

Motivation im Handwerksbetrieb

Teil 1: Grundlagen von Motivation

Motivierte Mitarbeiter gehören für Ihren Betrieb zu den wichtigsten Aktivposten. Deshalb wirken sich Motivationsprobleme auch so gravierend auf den betrieblichen Ablauf aus. Es ist wichtig, über die Motivation und die Möglichkeiten, sie zu verbessern, einmal gründlich nachzudenken.

Was ist Motivation?

Motivation ist das menschliche Bestreben etwas zu tun. Es ist ein Antrieb in jedem Menschen, der ihn aktiv und neugierig macht.

Dieses Bestreben kann:

- aus dem Menschen selbst herauskommen, also sein eigenes Bedürfnis sein. Dann beruht die Motivation auf der Lust, etwas zu tun oder dem Spass an einer Aufgabe. Man nennt dies die intrinsische Motivation.
- Die Motivation kann aber auch durch äußere Einflüsse und Situationen hergestellt werden. Das nennt man dann extrinsische Motivation.

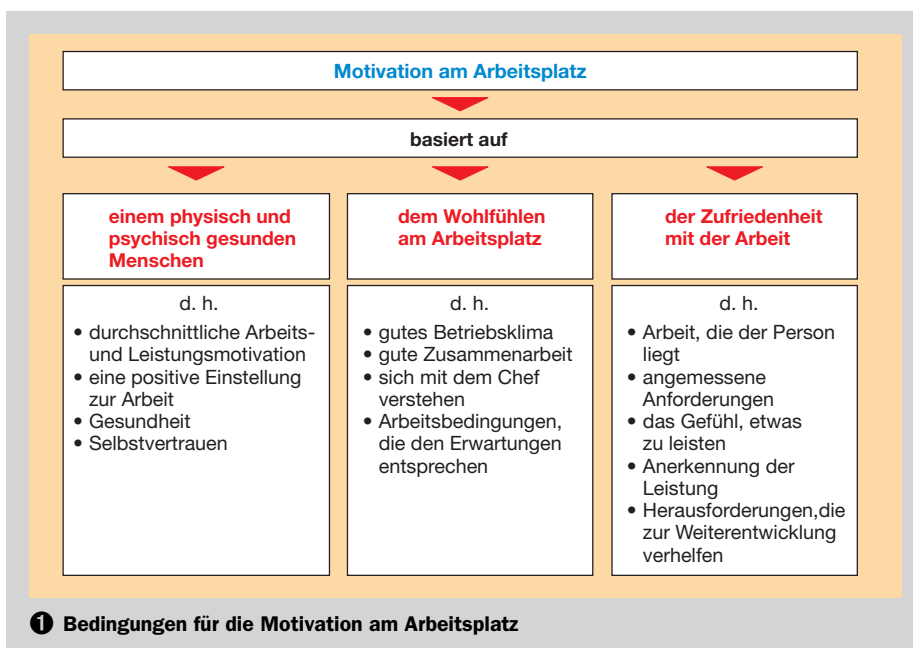
son braucht diesen Antrieb für die Verrichtung ihrer täglichen Arbeiten. Dabei mischen sich natürlich intrinsische und extrinsische Motivationen: manches macht Spaß und manches nicht. Deshalb muss jede Person auch lernen, Handlungen zu vollziehen, die im Moment keinen Spass machen. Wenn der Mensch dazu aufgrund der äußeren Umstände gezwungen ist, hat er meistens die Motivation dazu; wenn die Handlung nicht unbedingt erforderlich ist, fehlt manchem der Antrieb zum Handeln. Dennoch ist in jedem physisch und psychisch gesunden Menschen das Potential zur Motivation vorhanden. Gesundheit ist allerdings eine wichtige Voraussetzung zur Motivation (Bild 1).

Wie entsteht Motivation?

