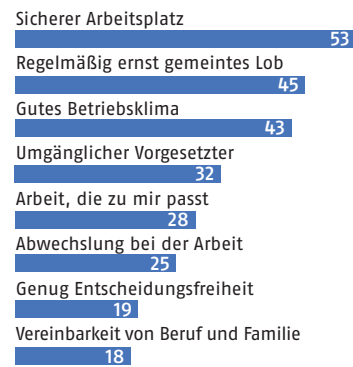


Titel





in Prozent; Quelle: Gallup

Motivationsfaktoren bei Mitarbeitern

Fragt man Mitarbeiter nach ihren Wünschen an den Chef, geht es neben Arbeitsplatzsicherheit um das soziale Miteinander im Betrieb. Solche Faktoren sind Mitarbeitern wichtiger als die Höhe des Gehalts.

Sind Sie ein guter Chef?

Mitarbeiterführung Im Handwerk ist der Inhaber oft gleichzeitig Vorarbeiter, Personaler und oberster Strategie des Betriebes. Wie Chefs sich durchsetzen und ihre Mitarbeiter motivieren.

Text David Selbach Foto Axel Griesch

Die Frage, ob er ein guter Chef für seine Leute ist, stellt sich Tobias Rehder „eigentlich jeden Tag“. Der 48-jährige Schreinermeister führt seit 18 Jahren die Türenmann GmbH in Stuttgart, die sich auf den Einbau von Türen und Fenstern, auf Innenausbau und Haus-Reparaturen spezialisiert hat. Rehder hat inzwischen fast 50 Mitarbeiter, und bei denen vergewissert er sich ständig, ob sie mit seiner Führung zufrieden sind. Dreimal im Jahr veranstaltet der Unternehmer einen Mitarbeitertag, an dem er sich mit allen 20

Schreiner Tobias Rehder aus Stuttgart versucht, seine Leute zu Höchstleistungen anzuspornen und als Team zusammenzuschweißen. Mit Sporttagen, einem Mitarbeiterstammtisch und einem offenen Ohr.

Monteuren zusammensetzt und fragt, wo sie der Schuh drückt. Zweimal pro Monat lädt er zum Stammtisch ein, bittet um Kritik und Verbesserungsvorschläge. Um seine Leute zu motivieren, geht Rehder selbst mit gutem Beispiel voran: „Wenn auf einer meiner Baustellen Sonntagsarbeit ansteht, bin ich der erste dort. Ich beziehe meine Autorität aus meinen Fähigkeiten und meiner Arbeitsmoral. Die Mitarbeiter merken das.“

„Chef sein“ ist unvermeidlich

Rehder ist ein vorbildlicher Chef, sagt Markus Glasl, Geschäftsführer des Ludwig-Fröhler-Institut (LFI) in München, das sich mit Managementstrategien im Handwerk beschäftigt. Und das macht ihn zur Ausnahme: „Viele Handwerker vernachlässigen leider ihre Führungsaufgaben.“



Foto: Axel Griesch

„Ich beziehe meine Autorität aus meinen Fähigkeiten und aus meiner Arbeitsmoral.“

Tobias Rehder, Inhaber eines Schreinereibetriebs in Stuttgart

→ Motivieren

Begeisterung schaffen

Die Grundlage des Firmenerfolgs: Nur wenn das Team mitzieht, kommt der Betrieb langfristig voran. So sorgen Chefs für mehr Engagement.

Loben sie, kritisieren sie konstruktiv. „Nicht geschimpft ist Lob genug“? Quatsch. Loben sie! Und bleiben Sie bei Kritik konstruktiv und werden nicht persönlich.



Führen Sie niemanden vor.

Experten warnen davor, einzelne Mitarbeiter als Vorbilder zu präsentieren. Das kann den Rest zu stark unter Druck setzen.

Seien sie höflich und zuvorkommend. Ein „Bitte“ und „Danke“ zur rechten Zeit, sind wichtig. Chefs sollten sich für ihre Angestellten interessieren. Unternehmen Sie gemeinsam etwas. Ausflüge oder ein Tag der offenen Tür, damit die Kinder sehen, wo ihre Eltern arbeiten – so etwas schweißt ein Team zusammen.

Ermöglichen Sie flexible Arbeitszeiten. Das erlaubt es den Leuten, Privates und Berufliches unter einen Hut zu bekommen.

Beteiligen Sie Ihr Team am Erfolg. Gewinnbeteiligungen oder Erfolgsprämien bringen Angestellte dazu, sich zu engagieren. Sie begeistern sich für das unternehmerische Ziel.

