

Motivation im Handwerksbetrieb

Teil 2: Führung von Mitarbeitern

Das wertvollste Kapital eines Handwerksbetriebes sind seine Mitarbeiter. Sie beeinflussen entscheidend, wie erfolgreich ein Unternehmen am Markt ist. Nur zufriedene und motivierte Mitarbeiter arbeiten gerne im Betrieb. Und wer gerne arbeitet, ist leistungsfähig und kreativ. Dies haben zwar die meisten Handwerksbetriebe erkannt, dennoch tun sich viele schwer, diese Erkenntnisse in die Praxis umzusetzen.

Sich als Chef richtig verhalten

Motivation ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben. Vom Verhalten des Chefs oder der Chefin hängt ab, wie sich die Motivation im Betrieb entwickelt und gestaltet. Natürlich können auch Chefs nicht alle Faktoren beeinflussen (z. B. Arbeitsmarktlage einer Branche oder das gesellschaftliche Ansehen des Berufes), aber es obliegt eben doch dem Chef, die Zusammenarbeit im Betrieb so zu gestalten, dass die Beschäftigten gerne in ihrem Unternehmen arbeiten.

Als Chef hat man dabei zwei große Aufgabenbereiche zu erfüllen:

- arbeitsbezogene Aufgaben, wie Arbeitseinteilung, Anweisungen, Hilfestellung, Arbeitsbesprechungen und Kontrolle
- mitarbeiterbezogene Aufgaben, wie Probleme der Mitarbeiter wahrnehmen, erkennen und ansprechen, ein gutes Betriebsklima schaffen, neue Mitarbeiter einarbeiten und integrieren, Mitarbeiter fördern und entwickeln, Gespräche führen und Konflikte lösen.

Für Sie als Chef gilt es dabei folgende Grundsätze zu beachten:

- Leiten Sie die Arbeit so an, dass jeder das Gefühl hat, gute Arbeit geleistet zu haben!
- Kritisieren Sie nicht nur, sondern loben Sie auch!
- Stellen Sie klare und gut begründbare Anforderungen!
- Geben Sie klar verständliche Anweisungen, jeder muß genau wissen, was zu tun ist!
- Zeigen Sie menschliches Interesse an Ihren Mitarbeitern!
- Bemühen Sie sich um eine gute Balance zwischen Konsequenz und Flexibilität. Überlegen Sie sich genau, was Sie konsequent einhalten wollen oder müssen bzw. wann Sie großzügig und flexibel reagieren können. Beides ist in der Führung wichtig!

Die Bedürfnisse der Mitarbeiter erkennen und beachten

Es ist deutlich geworden, dass die Motivation des Menschen von seinem Wohlbefin-

den und seiner Zufriedenheit abhängt. Wem es schlecht geht, wer unzufrieden ist, fühlt sich lustlos und antriebslos. Die Arbeits- und Leistungsmotivation eines Mitarbeiters im Betrieb ist deshalb stark von seiner Arbeitsplatzzufriedenheit abhängig. Diese Zufriedenheit mit der Arbeit und die positive Bewertung des Betriebes, in dem jemand arbeitet, hängt im wesentlichen davon ab, ob und wie seine Bedürfnisse am Arbeitsplatz befriedigt werden.

Wenn Sie erreichen wollen, dass sich die Mitarbeiter in Ihrem Betrieb wohlfühlen und mit dem Arbeitsplatz bei Ihnen zufrieden sind, müssen Sie die Bedürfnisse der Mitarbeiter kennen und auf die Befriedigung von wesentlichen Bedürfnissen achten.