Motivation ist dem Menschen angeboren. Das können Sie z. B. daran beobachten, dass jedes kleine Kind Spass daran hat, seine Welt zu entdecken, Gegenstände zum Bewegen zu bringen, etwas zu probieren und mit etwas zu spielen. Die Motivation gehört somit zur biologischen Grundausstattung des Menschen. Sie ist der Ausdruck unserer Lebensenergie und für den Menschen überlebensnotwendig. Jede Per-

Motivation und Anreize

Auch wenn ein Mensch gelernt hat, sich selbst zu motivieren und häufig aus sich heraus motiviert ist, unterstützen Anreize seine Bereitschaft zum Handeln. Denn auch er wird Unlustgefühle, Müdigkeiten, und Zweifel erleben, insbesondere dann, wenn Handlungen mühsam und unangenehm sind. Anreize helfen also, De-Motivation zu überwinden und den Antrieb zum Handeln zu finden.



Diese Anreize müssen nicht unbedingt materiell oder finanziell sein. Es motiviert zwar viele, wenn sie wissen, dass sie z. B. Überstunden bezahlt bekommen. Nach Feierabend noch am eigenem Haus zu bauen, obwohl man müde ist, motiviert manche, weil man sich dadurch nicht nur einen Wert, sondern auch eine schöne Wohnung schaffen kann. Es kann aber auch ein Anreiz sein, Überstunden zu machen, wenn man weiß, dass man später Freizeit ausgleich dafür bekommt und dadurch z. B. mal ein verlängertes Wochenende für sich und seine Familie hat. Anreize helfen uns also, Handlungen zu vollziehen, die uns im Moment nicht von sich aus motivieren.

Arbeitsmotivation erzeugen und erhalten

Bisher sind vier Grundgedanken dargestellt worden, die jetzt für die Betriebspraxis nutzbar gemacht werden können. Diese Erkenntnisse führen dazu, dass in den Handwerksbetrieben unbedingt darauf geachtet werden muss, ganz aktiv etwas zur Herstellung und Erhaltung der Arbeitsmotivation zu tun.

Sie können also nicht davon ausgehen, dass alle Mitarbeiter ihre natürlichen Anlagen zur Motivation in jeder Situation zeigen. Was Sie als Chef tun können:

- Bauen Sie darauf, dass alle im Grund Spaß daran haben, etwas zu leisten.
- Geben Sie deshalb allen Mitarbeitern die Chance, ihre Fähigkeiten in der Arbeit einzusetzen und wahrzunehmen.
- Erkennen Sie gute Arbeit an.
- Trauen Sie ihren Mitarbeitern etwas zu und betrauen Sie sie je nach ihren Fähigkeiten auch mit besonderen Aufgaben.
- Setzen Sie Anreize für Mehrarbeit und besondere Anstrengungen.
- Stellen Sie klare Forderungen.
- Teilen Sie unbeliebte Aufgaben klar und gerecht ein!
- Machen Sie sich die Erwartungen der Mitarbeiter an Sie und den Betrieb klar!

Demotivation am Arbeitsplatz

De-Motivationen sind Störungen der normalen Motivation am Arbeitsplatz, die durch verschiedene Ursachen hervorgerufen werden können (Bild 2). Die Motivation und insbesondere die Arbeitsmotivation im Beruf kann auch durch kleine Ereignisse gestört werden. In gewissem Umfang sind aber bei jedem Menschen und auch in jedem Handwerksbetrieb diese Störungen normal.

Es gibt jedoch verschiedene Formen der De-Motivation, denen auch verschiedene Ursachen zu Grunde liegen.