Seien Sie ein Vorbild. Der Chef sollte bei der Arbeit selbst vormachen, wie es richtig geht – und ein gutes Beispiel abgeben.

Das Selbstverständnis vieler Chefs gleiche dem aus alter Zeit: Der Inhaber tritt als Patriarch auf, trifft Entscheidungen, ohne die Erfahrungen seiner Mitarbeiter zu nutzen. Anreiz- oder Motivationssysteme? Fehlalarm. Kommunikation und Teilhabe kommen ebenfalls oft zu kurz. Dabei könnten gerade Handwerker viel bessere Chefs sein. Sie sind dank kleiner Betriebsgrößen nah an ihren Mitarbeitern, könnten also aus erster Hand erfahren, was nötig ist, um das Team zu motivieren. Sie könnten Ihren Leuten helfen, den Job gut zu machen – schließlich arbeiten Chef und Angestellte täglich Hand in Hand. Und sie sollten eigentlich mitbekommen, wenn ihr Geselle gerne einen Meisterkurs absolvieren würde. LFI-Experte Glasl wundert es nicht, dass viele Chefs all das selten beherzigen: „Handwerker machen sich selbständig, weil sie auf eigenen Füßen stehen und in Ruhe arbeiten wollen.“ Umfragen zeigen: Die wenigsten gründen die Firma aus kaufmännischen Motiven. Wenn die Geschäfte gut gehen, immer neue Mitarbeiter dazu kommen, werden sie aber zum Unternehmer. Und damit zur Führungskraft. Ob sie wollen oder nicht.

„Chef“ lernen dauert Jahre

Wie aber wird man ein guter Chef? Der erste Schritt: „Man muss sich in die Mitarbeiter hineinversetzen“, sagt Gerhard Bruns, Gründer und Chef des Münchener Geva-Instituts, das über Mitarbeiterbefragungen misst, wie man seine Mitarbeiter optimal motiviert. Exklusiv für Leser von handwerk magazin hat Geva eine Befragung entwickelt, mit der Chefs prüfen können, ob sie ihre Leute gut führen (siehe Seite 18).

Studien beweisen immer wieder, dass Angestellte sich Anerkennung wünschen, ein gutes Betriebsklima und Entscheidungsfreiheit. Gefordert sind Respekt, außerdem ein Vorgesetzter, der Fehler zugeben kann. Spaß an der Arbeit haben Beschäftigte im Handwerk meist von sich aus. „Es geht aber auch darum, die Leute für ein gemeinsames unternehmerisches Ziel zu begeistern“, erklärt Wolfgang Trefzger, von der Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks (siehe Seite 14 „Motivieren“).

Der Stuttgarter Schreiner Tobias Rehder lässt seine Leute über die Arbeitsabläufe im Betrieb mitentscheiden. Er spendiert jedem Kollegen ein Abo fürs Fitnessstudio und geht mit dem Team Bergsteigen. Als 2000 die Baukrise kam, kürzte Rehder aber auch das Grundgehalt und führte Gewinn-Provisionen ein. Damit hat er zudem die Fehlerquote um 80 Prozent gesenkt. Fördern und fordern also.

Führungsqualitäten werden einem nicht in die Wiege gelegt. Das weiß auch Textilpfleger Daniel

Illustrationen: Stockphoto



Foto: Fritz Stockmeier

Deppe aus Rheda-Wiedenbrück, der vor zwei Jahren den Betrieb seines alten Chefs übernommen hat. Mit gerade einmal 31 Jahren stieg er vom Kollegen zum Inhaber der Sieben-Mann-Firma auf. Gleich zu Beginn ging eine ganze Charge schlecht gebügelter Textilien zum Kunden, erinnert sich Deppe. „Das haben mir die Kollegen zuerst verschwiegen. Dabei sage ich immer: Hätte mir auch passieren können.“ Deppe musste seinem Team beibringen: Wenn Fehler vorkommen, ist es seine Aufgabe, das Problem gemeinsam mit ihnen zu lösen. „Ich lasse mir nicht auf der Nase herumtanzen“, stellt der Jung-Chef klar. „Aber ich erkläre jeden Schritt, lerne die Leute an. Und die merken: Der Deppe kann ja selber bügeln!“ So, findet der Handwerker, verdient er sich den Respekt der Truppe. Noch etwas ist Deppe wichtig: „Ich stehe jetzt nicht höher als die anderen. Ich bin nur derjenige, der das Konto zusammenhält.“

Klare Zahlen für klare Ziele

Experten wie der Mittelstandsforscher Arist von Schlippe geben Deppe recht (Interview Seite 18). Ein Chef sollte Angestellten zwar das Gefühl geben, sie zu führen, aber eben im Sinne von „anleiten“ oder „unterstützen“.

