. Doch gerade dieser ist für die Leistungsbereitschaft und den Einsatzwillen vieler Mitarbeiter unentbehrlich.

Positiver Motivationskreislauf

Dieser Kreislauf – von Leistung und Anerkennung und dadurch zu motivierter neuer Leistung – ist enorm fruchtbar. Denn nachdem die Defizitbedürfnisse befriedigt sind, die Mitarbeiter also Anerkennung für ihre gute Leistung erhalten haben, werden Kapazitäten frei für die Entwicklung neuer, höherer Ziele. Deren Erreichung führt wiederum zu noch mehr Zufriedenheit, sodass sich hier eine Dynamik entwickelt, die das Arbeiten noch effizienter macht und zudem die Entwicklung der Persönlichkeit fördert.

Je häufiger Ziele erreicht werden, desto größer wird die positive Erfahrung und desto leichter werden weitere Ziele erreicht. Man ist motiviert, weiter zu wachsen und sich selbst zu verwirklichen. Hier gelangt man in einen Idealzustand, der in einem Unternehmen dazu führt, dass die Arbeit nicht schleppend, sondern schwungvoll, kreativ und hoch motiviert erledigt wird.

Motivationsfaktor 2: „Gegenseitiger Respekt“

Alle im Unternehmen tätigen Personen sind letztlich für dessen Erfolg verantwortlich. Das Bewusstsein jedes Mitarbeiters, dass sein persönlicher Beitrag ebenso zum kollektiven Erfolg führt wie der seiner Kollegen, stärkt das Wir-Gefühl und verbessert das Betriebsklima.

Alle Mitarbeiter sind gleich wichtig

Dabei darf es keine Unterschiede zwischen den verschiedenen Qualifikationen geben. Nicht selten sind hoch qualifizierte Mitarbeiter auf weniger qualifizierte Mitarbeiter genauso angewiesen wie umgekehrt. Der Hochqualifizierte führt die weniger anspruchsvollen Tätigkeiten vielleicht weniger gut aus als eine Hilfskraft, die für solche Aufgaben unter Umständen geeigneter und motivierter ist. Dafür kann diese wiederum anspruchsvollere Aufgaben nicht erfüllen, weil ihr möglicherweise entsprechende Kenntnisse und Fertigkeiten fehlen. Zusammen aber bilden beide ein perfektes Team.

Das Wir-Gefühl stärken

In jeder Situation ist der gegenseitige Respekt aller Beteiligten erforderlich. Der Gedanke: „Wir brauchen einander für die Fertigstellung eines Projekts – und alle sind gleich wichtig.“ Diese Einschätzung bildet die Basis für eine gute Zusammenarbeit. Gehen Sie als Chef mit gutem Beispiel voran und lassen Sie negative Gedanken wie „Ich arbeite nicht mit dem“ oder „Dafür bin ich mir zu schade“ auf keinen Fall zu.

Motivationsfaktor 3: Die Mitarbeiter entscheiden selbst

Die Kreativität von Mitarbeitern zu fördern und dieses Potenzial auch zu nutzen, ist eine wichtige Aufgabe für jeden Unternehmer. Mitarbeiter sollen prozess- und lösungsorientiert denken: Wer arbeitet mit wem? Welche Hilfsmittel und Werkzeuge werden benötigt? Wer übernimmt die Verantwortung?

Es gibt viele Situationen, in denen Sie Ihre Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einbeziehen können. Wer kennt sich schon besser aus als diejenigen, die durch ihre tägliche Arbeit über das nötige Routinewissen verfügen? Durch Entscheidungen, die Ihre Mitarbeiter selbst treffen, werden sie mit in die Verantwortung genommen und identifizieren sich mit ihrer Tätigkeit und dem Betrieb. Das wirkt äußerst motivationsfördernd.

Beispiel

Stellen Sie sich vor, Sie erhalten am Freitagnachmittag einen eiligen Auftrag, der unverzüglich erledigt werden muss. Was tun Sie? Füllen Sie einen Auftragszettel aus und bestimmen Sie jemanden, der zur Baustelle fahren soll? Derjenige wird so kurz vor Feierabend und Wochenende nicht begeistert sein, und es kann passieren, dass er auf der Baustelle eine andere Situation vorfindet, als auf seinem Auftragszettel steht. In einer solchen Konstellation kann es vorkommen, dass Ihr Mitarbeiter anruft und Ihnen mitteilt, das Problem sei nicht zu lösen, und dann nach Hause fährt – ein für alle Beteiligten unbefriedigender Ablauf.

Eine Alternative ist, einige Mitarbeiter zu versammeln, ihnen die Situation zu erklären und sie selbst entscheiden zu lassen, wer zur eiligen Baustelle fährt. Wenn sich Ihre Mitarbeiter gut verstehen, werden sie untereinander klären, wer die Aufgabe übernimmt. Aber das ist noch nicht alles. Zusätzlich sollte der Betreffende die Verantwortung für die Ausführung übernehmen. Anstatt ihm einen konkreten, möglicherweise zu eng gefassten oder falsch formulierten Auftrag zu erteilen, fordern Sie ihn auf, sich der Baustelle sowie der Ausführung anzunehmen und selbst zu entscheiden, wie die Arbeiten ausgeführt werden – eventuell auch kollektiv.