Unterscheiden Sie in der Betriebspraxis:



2 Ursachenfelder für Motivationsstörungen am Arbeitsplatz

- leichte vorübergehende Störungen (z. B. wenn sich jemand geärgert hat)
- gravierende, aber vorübergehende Störungen (z. B. wenn jemand in einer persönlichen Krise ist)
- Ständige, aber leichte Störungen (z. B. wenn jemand sich ständig vor einer bestimmten kleinen Aufgabe drückt)
- gravierende, langfristige Störungen (z. B. wenn ein Mitarbeiter durch sein Verhalten ständig eine Belastung für die anderen Kollegen ist)
- grundsätzliche Störungen, die Sie kaum beheben können (z. B. wenn Sie einen Mitarbeiter haben, dessen Motivation generell gestört ist).

Beispiele konkreter Demotivation:

- Ein Mitarbeiter verrichtet über viele Jahre immer die gleiche Arbeit, die zudem hohen Routineanteil hat. Seine Persönlichkeitsentwicklung ist in eine Stagnation geraten. Er fühlt sich leer und antriebslos.
Ursache: Routine und Stagnation
- Jemand ist jung und gut ausgebildet. Er fühlt sich am Arbeitsplatz unterfordert und sieht keine Entwicklungsmöglichkeit.
Ursache: Unterforderung
- Ein Mitarbeiter leistet seit Jahren gute Arbeit, aber die Arbeit hat keine besonderen Herausforderungen. Niemand nimmt sie so richtig wahr. Es ist selbstverständlich, dass die Arbeit erledigt ist.

Diese Person fühlt sich zuwenig anerkannt und hat Probleme mit ihrem Selbstwertgefühl.

Ursache: Mangelnde Anerkennung und Wertschätzung

- Jemand verdient im gesellschaftlichen Durchschnitt sehr wenig und kann sich deshalb weniger leisten als andere. Er vergleicht sich mit anderen und wird unzufrieden. Die Person hat das Gefühl, dass ihre Arbeit sich nicht lohnt.
Ursache: Unzufriedenheit mit dem Verdienst
- Ein Mitarbeiter versteht sich nicht so gut mit dem Chef. Der Chef übt ihrer Meinung nach zuviel Druck aus. Das belastet ihn. Er geht oft mit Magendrücken und Angstgefühlen morgens in den Betrieb.
Ursache: Angst und Unwohl fühlen im Betrieb
- Eine Person hat private Sorgen und Probleme. Sie kann sie auch tagsüber nicht vergessen und macht deshalb bei der Arbeit viele Fehler. Sie hat deshalb Ärger mit dem Chef und den Kollegen. Sie kann aber im Moment ihr Problem nicht lösen. Die tägliche Arbeit wird so zur zusätzlichen Belastung.
Ursache: Private Sorgen und Ärger im Betrieb
- Eine Person hat schon über viele Jahre eine Krankheit. Sie kann trotzdem zur Arbeit gehen, aber oft nur eingeschränkt. Sie fühlt sich kraftlos und oft nicht ganz einsatzfähig. Weil sie oft fehlt und nicht

so viel schafft wie die anderen, hat sie Ärger mit den Kollegen.

Ursache: Krankheit und Ärger mit den Kollegen

- Eine Person hat nicht gelernt, dass Arbeit auch Spass machen kann. Sie bewertet Berufsarbeit negativ, geht unlustig zur Arbeit und schont sich am Tag für die Freizeitaktivitäten. Sie hat auch nicht gelernt, daß man Unlustgefühle mit Erfolg überwinden kann.

Ursache: Freizeitorientierte Schonhaltung

Grundregeln für den Umgang mit Frust und Demotivation

Was können Sie als Chef nun tun, wenn Sie De-Motivation bei Ihren Mitarbeitern beobachten und feststellen? Wenn Sie feststellt haben, dass es sich nur um kurze, kleine Störungen handelt, dann handeln Sie wie nachfolgend beschrieben.