Rolf Steffen, selbst Inhaber eines Heizung- und Sanitärbetriebs in Alsdorf bei Aachen, hat sich seit Gründung seiner Firma 1983 intensiv mit dem Thema Führung befasst – so intensiv, dass er inzwischen als Unternehmensberater für Handwerker arbeitet und mehrere Bücher über Management verfasst hat. Er findet: „Ob Mitarbeiter wollen, liegt nur indirekt in der Hand des Chefs.“ Da ist das Thema: Motivation. Führen hingegen heiße, Erfolg überhaupt erst möglich machen: „Mitarbeiter müssen das Nötige wissen“, sagt

→ Führen

Erfolg ermöglichen

Management im engeren Sinne: Führen heißt, die Bedingungen dafür zu schaffen, dass Mitarbeiter optimale Leistungen bringen können.

Seien Sie kein Despot. Ein guter Chef sollte nicht als Herrscher des Betriebs auftreten, der keinen Widerspruch duldet. Er hört seine Leute vielmehr an und nimmt ihre Vorschläge, Ideen und Kritiken ernst.



Stellen Sie sich vor Ihre Leute.

Wenn Kunden sich beschweren, sollte man deren Behauptungen nicht einfach übernehmen – und erstmal die Verantwortung übernehmen.

Lernen Sie aus Fehlern. Chefs sollten ihre Leute ermutigen, über Fehler zu reden und sich Hilfe zu holen. Eine Fehlerquote von Null ist sowieso unrealistisch.

Nutzen Sie Verbesserungsvorschläge. Die Kollegen können oft am besten einschätzen, was funktioniert und was nicht. Fragen Sie, wie sie die Arbeitsabläufe optimieren würden.

Schaffen Sie klare Verantwortlichkeiten. Wer gut arbeiten soll, muss wissen, was von ihm erwartet wird, welche Befugnisse er hat, wo er sich rückversichern und nachfragen muss.

Setzen Sie klare Ziele. Dafür sollten Chefs zunächst ihre genauen Kosten und Umsätze im Blick haben, die Produktivität jedes Angestellten nachhalten. So erhalten sie einen Maßstab.

„Ich stehe nicht über den anderen. Ich bin nur der, der das Konto zusammenhält.“

Daniel Deppe,
Chef einer Textilreinigung
in Rheda-Wiedenbrück



Foto: Matthias Wurtig

„Je mehr ich andere machen lasse, desto erfolgreicher werde ich. Die Leute sind selbständig genug.“

Matthias Krieger,
Bauunternehmer aus
Dingelstädt im Harz

Steffen. „Sie müssen die Aufgabe beherrschen, also können. Und das Nötige dann auch tun dürfen.“ (siehe Seite 15 „Führen“).

Zur guten Führung, betont der Berater, gehörten klare Ziele. Dafür müssten Handwerker oft zunächst Strukturen aufbauen: „Viele kennen nicht einmal die Produktivität ihrer Leute, machen keine ordentliche Umsatzplanung“, sagt Steffen. Als zusätzlichen Antrieb teilt Steffen 20 Prozent des Gewinns mit seinen Angestellten.

Gleichzeitig setzt er darauf, seine Mitarbeiter bei ihrer fachlichen und persönlichen Entwicklung zu unterstützen. Das ist die dritte Aufgabe eines guten Chefs (siehe rechts „Entwickeln“). Rhetoriktraining für den Heizungsableser? „Klar, warum nicht, wenn der das will?“, sagt Steffen. „So etwas ist gut für die Leute.“ Ganz nebenbei könne der Unternehmer auch finanziell von selbstbewussten, zufriedenen und beredten Mitarbeitern profitieren: „Mit dem Satz, wissen Sie eigentlich, wie schön Ihr Haus gelegen ist? Mit so einem Satz können Sie bares Geld verdienen.“

Von der Kunst zu begeistern

Für Bauunternehmer Matthias Krieger aus Dingelstädt im Harz wird das Thema Personalentwicklung seit Jahren großgeschrieben. Das ist auch nötig, denn die Firma, 1992 als Zwei-Mann-Betrieb gegründet, beschäftigt inzwischen 70 Mitarbeiter. Gerade wurde Krieger beim renommierten „Top Job“-Wettbewerb zu einem der „Arbeitgeber des Jahres“ gewählt.