Bedürfnisse von Mitarbeitern am Arbeitsplatz

Als Grundlage für die Zusammenstellung dieser Bedürfnisse ist die Bedürfnistheorie des amerikanischen Psychologen Abraham H. Maslow hilfreich. Maslow ging davon aus, dass der Mensch seine Persönlichkeit nur gesund entwickeln kann, wenn er psychische Kraft und Motivation aus der Befriedigung zentraler Bedürfnisse ziehen kann. Die Erhaltung und damit die Motivation ist also ein wichtiger Baustein zur Erhaltung unserer Lebenskraft und Gesundheit. Den Arbeitsplätzen kommt dabei zentrale Bedeutung zu, weil der Mensch die meiste Zeit seines erwachsenen Lebens am Arbeitsplatz verbringt.

Die Bedürfnisse am Arbeitsplatz unterscheiden sich also nicht von den Bedürfnissen des Menschen überhaupt. Maslow benennt in seiner Theorie fünf Bedürfnisbereiche, die für den Menschen immer wichtig sind. Es müssen jedoch nicht alle jedem Menschen gleichermaßen bewusst sein. Deshalb ordnet Maslow diese Bedürfnisse in einer Hierarchie an. Wenn nämlich besonders vordringliche Bedürfnisse nicht befriedigt sind, können die anderen wichtigen Bedürfnisse in den Hintergrund treten und unbewußt werden. Dennoch spürt dieser Mensch einen Mangel und lebt mit einem Defizit, das sich auch in seiner persön-

lichen Entwicklung bemerkbar macht. Dieser Gedanke wird bei der Darstellung der fünf Bedürfnisse gleich deutlicher. (Bild 1)

Die menschlichen Bedürfnisse

Die physiologischen Bedürfnisse

Auf der ersten Stufe stehen natürlich Bedürfnisse, die mit der Erhaltung der physischen Existenz zusammenhängen. Jeder Mensch braucht Nahrung (Essen und Trinken) sowie Erholung (Ruhe, Pausen und Schlaf), um die physische Kraft des Lebens zu erhalten. Die Bedürfnisse nach Erholung und Essen kehren zudem im Tagesrhythmus regelmäßig wieder und fordern immer aufs neue ihre Befriedigung. Wenn sie gestillt sind, treten sie in den Hintergrund und wir haben Kraft und Lust, etwas zu tun. Wenn wir hungrig und müde sind, werden wir lust- und kraftlos und unser Körper drängt auf die Befriedigung der körperlichen Bedürfnisse.

Die Sicherheitsbedürfnisse

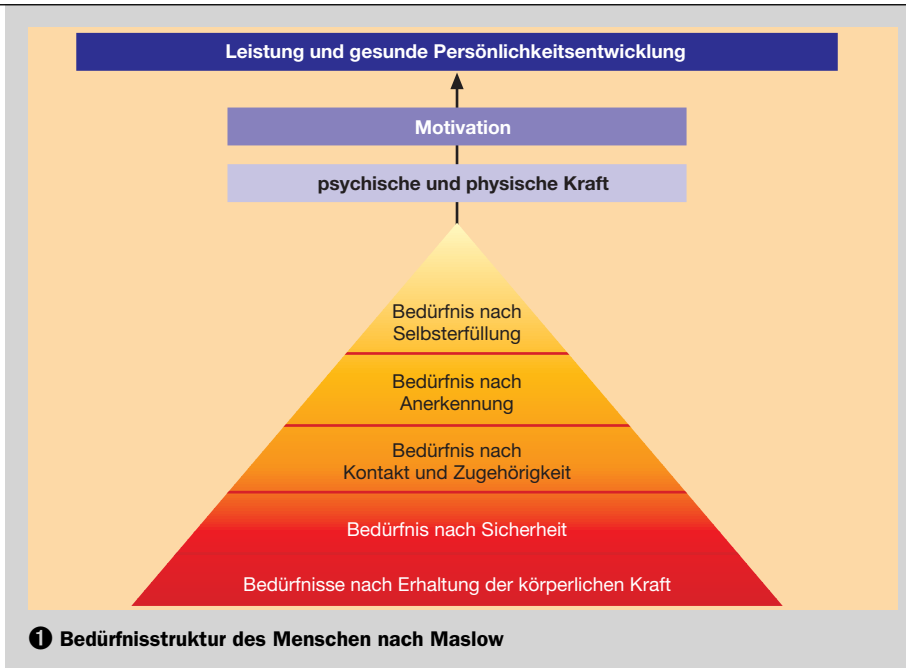
Weil die körperlichen Bedürfnisse ständig wiederkehren und nur vorübergehend gestillt werden können, ist es für unser Wohlbefinden wichtig zu wissen, dass wir auch morgen und übermorgen, bei Krankheit und im Alter versorgt sind und unsere Bedürfnisse nach Ernährung und einer Wohnung sicherstellen können.

