06/2019

impulse

Ideen umsetzen. Werte schaffen

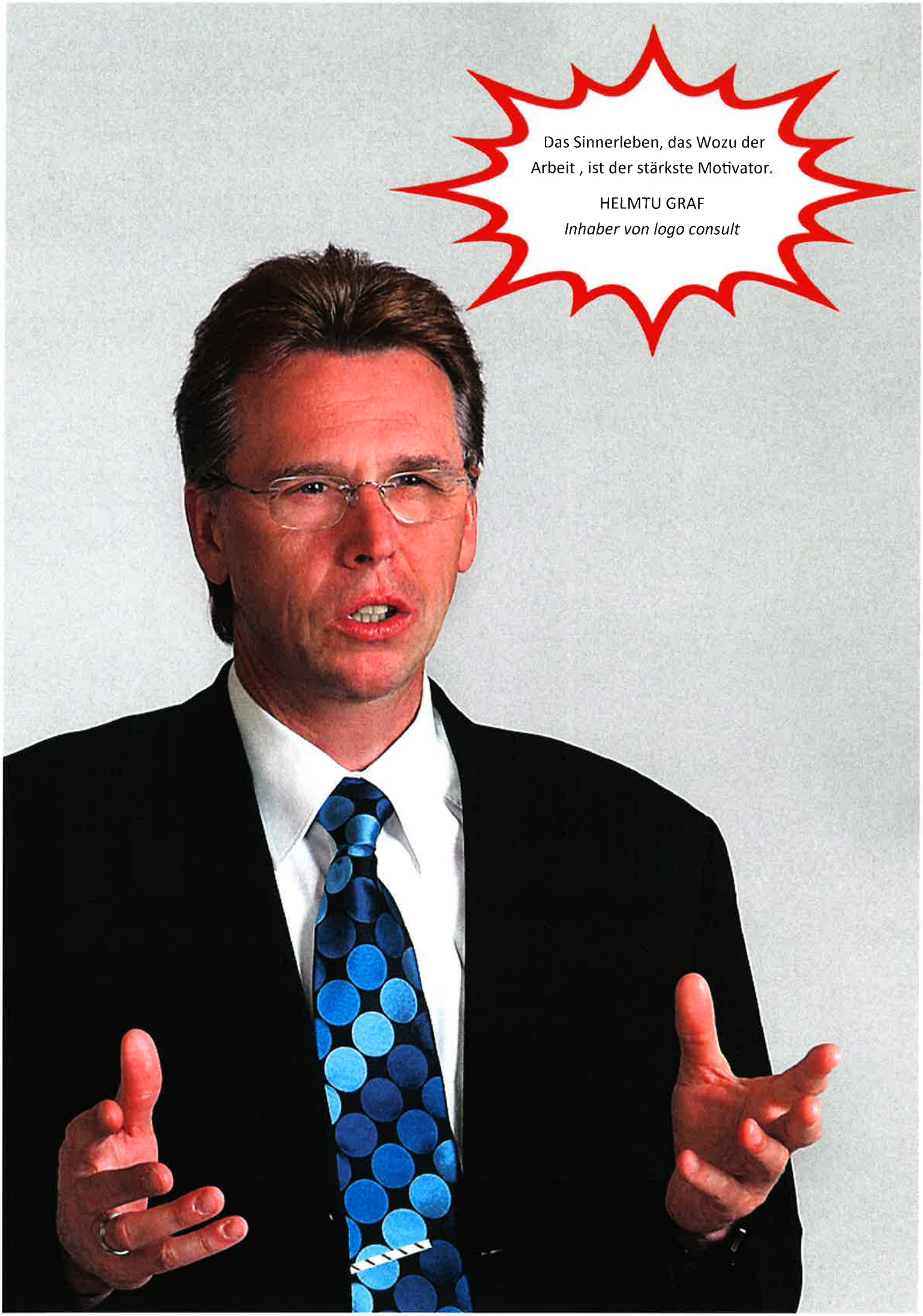
Exklusiv für Mitglieder

NETZWERKTREFFEN BEI

Faber-Castell in Stein
Fackelmann in Hersbruck
Stihl in Waiblingen

impulse.de/netzwerktreffen

MOTIVATION Was Ihr Team zu Höchstleistungen anspornt


Das Sinnerleben, das Wozu der
Arbeit , ist der stärkste Motivator.
HELMTU GRAF
Inhaber von logo consult

BESONDERS **RELEVANT,** WEIL

- es häufig am Chef liegt, wenn Mitarbeiter unmotiviert sind
- Sie mit den richtigen Anreizen mehr aus Ihrem Team machen

AUF GEHT'S!

FÜHRUNG Die meisten Unternehmen setzen auf Geld, um Mitarbeiter zu motivieren. Das ist falsch. Was Sie wirklich tun müssen, damit Ihr Team Höchstleistungen bringt

Text: Peter Neitzsch

Es gab eine Zeit, da lief es auf Schloss Eberstein nicht mehr so rund, wie Bernd Werner das gern gehabt hätte. Gemeinsam mit seiner Frau Roswitha leitet der Koch seit 2005 auf dem Schloss bei Baden-Baden „Werners Restaurant" mit einem Stern, ein Hotel mit 16 Doppelzimmern sowie die Schlossschänke, in der Ausflügler regionale Spezialitäten bestellen können. „Wir waren eigentlich immer sehr nah dran am Team und hatten ein herzliches Verhältnis zu den Mitarbeitern", erinnert sich der 52-Jährige. Doch mit den Jahren kam es immer wieder zu Konflikten. Durch die Größe des Betriebs mit 35 Angestellten stieß das Unternehmerpaar an seine Grenzen. Das war 2015.