- Lassen Sie die Mitarbeiter ruhig mal Dampf ablassen. Lassen Sie sie schimpfen, muffeln oder sonst was. Frust und Ärger benötigt ein Ventil.
- Lassen Sie die Mitarbeiter, wenn möglich, das Problem untereinander klären.
- Seien Sie aber auch für ein Gespräch bereit, manchmal hilft ein beruhigendes oder klärendes Wort.
- Überlegen Sie sich, ob Sie jemandem mal einen kleinen Freiraum gewähren können, damit er sich wieder fangen kann.
- Überlegen Sie sich, ob ein klares Wort und klare Anforderungen den Mitarbeitern und deren Problem helfen können.
- Bedenken Sie vor allem, dass Entlastungen und Abstand den meisten Menschen dabei helfen, ein Problem wieder aufzulösen.
- Wenn es sich aber um ein ständiges, wenn auch vielleicht kleines Problem handelt, müssen Sie tätig werden und die Motivation bewusst zur Chefsache machen. Dann müssen Sie gezielt wieder Motivation herstellen, indem Sie versuchen das Problem speziell zu lösen. Setzen Sie sich mit dem Problem auseinander.
- Überlegen und planen Sie Ihre Maßnahmen und Handlungen sehr genau.
- Führen Sie gezielt Gespräche, die die Problemlösung vorantreiben.

Innere Kündigung

Ein besonders gravierender Fall von De-Motivation ist die „innere Kündigung“. Dieser Begriff ist ein Ausdruck für das Problem, dass ein Mitarbeiter sich von seinem Arbeitsplatz wegseht, aber die Arbeit nicht kündigt und auch nicht bereit ist das zu tun.

Wie es zur inneren Kündigung kommt

Innere Kündigungen sind meist die Folge von länger andauernden Enttäuschungen, sowie permanente De-Motivation mit der ein Mitarbeiter zur Arbeit geht. Sie können deshalb die Entstehung einer inneren Kündigung in der Regel beobachten. Sie müssen unbedingt versuchen, rechtzeitig zu reagieren, um noch etwas Positives erreichen zu können. Die Gründe, die zu einer inneren Kündigung führen, sind fast immer Enttäuschungen. Das können Enttäuschungen mit dem Inhalt der Arbeit sein, mit den Kollegen, mit dem Mangel an Erfolgserlebnissen, der geringen Anerkennung durch den Chef, oder schlechthin mit dem Leben im allgemeinen.

Merkmale einer inneren Kündigung

Mitarbeiter sind meistens sehr still und zurückgezogen, seit sie an der De-Motivation leiden. Sie ...

- nörgeln jedoch viel und denken überwiegend negativ
- haben kein Interesse mehr an ihrer Arbeit und am Betrieb
- vermeiden Auseinandersetzungen mit dem Chef und den Kollegen
- zeigen eher passiv angepasstes Verhalten, um nicht aufzufallen und Konflikte zu vermeiden
- haben kein Interesse, sich in die Gruppe zu integrieren und nehmen deshalb auch nicht an Geselligkeiten teil
- kommen gerne so spät wie möglich zur Arbeit und versuchen sehr früh Feierabend zu machen
- haben keine Lust Mehrarbeit zu übernehmen, und drücken sich gerne unauffällig
- haben im Vergleich zu anderen Kollegen mehr Fehlzeiten
- haben sehr häufig psychosomatische Erkrankungen
- haben in der Regel Angst vor neuen Aufgaben und ziehen sich oft auf Routinearbeiten zurück
- handeln ungern selbstverantwortlich und warten auf Anweisungen
- schieben, wenn es möglich ist, Arbeiten oft über das Maß hinaus.

Fazit

Untersuchungen über innere Kündigungen haben ergeben, dass ein Hauptgrund für die Entstehung dieser Motivationsstörung das Führungsverhalten von Vorgesetzten und Chefs ist.

Wie Sie als Chef und Inhaber eines Handwerksbetriebes, Ihre eigene Motivation und die Motivation Ihrer Mitarbeiter erhalten und im Sinne der betrieblichen Anforderungen sichern und verbessern können wird Gegenstand der Betrachtung des zweiten Teil über das Thema Motivation sein. ■