Die Absicherung unserer Existenz ist notwendig, um psychische Kraft zum Leben zu haben. Wer ständig darüber nachdenken muss, ob er morgen noch einen Arbeitsplatz hat, verschwendet viel Kraft mit der Sorge um die grundlegenden Bedürfnisse der Existenz. Menschen mit ständig zeitlich begrenzten Arbeitsverträgen und stets unsicherer Arbeit wissen um dieses Lebensproblem und machen die Erfahrung, wieviel Kraft durch diese ständige Sorge verloren geht. Das Bedürfnis nach Sicherheit hat aber noch andere Aspekte, die auch am Arbeitsplatz wichtig werden. Menschen wollen auch Verhaltenssicherheit haben, sie wollen die Regeln kennen, die z. B. die Zusammenarbeit gestalten.

Sie wollen wissen, was von ihnen erwartet wird und welche Anforderungen an sie gestellt werden. Gerade neue Mitarbeiter empfinden oft die Unsicherheit der ersten Tage als belastend. Eine gewisse Routine, regelmäßige Abläufe und Rituale werden daher meist als angenehm und befriedigend empfunden.

Bedürfnis nach Zugehörigkeit und sozialem Kontakt

Der Mensch ist ein soziales Wesen. Nicht nur für seine Existenzhaltung, sondern auch für sein Wohlbefinden benötigt er an-



dere Menschen und ein Zugehörigkeitsgefühl zu Gemeinschaften. Wenn wir uns mit anderen Menschen verbunden fühlen, entstehen Gefühle der Sicherheit und Geborgenheit. Diese Bedürfnisse werden zum einen durch die Familienzugehörigkeit befriedigt, aber der Mensch – insbesondere in modernen Gesellschaften – benötigt auch eine Integration in die öffent-

liche Gemeinschaft. Dies kann auch über die Zugehörigkeit zu Verbänden, Parteien, Gewerkschaften, Kirchen und Vereinen erfolgen, aber vor allem die Berufsarbeit integriert den Menschen in das Leben der Gemeinschaft und lässt ihn seinen Teil zu der Funktion der Gemeinschaft beitragen. Der Arbeitsplatz hat für den Mitarbeiter deshalb auch eine inte-

grative Funktion. Über das Zugehörigkeitsgefühl fühlt der Mitarbeiter sich eingebunden, verpflichtet, verantwortlich, aber auch wichtig und akzeptiert. Für den Menschen drückt sich dieses Bedürfnis ganz konkret im Kontakt mit Kollegen, in Gesprächen am Arbeitsplatz, einem guten Betriebsklima und einem Zugehörigkeitsgefühl zum Betrieb aus.

Bedürfnis nach Anerkennung

In ihrem Selbstwertgefühl sind alle Menschen von den Reaktionen der Mitmenschen abhängig. Jede Person braucht Rückmeldung, Bestätigung, ein Lob für gute Arbeit und lieber eine Kritik als gar kein Wort. Deshalb fühlen sich Menschen demotiviert, wenn sie das Gefühl haben, dass der Wert ihrer Arbeit nicht anerkannt wird oder dass gute Leistung als selbstverständlich hingenommen wird. Menschen fühlen sich auch schlechter, wenn sie merken, dass ihr Beruf in der Gesellschaft keine hohe Wertschätzung erfährt.