Auf den Stress reagierte Werner gereizt: „Plötzlich fällt einem gar nicht mehr auf, in welchem Tonfall man seinen Mitarbeitern Anweisungen gibt", sagt er. Das wirkte sich auf das Team aus: „Bei kritischen Themen habe ich oft mehrere Tage gewartet, bis ich den Chef angesprochen habe, weil er mal wieder schlechte Laune hatte", berichtet Carina Schmid, die zu jener Zeit an der Hotelrezeption arbeitete. Auf diese Weise verloren die Mitarbeiter die Lust an der Arbeit. Die Motivation drohte vollends abhandenzukommen. Schließlich warnte Werners Frau: „Wir müssen dringend etwas verändern." So konnte es nicht weitergehen.

Nach zwölf Jahren auf Schloss Eberstein zog der Sternekoch mit seiner Familie in ein Haus am Ort. Außerdem engagierte er eine Unternehmensberatung. Das Modell, der Chef entscheidet und die Mitarbeiter setzen um, funktionierte nicht mehr. „Mir war immer klar, dass das keine zeitgemäße Personalführung war", sagt Werner. Aber er habe die Alternativen nicht gekannt.

„In den allermeisten Fällen liegt es am Chef, wenn Mitarbeiter unmotiviert sind", sagt Michael Lorenz, Coach und Buchautor zum Thema Mitarbeitermotivation. Fälle wie den von Schloss Eberstein kennt er aus seiner Beratungspraxis zur Genüge: „Allein heute Vormittag hatte ich acht Telefonate, und die Probleme sind meist ähnlich", berichtet der >

ANHÖREN *Sie können den Artikel auch hören: Unter* **impulse.de/kundenlogin** *finden Sie ihn direkt zum Anhören oder als MP3-Datei zum Herunterladen*

Collage Marlene Gollasch und Ulla Deventer

GELD IST NIE DER ENTSCHEIDENDE ANTREIBER. DAS HILFT IHNEN NULL

MICHAEL LORENZ *Coach, Motivationstrainer und Fachbuchautor*

Was hilft bei der Motivation des Teams? Literaturtipps dazu finden Abonnenten im Loginbereich **impulse.de/kundenlogin**

Inhaber der Managementberatung grow.up. Doch Lorenz hat auch eine gute Nachricht: Führungskräfte können Voraussetzungen schaffen, die dazu beitragen, dass Mitarbeiter motiviert sind. Alles, was es dazu braucht, ist ein wenig Führungshandwerk.

WAS UNS WIRKLICH MOTIVIERT

„Manche Themen sind Dauerbrenner im Personalmanagement", sagt der Arbeitspsychologe und Psychotherapeut Helmut Graf, „Mitarbeitermotivation gehört dazu." Jede Führungskraft stellt sich die Frage: Wie soll ich mein Team motivieren? Mit seiner Firma Logo Consult berät Graf in solchen Fragen. „Die landläufige Meinung, wenn gut gezahlt wird, sind die Mitarbeiter motiviert, ist empirisch falsch", sagt er. „Das wirkt vielleicht kurzfristig, zwei, drei Monate – danach nicht mehr."

Wie also geht es besser? Was motiviert wirklich? Das Wort Motivation leitet sich ab vom lateinischen Verb „movere" – bewegen – und bedeutet sinngemäß: Was bewegt. Darüber, was Menschen bewegt oder antreibt, haben sich Psychologen seit jeher Gedanken gemacht. „Sigmund Freud hätte gesagt: Das ist das Lustprinzip", erläutert Graf. Für die Wirtschaft ließe sich daraus die Schlussfolgerung ableiten: „Wenn die Arbeit Spaß macht, dann bin ich motiviert." Freuds Zeitgenosse Alfred Adler forschte zur Wirkung, die Minderwertigkeitsgefühle auf Menschen haben. Seine These: Macht und Einfluss motivieren, während eine niedrige Stellung im Sozialgefüge eher demotivierend wirkt.

Einen anderen Ansatz verfolgte der Psychologe Viktor Frankl: Er sah im Sinn den zentralen Punkt, der Menschen motiviert, ihr Bestes zu geben. Frankl und seine Familie wurden als Juden von den Nazis in ein Konzentrationslager deportiert. Im KZ erlebte Frankl, wie Sinn den Menschen half zu überleben. Seine Botschaft: Wir alle suchen Sinn. „Nur wenn ich keinen Sinn in meiner Arbeit sehe, muss ich auf das Lust- oder das Machtprinzip ausweichen", erklärt Arbeitspsychologe Graf.

Die Motivation hängt dann von äußeren Anreizen ab, wie dem Lob des Chefs oder sozialer Anerkennung. Wer dagegen Sinn in dem sieht, was er tut, ist aus sich heraus motiviert. „Man muss sich nur einmal fragen: Wozu arbeite ich?" Heißt die Antwort, damit daheim Essen auf dem Tisch steht oder der Chef zufrieden ist? Oder lautet sie vielmehr: „Weil ich das Thema spannend finde und mich gern damit beschäftige." Klar, dass die zweite Antwort ein sehr viel stärkeres Motiv bietet.