Kriegers Mitarbeiter haben drei Jahre lang in regelmäßigen Treffen Teamregeln festgelegt. Jeder Mitarbeiter absolvierte einen Talentetest, um zu ermitteln, was ihm wirklich liegt. Eine Kollegin in der Buchhaltung etwa erwies sich als weniger

→ Entwickeln

Talente fördern

Handwerker sind fachlich häufig optimal für den Job qualifiziert – und stolz darauf. Chefs sollten sie aber ständig ermutigen, sich weiterzubilden.

Unterschätzen Sie die Leute nicht. Erfolgreiche Chefs wissen, dass Mitarbeiter Verantwortung übernehmen und sich fachlich und persönlich weiterentwickeln möchten.



Geben Sie Leistungsträgern

Perspektiven. Gute Handwerker brauchen zumindest die Möglichkeit zum „inneren Aufstieg“ durch Weiterbildung, etwa zum Meister oder Betriebswirt des Handwerks. Sonst kündigen sie.

Entwickeln Sie gemeinsam ein Leitbild. Ihre Leute sollten nicht nur Prozesse und Abläufe mitgestalten, sondern auch eine Unternehmensvision. Wo wollen Sie hin mit Ihrem Betrieb?

Stärken Sie persönliche Stärken. Gehen Sie unabhängig von der fachlichen Qualifikation auch auf die Talente Ihrer Leute ein, etwa ob diese sprachlich oder zahlenorientiert denken.

Lassen Sie die Leute etwas aus sich machen. Wenn Mitarbeiter das wünschen, sind Rhetoriktrainings oder Theater-Workshops durchaus angebracht. Der Betrieb profitiert zumindest indirekt.

Verlangen Sie Neugier. Chefs sollten von Ihren Leuten umgekehrt durchaus auch fordern, dass sie sich weiterbilden. So wird das permanente Lernen zum festen Bestandteil der Unternehmenskultur.

Illustration: Stockphoto

Als Unternehmer
bleiben Sie am besten
jederzeit

BEWEGLICH

sind Sie mit Leistung im
Doppelpack: Beratung durch
Ihren Steuerberater und Unter-
nehmenssoftware von DATEV.

Mit der DATEV-Software für die Finanzbuch-
führung und Lohnabrechnung reagieren Sie
gemeinsam mit Ihrem Steuerberater schnell
und sicher auf aktuelle Herausforderungen.
Informieren Sie sich bei Ihrem Steuerberater
oder unter der Telefonnummer 0800 1001116.
www.datev.de/unternehmensloesungen



Zukunft gestalten. Gemeinsam.



Gründungsmotive

Familienbetrieb
übernommen **39**

Wunsch immer
schon vorhanden **33**

Übernahme anderer
Betrieb **14**

Wunsch nach etwas
Neuem **14**

Unzufrieden mit der
Arbeitsstelle **13**

in Prozent (Mehrfach-
nennungen möglich);
Quelle: Umfrage des DHG

**Wenn Handwerker
sich selbständig
machen, stehen
selten unterneh-
merische Ziele da-
hinter.**

zahlenorientiert als gedacht. „Die setzen wir jetzt bei Kundenbefragungen ein“, erzählt Krieger. Wer einen Fehler macht, bekommt einen Preis verliehen – sofern er die Fehlerquelle beseitigt hat. Der ehemalige Leistungssportler Krieger setzt auf klare Vorgaben, beteiligt sein Team finanziell am Erfolg. Und er versucht, seine Leute für die Firma zu begeistern. „Sich um solche Dinge zu kümmern, ist der wichtigste Teil des Unternehmertums. Wenn ich fleißig bin, und die anderen gucken nur zu, dann gehe ich pleite.“

Arbeit am statt im Betrieb

Dass im Handwerk verhältnismäßig wenige Chefs derart viel Zeit in die Arbeit am Unternehmen stecken wie Krieger, wundert den 48-Jährigen nicht. „Es gehört nicht zur Ausbildung und zum Selbstverständnis.“ 80 Prozent seiner Arbeitszeit gehen inzwischen für Personalführung, Strategie und das Tüfteln an der idealen Organisation drauf, sagt Krieger. „Auch die Chefs kleiner Handwerksbetriebe sollten 50 Prozent ihrer Zeit dafür investieren.“ Nach diversen Management-Seminaren, der Lektüre Dutzender Bücher und 20 Jahren Experimenten im Betrieb hat der Unternehmer für sich erkannt: „Je mehr ich andere machen lasse, desto erfolgreicher werde ich.“ ■

holger.externbrink@handwerk-magazin.de

→ **Führungsqualitäten**

Lassen Sie sich testen

Das Münchener Geva-Institut befragt Sie und Ihre Mitarbeiter – zum Sonderpreis. So können Chefs prüfen, wie motiviert ihre Beschäftigten sind.