Natürlich sollte diese besondere selbstständige Leistung des verantwortlich handelnden Mitarbeiters auch entsprechend gewürdigt werden.

Motivationsfaktor 4: Belohnungen

Grundsätzlich brauchen Mitarbeiter und ihre guten Leistungen entsprechende Rückmeldungen. Sie halten die Motivation aufrecht. Das kann, wie gesagt, lediglich ein Schulterklopfen sein oder aber eine materielle Belohnung. Wichtig ist, dass sie den jeweiligen Interessen und Bedürfnissen angepasst ist. Man macht es sich als Unternehmer zu einfach, dem Mitarbeiter einfach nur Geld zukommen zu lassen. Es spricht nichts gegen Geldprämien, die der Leistung angemessen sind, aber das i-Tüpfelchen ist eine auf die persönlichen Bedürfnisse abgestimmte Belohnung. Dafür muss man seine Mitarbeiter und ihre aktuelle Situation näher kennen.

Beispiel

Ein bezahlter freier Tag ist für den einen Mitarbeiter eine hochwillkommene Gratifikation. Ein anderer freut sich vielleicht noch mehr über zehn Quadratmeter Spanplatten, die er gratis mitnehmen darf und die er zu Hause für seinen Umbau gerade besonders gut gebrauchen kann. Andere Mitarbeiter freuen sich über eine Einladung zum Essen o. Ä.

Mit Geld allein jedenfalls sind Mitarbeiter nicht unbedingt immer zufrieden. Diese Prämie vermittelt schnell den Eindruck, dass man sich als Unternehmer „freikauf“, den Mitarbeiter persönlich aber kaum wahrnimmt.

Aus diesem Grund sind auch regelmäßige Firmenfeiern wichtig: Sommerfest, Weihnachtsfest oder nach Abschluss einer großen Baustelle. Mit Feiern stärkt man das Wir-Gefühl.

Grundbedingungen für motiviertes Arbeiten

Es dürfte klar geworden sein, dass man Leistung nicht erzwingen kann. Sie lässt sich nicht einfach dadurch steigern, dass der Chef das anordnet. Grundsätzlich sollten Sie als Unternehmer wissen, dass

- die Leistungsfähigkeit sich nur freiwillig steigern lässt,
- der Mitarbeiter Lust an der Arbeit haben muss und
- es Anreize für bessere Leistungen geben sollte, z. B. Belohnungen, Gratifikationen oder ein Prämiensystem.

Auf einen Blick!

Voraussetzungen für eine motivierende und zielführende Mitarbeiterführung

Teambildung: Lösungsorientiertes Vorgehen erfordert, dass alle Mitarbeiter je nach Erfordernis in Teams zusammenarbeiten können (wollen/müssen).

Ablauf- und Controllingtools schaffen: Individualität muss erlaubt sein. Die Mitarbeiter brauchen eine gewisse Freiheit. Diese kann natürlich nicht grenzenlos sein. Aber Mitarbeiter kann man auch indirekt kontrollieren, z. B. über das Verhältnis zwischen aufgewendeter Zeit und erbrachter Leistung.

Informationswege aufbauen und nutzen: Jeder Mitarbeiter ist während der Arbeitszeit über Handy erreichbar. In regelmäßigen Meetings ist Kommunikation möglich, können Probleme besprochen und Lösungen gemeinsam erarbeitet werden.

Kommunikation und Dialog: Der Unternehmer muss als Ansprechpartner regelmäßig präsent sein, nicht nur im Einzelgespräch, sondern auch für die ganze Belegschaft. Gemeinsamer Austausch hilft auch, den Mitarbeitern eine realistische Wahrnehmung und Einschätzung der betrieblichen Situation und Entwicklung zu ermöglichen. Ein positives Betriebsklima entsteht.

Motivationsanreize: Nach besonderen Leistungen werden die Mitarbeiter individuell belohnt. Der Zusammenhalt innerhalb des Betriebes sollte durch gemeinsame Unternehmungen, Ausflüge, Feiern etc. gestärkt werden.

Unternehmensleitfaden: Für jeden Mitarbeiter ist die Firmenphilosophie – und damit auch die Erwartung an die Mitarbeiter – eindeutig im Unternehmensleitfaden festgelegt. An ihm sollen sich alle verbindlich orientieren.

Weiterbildungsangebote: Schulungen zu sachbezogenen Themen und Techniken wirken sich positiv auf die Leistungen Einzelner wie auch des gesamten Kollektivs aus, z. B. im Bereich Projekt-, Konflikt- und Zeitmanagement, zu Verhaltensstilen, Rhetorik, Verhandlungsführung usw.