„Geld ist nie der entscheidende Antreiber. Das hilft Ihnen null", sagt auch Motivationstrainer Lorenz. Natürlich gehe es nicht ohne ein gewisses Grundniveau, was die finanzielle und technische Ausstattung angeht. „Jede Tätigkeit braucht Motivatoren, aber damit ist es nicht getan, drum herum braucht es auch Hygienefaktoren, damit die Motivatoren greifen", erläutert

er. Entwickelt wurde diese Zwei-Faktoren-Theorie Ende der 50er-Jahre von Frederick Herzberg. Sogenannte Hygienefaktoren – wie gute Bezahlung, faire Arbeitszeiten und eine vernünftige Ausrüstung – sind Herzberg zufolge eine notwendige Bedingung, damit Menschen mit ihrer Arbeit zufrieden sind: Hapert es hier, wird jede Motivation im Keim erstickt.

„Ich muss so gut bezahlt werden, dass ich das als fair empfinde", sagt Lorenz. Das Niveau hängt auch von den allgemeinen Lebensumständen ab und von den Alternativen der Mitarbeiter. Sind die sozialen Bedingungen härter, ist Geld ein starker Anreiz. „Aber auch für einen hart arbeitenden Bergarbeiter gab es Dinge, die genauso wichtig waren wie sein Lohn – zum Beispiel der Zusammenhalt unter Tage", sagt Lorenz. Heute sind existenzielle Bedürfnisse in der westlichen Wohlstandsgesellschaft oft weitgehend befriedigt. „Die Menschen, mit denen Sie heute arbeiten, sind über Geld allein nicht mehr zu bekommen."

Stattdessen sollten sich Unternehmer fragen: „Wie schaffe ich Bedingungen, die dazu beitragen, dass sich meine Mitarbeiter selbst motivieren?", rät der Psychologe Graf. Dafür kommen im Prinzip drei Strategien in Frage. Erstens: Der Chef muss den Sinn einer Aufgabe vermitteln – dabei helfen Transparenz und eine klare Vision der Unternehmensziele. Zweitens: Mitarbeiter sollten immer dort eingesetzt werden, wo sie am besten sind. Das erfordert eine gute Kenntnis der Stärken und Bedürfnisse jedes Einzelnen. Drittens: Unternehmer sollten Motivationskiller – wie unklare Prozesse und intransparente Strukturen – beseitigen. Auf diese Weise können sie einen Rahmen schaffen für die Selbstmotivation ihrer Mitarbeiter.

1. MOTIVATION DURCH SINN

Felix Leonhardt hat gleich Zeit für Besucher, vorher muss er noch schnell ein paar Dinge beiseiteräumen: „Ich bin für Papiermüll zuständig", grinst der Gründer. „Das sind halt so die WG-Aufgaben, die hier jeder übernehmen muss." Leonhardts Start-up Purefood ist im Herbst 2018 in die Räume einer alten Tabakfabrik in Hamburg gezogen. Im ersten Stock arbeiten hier 17 junge Leute daran, Eiscreme, Riegel und Kaffee unter der Marke Lycka sowie das Müsli Stark in die Supermärkte zu bringen – und nebenbei die Welt zu verbessern.

Seit 2015 fließt von jeder verkauften Einheit ein fester Betrag an ein Projekt der Welthungerhilfe in Burundi. Das Schulspeiseprogramm versorgt täglich 160 000 Kinder mit Mahlzeiten. Dafür wurde vor Ort eine komplette Infrastruktur geschaffen – mit lokalen Partnern und Anbauflächen an den Schulen. „Es macht uns unglaublich stolz, dass wir Teil dieser Initiative sein dürfen", erzählt Leonhardt, der im Frühjahr mit sieben Mitarbeitern das Projekt besucht hat. „Es wurde aber auch deutlich: Was wir tun, reicht noch lange nicht aus." Für den Gründer und das Team ist das ein Ansporn, sich noch mehr ins Zeug zu legen.

Die Sinnfrage stellte sich Leonhardt schon früh. Eigentlich wollte er Profi-Sportler werden, doch ein Unfall änderte das schlagartig: Durch einen Sturz beim Kitesurfen brach er sich mit 17 Jahren das Genick. Leonhardt überlebte den Unfall und begann darüber nachzudenken, was er vom Leben wollte. Als er Jahre später mit Kommilitonen seine erste Firma gründete, war die Frage wieder da: „Was treibt uns eigentlich an, wenn wir den Laden in fünf Jahren gegen die Wand fahren? Was bleibt von der ganzen Arbeit, wenn wir es verbocken?"

Der Schluss, zu dem Leonhardt und seine Mitgründer kamen, die das Start-up mittlerweile verlassen haben: Damit wir die Sache wirklich motiviert angehen, braucht es eine Hinterlassenschaft. Sie wollten ein soziales Unternehmen aufbauen, das nicht nur Geld verdient, sondern dabei Gutes tut.