Haben Sie sich schon einmal die Frage gestellt: Bin ich ein guter Chef? Das Geva-Institut aus München kann sie beantworten. Die Experten machen exklusiv im Rahmen einer Aktion für handwerk magazin-Leser eine Umfrage unter Ihren Mitarbeitern. Anonym selbstverständlich. Macht die Arbeit die Mitarbeiter stolz? Fühlen sie sich belastet oder gut gefordert? Teilnehmende Betriebe erhalten ein Befragungset für jeden Mitarbeiter, bestehend aus Fragebogen und freigemachtem Rückkuvert. Daraus erstellt Geva eine detaillierte Auswertung, die Chefs dann mit ihrem eigenen Führungsverhalten vergleichen können.

Die Anmeldefrist läuft bis 31.5.2011. Die Befragung selbst findet im Juni statt. Bis 31. August erhalten die Teilnehmer die Auswertung. Sonderpreis: 250 Euro netto für Betriebe bis 25 Mitarbeiter, jeder weitere Mitarbeiter kostet pauschal 10 Euro. **Anmeldung unter:** www.handwerk-magazin.de/mitarbeiterfuehrung

Online exklusiv

Hier erhalten Sie die Anmeldung für die Mitarbeiterbefragung durch das Geva-Institut. handwerk-magazin.de/mitarbeiterfuehrung

 **Antrag Umfrage**

 **Video Mitarbeiterbefragung**

→ **Interview**

„Häuptling statt Captain“

Arist von Schlippe, Psychotherapeut am Wittener Institut für Familienunternehmen, erklärt, welche Werte bei der Führung im Handwerk zählen.

handwerk magazin:
Warum sind die Chefs von Handwerksbetrieben eigentlich so oft Patriarchen alter Schule?

Arist von Schlippe: Im Handwerk ist das sogenannte „Captain-Modell“ vorherrschend. Handwerkliche Betriebe sind kleine Einheiten, in denen der Chef leicht in ein bestimmtes Verhaltensmuster gerät, in dem er alle Verantwortung an sich zieht. Das entlastet die Angestellten zwar. Auf diese Weise entsteht mit der Zeit aber ein autoritärer Führungsstil.



Der Wittener Mittelstandsforscher Arist von Schlippe

Und der ist ein Problem?

Ja. Denn der Kapitän darf nicht krank werden. Gerade in Betrieben mit 20 bis 40 Mitarbeitern, wo viele Management-Aufgaben anfallen, man aber kaum delegieren kann, reiben sich solche Chefs total auf. Die Gefahr: Wenn Angestellte Entscheidungen nicht verstehen, schwindet die Bindung an die Firma.

Wie macht man es besser?

Indem man die Firma als Team sieht. Alle sind gemeinsam für den Erfolg verantwortlich. Dafür muss der Chef aber auch jedem signalisieren: Deine Meinung ist mir wichtig. Nicht wie ein Captain, sondern eher wie ein Indianerhäuptling: Der hält mit allen Kriegsrat, hört jeden an. Er hat dann zwar das letzte Wort, doch weiß jeder, dass er wahrgenommen und respektiert wurde.

Man begegnet den Leuten also auf Augenhöhe ...

Genau. Der Chef zeichnet sich nicht durch Macht aus, sondern durch Stärke und den Respekt, den man ihm entgegenbringt. Moderne Führung gründet auf dem Konzept der Präsenz. Am Chef kommt man nicht vorbei, er ist aber interessiert an Zustimmung.

Nun muss im Alltag oft schnell entschieden werden. Wie geht das in diesem Modell?

Man sollte Mitarbeitern klare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zuweisen, auf Arbeitsteilung achten. Dann entscheiden sie selbst. Wenn etwa in einem Familienbetrieb beide mitarbeitenden Ehepartner, Brüder oder Cousins das Sagen haben, kann es sein, dass dies irgendwann in Streit mündet.