Auch sonst macht Leonhardt einiges anders als andere Unternehmer. „Ich glaube nicht, dass ich Mitarbeiter motivieren muss", sagt der 28-Jährige. „Sondern dass Menschen erst >

Mich fasziniert der Gedanke, Unternehmertum zu nutzen, um etwas zu verändern
DUSTIN MÜHE
Projektmanager bei Purefood
Wir fragen jeden Mitarbeiter einmal im Quartal: Was sind deine Ziele?
FELIX LEONHARDT
Inhaber Purefood

ICH GLAUBE NICHT DARAN, DASS ICH MITARBEITER MOTIVIEREN MUSS

FELIX LEONHARDT *Gründer und Geschäftsführer von Purefood*

mal motiviert sind." Deshalb brauche es keine besonderen Anreize für die Mitarbeitermotivation. Selbst wer nicht die Welt verbessern will, sollte sagen können, warum er etwas tut. „Ich glaube, jeder sucht Sinn in seiner Arbeit."

Sinn entsteht nicht nur durch hehre Unternehmensziele. Eine Aufgabe wird dann sinnvoll, wenn die Angestellten sie nachvollziehen können und klar ist, worauf alle hinarbeiten. Bei Purefood gibt der Chef deshalb nicht vor, was gemacht wird. Umsatz, Gewinne und Verluste sind genauso transparent wie die Gehälter. Was jeder verdient, ist allen bekannt. Jeder im Team entscheidet selbst, wie viel Urlaub er nimmt – eine Obergrenze gibt es nicht. „Das ist kein Goodie, das wir verteilen", erklärt Leonhardt. „Sondern das erhöht die Ansprüche an Selbstführung."

Einmal im Quartal steckt sich jeder Einzelne Ziele für seinen Bereich, die zu den Unternehmenszielen insgesamt beitragen. Das Team bespricht monatlich, wo das Start-up steht. „Manche Ziele sind zu ambitioniert, manchmal stimmen die Prozesse nicht, dann müssen wir schauen, wo es hakt." Mitunter setzen sich Mitarbeiter auch zu niedrige Ziele, dann wird auch darüber gesprochen. „Das ist ein wechselseitiger Lernprozess." Die Folge: Bei Purefood hat nicht nur der Gründer die Firma im Blick, sondern das ganze Team.

Jeder kennt die Zahlen und weiß auch, wenn es mal nicht so rundläuft. Im Sommer 2018 fehlten rund 180 000 Euro Umsatz, weil das Geld für eine Listung im Einzelhandel weniger schnell kam als eingeplant. Es entstand eine Liquiditätslücke: „Uns drohte das Geld auszugehen", sagt Leonhardt.

Es kam zum Krisentreffen. „Ich musste das Meeting wegen eines wichtigen Investorengesprächs verlassen", berichtet der Geschäftsführer. „Als ich wiederkam, waren überall Kostenblöcke rot durchgestrichen." Auch im Bereich Personal: Leonhardts Mitarbeiter hatten ihre Gehälter eigenverantwortlich um 30 Prozent gesenkt, bis die Krise ausgestanden war. „Hätte ich das einfach nur als Chef verkündet, wäre die Motivation im Keller gewesen. So haben alle gesagt: Wir müssen da jetzt durch."

Wenn Mitarbeiter Sinn in ihrer Tätigkeit erkennen, sind sie zu Opfern bereit. Auch wenn das Gehaltsniveau bei einem Start-up nicht das höchste ist, muss sich Leonhardt um Personal keine Sorgen machen. „Wir bekommen trotz hoher Ansprüche an die fachliche Qualifikation viele gute Bewerbungen", sagt er. Viele qualifizierte Leute hätten keine Lust mehr auf eine Tätigkeit im Großkonzern – ihnen fehlt der Sinn bei der Arbeit.

So ging es auch Dustin Mühe. Der 30-jährige Wirtschaftsingenieur hatte, bevor er sich bei >

Hendrik Lüders für impulse

TEAMGEIST

Nachhaltig haben Unternehmer nur Erfolg, wenn sie die besten Köpfe begeistern und an sich binden. Dafür müssen Firmenchefs eine Atmosphäre schaffen, in der Mitarbeiter Lust haben, alles zu geben. Wie das geht, können Sie in der Titelgeschichte der **impulse-Ausgabe 04/2017 „Einer für alle"** nachlesen – in der impulse-App. Oder Sie bestellen das Heft unter: **impulse.de/shop**

Purefood bewarb, gezielt nach einem sozialen Unternehmen gesucht. „Mich fasziniert der Gedanke, Unternehmertum zu nutzen, um etwas zu verändern", sagt Mühe. Er baut jetzt den Geschäftsbereich Nachhaltigkeit und soziales Engagement auf.

Nach dem Studium arbeitete Mühe zunächst bei der Tochter eines Elektronikkonzerns. „Ich fand die Arbeitsatmosphäre dort teilweise sehr demotivierend", berichtet er. „Ich habe gutes Geld verdient und hatte einen unbefristeten Arbeitsvertrag, aber ich habe mich einfach nicht wohlgefühlt." Erfahrungen, die typisch sind für einen Großkonzern: Unterschiedliche Abteilungen hätten nicht an einem Strang gezogen, berichtet Mühe. Kollegen hätten Probleme gesehen, aber nichts verändern wollen. „Ich habe gemerkt, ich stumpfe ab, und habe deshalb die Reißleine gezogen." Natürlich sei auch die Arbeit im Start-up stressig, aber das sei positiver Stress. „Hier gehen wir mit Problemen anders um, überlegen uns gemeinsam Lösungen oder wie wir Prozesse verändern können. Das motiviert und macht Spaß."

Es gebe bei der Motivation riesige Unterschiede zwischen kleinen, mittleren und großen Unternehmen, erklärt Motivationscoach Lorenz. Wer gern Verantwortung übernehme und gestalte, sei in einem kleinen Betrieb tendenziell besser aufgehoben. „In Konzernen gibt es sehr viel mehr Mikrotätigkeiten, bei denen der Sinn kaum noch zu erkennen ist." Deshalb würden junge Menschen so gern zu Start-ups gehen, weil dort der Wert einer Aufgabe oft unmittelbar klar sei. Aber auch in etablierten Unternehmen kann eine Führungskraft Sinn vermitteln: „Als Chef muss ich die Frage nach dem Warum beantworten können. Ohne Transparenz geht das nicht."

FAZIT: Damit Mitarbeiter aus sich heraus motiviert sind, müssen Unternehmer den Sinn einer Arbeit vermitteln. Dabei helfen Transparenz und eine klare Gesamtvision.

2. AUF INDIVIDUELLE BEDÜRFNISSE EINGEHEN

Bei kleinen Firmen arbeiten die Chefs vor Ort noch mit, das ganze Team sieht sich jeden Tag. Da brauche es eigentlich nur etwas Aufmerksamkeit, um die Mitarbeiter zu motivieren, urteilt der Psychologe Graf. „Da kann ich nur raten: Fragt nach, was gut läuft und wo der Schuh drückt." Die eigenen Mitarbeiter einfach mal fragen, was sie eigentlich motiviert?

Genau das hat Maurizio Purrello gemacht. Der Partner der Steuerberatungsgesellschaft Contax Hannover musste feststellen: Das Feedback war so vielfältig wie sein Team. Knapp 30 Mitarbeiter arbeiten in der Kanzlei – vom Azubi bis zum Partner. Die einen schätzten den freundschaftlichen Umgang und den persönlichen Austausch im Team. „Man hat das Gefühl, dass man wichtig ist. Es wird auf jede Meinung Wert gelegt", bekam er etwa als Antwort. Ein anderer schrieb: „Anerkennung und Lob kommen nicht als Floskeln rüber."

Ein guter Umgang miteinander ist wichtig. Niemand geht gern zur Arbeit, wenn unter den Kollegen Neid und Missgunst herrschen – oder die Vorgesetzten ihren Mitarbeitern kein Vertrauen entgegenbringen. Bei Contax stimmt das Arbeitsklima; das zeigt sich an Kleinigkeiten wie dem Bürohund, der Besucher begrüßt. Daneben gibt es eine professionelle Arbeitsumgebung: Dass der Chef höhenverstellbare Schreibtische und neue Bildschirme angeschafft hat, fand ebenfalls ein Kollege motivierend. Auch eine technische Lösung für die Arbeit im Homeoffice wurde geschaffen. Getränke wie Tee und Kaffee sind umsonst.

Viele dieser Neuerungen hat Purrello als jüngster Kanzleipartner eingeführt. „Meine Partner haben mir da viele Freiheiten gelassen und gesagt: Leg mal los und probiere aus", erzählt der 34-Jährige, der 2013 zunächst als Angestellter zu Contax kam. „Wir versuchen, möglichst gut für unser Team und uns selbst zu sorgen." Dazu zählt für ihn auch, Mitarbeiter bei Themen wie Hausbau oder Familie zu

unterstützen. „Ein Kollege hat jeden Mittwoch einen Schwimmkurs mit seinem Kind, dann kommt er eben erst zwei Stunden nach Beginn der Kernarbeitszeit ins Büro." Die Arbeit müsse getan werden, wann sei ihm letztlich egal.

„Ich bin selbst noch jung und in einer ähnlichen Lebenssituation und möchte eigentlich auch so arbeiten", sagt Purrello. Dass das keine Selbstverständlichkeit ist, hat er bei anderen Arbeitgebern selbst erlebt: „Wenn einer sagt: Arzttermine bitte immer nach 17 Uhr legen, dann ist das einfach weltfremd." Er habe schon in Kanzleien gearbeitet, da habe gelebte Gleitzeit bedeutet: „Überstunden werden erwartet, aber nicht vergütet." Für ihn war auch das ein Grund, bei seinem alten Arbeitgeber zu kündigen. Bei Contax werden Überstunden dagegen immer bezahlt. Meetings und Termine finden nur während der Kernarbeitszeit statt.

Doch solche „Hygienefaktoren" allein reichen nicht aus, um ein Team dauerhaft zu motivieren. Die Grundfrage lautet: Passt die Arbeit zum Menschen? Um einen Mitarbeiter zu Höchstleistungen anzuspornen, muss der Chef seine Motive ansprechen, etwa seine Neugier. „Motivation ist der innere Hunger, ein Glücksgefühl zu verspüren", erklärt Motivationscoach Lorenz. Ein Chef kann dieses Glücksgefühl steuern, indem er Angestellten Aufgaben gibt, die zu ihren Bedürfnissen passen.

Am Beispiel Neugier lässt sich das leicht nachvollziehen: Dieses Bedürfnis wird durch zusätzliches Wissen befriedigt. „Als neugieriger Mensch sind Sie in einem Beruf gut aufgehoben, der Ihnen regelmäßig neue Erkenntnisse bietet." Solche Motivstrukturen können sehr unterschiedlich sein und sind meist über das ganze Leben stabil. „Wer zum Beispiel das Bedürfnis hat, Macht und Autorität auszuüben, kann durch eine Beförderung aufblühen", erklärt Lorenz. „Andere Mitarbeiter würde derselbe Schritt kreuzunglücklich machen."

Die Wissenschaft unterscheidet viele Gründe für den Antrieb von Menschen. Eine Systematik aus 16 Motiven und wie Unternehmer sie erkennen, ist im Kasten auf Seite 35 erklärt. >

MOTIVATION DURCH STRUKTUR

Wenn die Stimmung im Team schlecht ist, hat das oft tiefere Gründe. Fünf Punkte, die Unternehmer angehen sollten

Viele Inhaber drücken sich um das Thema Führung, weil es nicht zu ihren Stärken zählt. „Ich spreche ganz oft mit Firmenchefs, die sagen: Ich habe eigentlich gar keinen Bock auf meine Mitarbeiter", berichtet Ines Eulzer von der Unternehmensberatung Denk Neu. Doch das muss nicht so laufen: „Es gibt gewisse Grundfundamente, die jedes Unternehmen legen kann." Die Beraterin nennt fünf Punkte, die zur Motivation beitragen und die jeder Unternehmer leicht umsetzen kann.

1. Unternehmenswerte und ein Leitbild definieren
Werte stiften Sinn. Deshalb sollte sich jeder Unternehmer und jedes Team fragen: Was sind unsere Werte? Was ist uns wichtig im Umgang mit unseren Kunden und im Umgang miteinander? Außerdem sollten in einem Unternehmensleitbild die grundlegenden Ziele, die Strategie und die Vision der Firma festgehalten werden. Das Leitbild ermöglicht den Mitarbeitern, sich mit ihrem Betrieb zu identifizieren.

2. Zuständigkeiten klar abgrenzen
Verantwortlichkeiten im Team sollten eindeutig benannt werden. Klar abgegrenzte Zuständigkeiten sorgen vor allem an den Schnittstellen für Ruhe, die sonst oft Anlass für Konflikte zwischen Abteilungen bieten. Wer betreut welchen Kunden und wann übernimmt der Kollege? Wenn solche Fragen geklärt und am besten in einem leicht verständlichen Organigramm festgehalten sind, verhindert das unnötige Reibung.

3. Standards entwickeln und im Team bekannt machen
Unternehmer sollten für ihren Betrieb außerdem Standards festschreiben, etwa was den Umgang mit Kunden angeht. „In vielen Betrieben erleben wir Chaos, weil zwar jeder sein Bestes gibt, aber das bei jedem etwas anderes ist", sagt Eulzer. Stattdessen sollten Unternehmer Regeln festlegen, zum Beispiel für die Kundenkommunikation. Wichtig ist, dass solche Standards allen im Team bekannt sind, damit sich jeder daran orientieren kann.

4. Jahreszielpläne festlegen
Für jeden Geschäftsbereich sollte ein Jahreszielplan formuliert werden. Idealerweise setzt sich das Team die Ziele selbst, zum Beispiel an einem Workshop-Wochenende – das stärkt zugleich das Zusammengehörigkeitsgefühl. Das können quantitative Ziele wie konkrete Umsatzzahlen sein, aber auch qualitative Ziele im Bereich Marketing oder Kundenservice sind denkbar. „Fehlt das Ziel, gibt es nichts, worauf die Mitarbeiter hinarbeiten können", warnt Eulzer. Schließlich kann ein Jahreszielplan auch ein Anlass sein, darüber zu sprechen, welche Anfragen künftig nicht mehr bedient werden sollen.

5. Strukturierte Mitarbeitergespräche führen
Eulzer empfiehlt pro Jahr bis zu zwei Mitarbeitergespräche zu führen, die mit einem Gesprächsleitfaden strukturiert sind. Die Fragen sollten im Team bekannt sein, damit sich alle auf das Gespräch vorbereiten können. Ein wiederkehrendes Schema hilft den Mitarbeitern, gezielt daran zu arbeiten, sich zu verbessern. Führungskräfte sollten dafür zusätzlich geschult werden. Hier finden Sie den impulse-Leitfaden für Mitarbeitergespräche: **impulse.de/leitfaden**

Wir versuchen, möglichst gut für unser Team und uns selbst zu sorgen
MAURIZIO PURRELLO
Kanzleipartner bei Contax
Ich arbeite gern und viel. Dafür ist es auch kein Problem, wenn ich mal früher gehe
ANNE ELFERT
Sekretärin bei Contax

EIN MENSCH BRAUCHT EIN IPAD, ABER JEDER FREUT SICH ÜBER EIN ‚GUTEN MORGEN'

MAURIZIO PURRELLO *Steuerberater und Partner der Kanzlei Contax*

Einfach nur Verantwortung abgeben und die Mitarbeiter jubeln? „So leicht geht es leider nicht", sagt Lorenz. „Verantwortung zu übernehmen motiviert nicht jeden. Das setzt zunächst eine entsprechende Persönlichkeit voraus." Manche Mitarbeiter sind damit auch überfordert. Die Herausforderung sollte also immer zum Menschen passen. Die Contax-Bilanzbuchhalterin Andrea Kohrn etwa motiviert, sagt sie, wenn sie auch mal komplexere, internationale Fälle bearbeiten kann, „wo man bei der Umsatzsteuer einiges beachten muss".

Purrello führt deshalb wöchentlich mit jedem der sechs Mitarbeiter, die ihm direkt unterstehen, Einzelgespräche zwischen 10 und 60 Minuten und plant die Arbeitswoche. Ein zusätzlicher Aufwand, der sich aber auszahlt: „Wenn ich nicht mit meinen Kollegen rede, dann kann ich noch so viel Technik kaufen – es wird sich trotzdem nichts ändern", sagt der Steuerberater. „Kein Mensch braucht ein iPad, aber jeder freut sich über ein ‚Guten Morgen'." Außerdem bieten diese Termine Gelegenheit, neben dem Fachlichen auch viel Zwischenmenschliches zu klären.

Natürlich weiß Purrello auch, dass jeder seiner Mitarbeiter anders tickt: „Da gibt es ruhigere Typen, die einen fachlichen Sparringspartner brauchen – bei anderen weiß man alles über die Familie." Manche Kollegen seien nah am Wasser gebaut, da sollte eine Kritik vielleicht nicht zu harsch formuliert werden. „Bei anderen muss man dagegen deutlicher werden, damit die Botschaft gehört wird."

Bei einigen Kollegen sehe er auch das Potenzial, sich zum Steuerberater weiterzuentwickeln, erzählt Purrello. „Die nehme ich dann etwas mehr an die Hand." So war das auch bei Steuerfachwirt Nils Schecker, der 27-Jährige beginnt 2020 eine Fortbildung neben dem Beruf. „Mich hat sehr motiviert, dass Herr Purrello mir ein Gespräch über meine berufliche Zukunft angeboten hat, obwohl wir im Alltag gar nicht so viel zusammenarbeiten", sagt er.

FAZIT: Jeder Mitarbeiter ist anders. Was den einen antreibt, kann den anderen belasten. Um das Beste aus jedem herauszuholen, sollten Chefs auf individuelle Bedürfnisse und Motive eingehen. >

Michael Löwa für impulse

Um Mitarbeiter zu gewinnen, braucht es Regeln und Werte, die auch gelebt werden
BERND WERNER
Sternekoch und Unternehmer
Mich motiviert, dass ich Entscheidungen treffen kann und auch mal Fehler machen darf
CARINA SCHMID
Leiterin Personal
SCHLOSS EBERSTEIN
Bernd Werner

3. MOTIVATIONSKILLER UND STÖRFAKTOREN ABSCHAFFEN

Neben der Förderung ihrer Mitarbeiter sollten sich Führungskräfte vor allem darauf konzentrieren, Motivationshemmnisse zu beseitigen. In jeder Firma gibt es Dinge, die demotivieren: falsche Prozesse, ein cholerischer Chef, Unruhestifter im Team. „Der mechanistische Gedanke von vielen Managern: Können wir mal schnell an drei Schrauben drehen, und dann ist alles wieder gut, funktioniert so nicht", sagt Lorenz.

Verhalten lässt sich nur schwer verändern. Sehr viel einfacher ist es, falsche Erwartungen und Rollenunklarheiten aus der Welt zu schaffen, Prozesse sauber zu definieren und an einer guten Kommunikation zu arbeiten.

Das hat auch Sternekoch Bernd Werner gemacht. Gemeinsam mit der Unternehmensberatung Denk Neu von Thomas Pütter und Ines Eulzer überarbeitete der Unternehmer die Strukturen in seinem Betrieb von Grund auf (mehr dazu im Kasten „Motivation durch Struktur" auf Seite 29). So entwickelte er ein Unternehmensleitbild, erstellte einen Ausbildungsplan und ein Führungsleitbild für seine leitenden Angestellten. „Fatal ist, wenn der Chef weiß, wo er hinwill, aber kein Mensch im Team weiß: Wohin will eigentlich der Chef?", sagt Werner. Das ist heute anders: Mittlerweile sorgen Jahreszielpläne für klare Orientierung in jedem Unternehmensbereich.

Auch sein Team hat Werner komplett neu aufgestellt und eine zweite Führungsebene eingezogen. Die frühere Rezeptionistin Carina Schmid verantwortet nun den kompletten Servicebereich; die Küche obliegt Andreas Laux. „Das sind alles Eigengewächse", sagt der Inhaber stolz. „Den Andreas habe ich selbst ausgebildet vor elf Jahren." Auch für alle anderen im Betrieb ist nun klar, wer die „linke und die rechte Hand" vom Chef ist. Jeder Azubi weiß jetzt mit einem Blick auf das Organigramm sofort, wen er ansprechen soll.

Jedes Jahr im Januar geht das komplette Führungsteam in Klausur und entwickelt neue Konzepte sowie einen Jahreszielplan für das kommende Jahr. Solche Zielpläne sind in größeren Unternehmen nichts Ungewöhnliches, aber in der Gastronomie noch die große Ausnahme. Werner jedenfalls ist mit dem Ergebnis zufrieden: „Das gibt richtig Power in die Mannschaft hinein", sagt er. Weil jede Führungskraft die Ziele kennt und an das Team weitergibt, ziehen alle an einem Strang. Auf die Mitarbeiter wirkt das enorm motivierend.

„In vielen Betrieben sind die Zuständigkeiten völlig unklar oder die Arbeitsabläufe nicht mehr zeitgemäß", berichtet die Unternehmensberaterin Ines Eulzer. Das führe zu einem erhöhten Frustpotenzial. Die Prozesse im Betrieb müssen sich an ein geändertes Marktumfeld anpassen, erklärt die Agenturchefin. „Möglicherweise hat ja ein Meeting pro Woche früher gereicht, aber heute braucht es mehr Abstimmung." Verkrustete Strukturen und überflüssige Hierarchien wirkten da demotivierend.

„Wenn ich als Chef feststelle, mein Verhalten zieht die Mitarbeiter runter, muss ich schnell gegensteuern", sagt Eulzer. Gerade in kleinen Betrieben würden Unternehmer häufig den Zeitpunkt verpassen, fachlich loszulassen, warnt die Organisationsexpertin. „Dann wird der Chef zum Nadelöhr für alle Prozesse im Betrieb." Dabei sollten sich um operative Themen eigentlich die Mitarbeiter kümmern. Die Beraterin kennt Firmen, in denen der Chef um Mitternacht noch Mails beantwortet, die ein Mitarbeiter bereits bearbeitet hat. „Das sorgt natürlich für Frust. Das macht heute keiner mehr mit, dann sind die Leute weg."

Bernd Werner überlässt seinen beiden Stellvertretern mittlerweile auch viele Aufgaben, um die er sich früher selbst gekümmert hätte. Über Einstellungen entscheiden Schmid und Laux selbst. Auch regelmäßige Feedbackgespräche mit den Mitarbeitern gehören zu ihren Aufgaben. Die Kochschürze bindet sich Werner nun nur noch zu Repräsentationszwecken um oder wenn er seinen Chefkoch einmal ver- >

Carsten Büll für impulse

FATAL IST, WENN KEINER IM TEAM WEISS: WOHIN WILL EIGENTLICH DER CHEF?

BERND WERNER *Sternekoch und Inhaber von Werner Gourmet*

MIT HERZBLUT

Während seiner Zeit als freier Journalist unterschied impulse-Redakteur **Peter Neitzsch** zwischen Brotjobs und Herzblut-Projekten. Zur zweiten Kategorie zählte er spannende Themen, Formate oder Auftraggeber. Auch wenn die teils schlechter bezahlt waren, war er immer hoch motiviert.

tritt. Das verschafft dem Inhaber mehr Freiraum für andere Aufgaben. „Im Grunde habe ich dadurch einen neuen Job in meinem eigenen Unternehmen bekommen."

Auch die Laune vom Chef hat sich gebessert, weiß die Personalverantwortliche Schmid zu berichten. „Heute kann ich eigentlich jederzeit zu ihm kommen, wenn es etwas zu besprechen gibt." Als Mitarbeiterin sei für sie motivierend, dass sie Entscheidungen treffen könne und auch mal einen Fehler machen dürfe. „Da hat mir das Vertrauen sehr geholfen, dass mir Familie Werner entgegengebracht hat." Dass es auch anders geht, hat die 27-Jährige bei einem anderen Arbeitgeber, einem Hotel auf Sylt, erlebt. „Dort durfte man nur lächeln und guten Tag sagen." Nicht einmal eine Reservierungsbestätigung habe sie rausschicken können, ohne dass die Empfangsleitung noch einmal draufgeschaut habe.

Wie Schmid geht es auch anderen Mitarbeitern auf Schloss Eberstein. „Ich bin nicht die Einzige gewesen, die nach einer Weile wieder zurückgekommen ist", erzählt sie. „Dass wir Mitarbeiter im Team haben, die hier gelernt haben und nach ihren Wanderjahren zurückgekehrt sind, ist nicht nur ein tolles Kompliment, sondern auch ein Sechser im Lotto" ergänzt Werner. „Ich glaube schon, dass ich beim Thema Mitarbeiterbindung heute besser dastehe als andere Betriebe."

Wirtschaftlich hat sich der neue Kurs ebenfalls gelohnt: Seit 2015 hat das Unternehmen die Zahl seiner Mitarbeiter auf 70 verdoppelt – mit Aushilfen und Saisonkräften sind es sogar 100 Mitarbeiter. Zu dem Pachtbetrieb kamen weitere Unternehmungen hinzu: ein eigener Weinberg, eine Event-Location und Catering für Groß-Events wie die Berlinale, die Bambi-Verleihung oder den G20-Gipfel.

„Gesundes Wachstum geht nur mit klaren Strukturen", sagt Werner. Mitarbeiter ließen sich nur mit Regeln und Werten gewinnen, die gelebt würden. „Unser Leitbild ist nicht nur ein Zettel, der an der Wand hängt", sagt er. „Das ist wirklich in die DNA unseres Unternehmens übergegangen." Darin sind Standards im Umgang mit Gästen festgeschrieben, wie Höflichkeit und hohe Servicequalität, aber auch Werte, die das Team leben will: Respekt, Teamgeist und offene Kommunikation.

Wenn der Chef sich jetzt mal über einen Mitarbeiter ärgert, herrscht er ihn nicht mehr an, so wie früher. Stattdessen fordert er ihn auf: „Lies dir noch mal unser Leitbild durch – und dann sprechen wir morgen darüber, was falsch gelaufen ist." So muss der Geschäftsführer nicht sofort reagieren, und die Gemüter können sich beruhigen. „Am nächsten Tag ist das Ganze dann meist in zwei Sätzen geklärt."

FAZIT: Viel leichter, als Mitarbeiter zu motivieren, ist es, Demotivation zu verhindern. Dafür sollten Chefs alle Störfaktoren wie chaotische Prozesse und unklare Zuständigkeiten beseitigen. ■

Alexander Hagmann für impulse