Bedürfnisse nach Selbsterfüllung

Letztlich haben Menschen – besonders in modernen Gesellschaften auf hohem Niveau des Lebensstandards und der Lebensqualität – auch ein Bedürfnis, sich

selbst zu entfalten und zu entwickeln. Viele Menschen sind der Überzeugung, dass dieses Bedürfnis nur in der Freiheit befriedigt werden kann, indem sie ihren Hobbys nachgehen, Urlaub machen, Zeit für sich selbst, die Familie und Freunde haben. Selbsterfüllung heißt aber nicht nur, seinen eigenen Wünschen und Bedürfnissen nachzugehen, sondern Selbsterfüllung ist auch im Rahmen von Rollen und beruflichen Tätigkeiten möglich.

Wir können uns in der Gewerkschafterrolle, in der Elternrolle, in der Vereinsrolle, im Sport erfüllen, aber auch im Beruf. Gerade handwerkliche Berufe bieten mehr als Büroberufe die Möglichkeit, sich sich selbst in der Tätigkeit zu entdecken und zu entfalten. Vor allem wenn man seine Ideen, seine Phantasien und seine Fähigkeiten einsetzen muss, um an einem Produkt selbst zu arbeiten, kann man das Gefühl der Selbsterfüllung erleben. Im Beruf haben nur wenige Menschen das Gefühl, sich selbst entfalten zu können, weil sie sich dort entfremdet fühlen. Sie arbeiten nur auf Anweisung und können ihre eigenen Ideen nicht einbringen.

Integration von Bedürfnissen in den Betrieb

Um herauszufinden, wie sich die einzelnen konkreten Bedürfnisse in Ihrem Unternehmen auf die Motivation Ihrer Mitarbeiter auswirken, sollten Sie sich folgende Fragen beantworten:

Sicherheitsbedürfnisse:

- Haben Mitarbeiter bei ihnen Angst um den Arbeitsplatz?
- Was sind die Sozialleistungen der Firma?
- Achten Sie konsequent auf die Einhaltung von Arbeitsschutzbestimmungen?
- Haben Sie in Ihrem Betrieb mit den Mitarbeitern klare Regelungen über wichtige Fragen vereinbart?
- Sind die Kompetenzen gut geregelt und abgegrenzt?
- Wissen die Mitarbeiter, dass Sie sie nicht vor Kunden und Kollegen bloßstellen?

Soziale Bedürfnisse:

- Haben die Mitarbeiter ein Zugehörigkeitsgefühl zu Ihrem Betrieb?
- Identifizieren sie sich mit dem Betrieb?
- Haben die Mitarbeiter ein vertrauensvolles Verhältnis zu Ihnen?

- Gibt es in Ihrem Betrieb regelmäßige Besprechungen?
- Gibt es Rituale der Gemeinsamkeit (Betriebsfeste, Weihnachtsfeiern etc.)?
- Zeigen Sie auch Verständnis für private Dinge der Mitarbeiter und nehmen gelegentlich darauf Rücksicht?

Bedürfnisse nach Anerkennung:

- Wissen Ihre Mitarbeiter, ob und wann Sie mit deren Arbeit zufrieden sind?
- Loben Sie angemessen?
- Ist Ihre Kritik sachlich und fair?
- Akzeptieren Sie die Persönlichkeit der Mitarbeiter?
- Fördern Sie alle Mitarbeiter durch geeignete Weiterbildungsmaßnahmen?

Bedürfnisse nach Selbsterfüllung:

- Identifizieren sich die Mitarbeiter mit dem Gewerk und dem Beruf?
- Macht ihnen die fachliche und handwerkliche Tätigkeit Spaß?
- Kennen Sie die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter?
- Haben Ihre Mitarbeiter ein gewisses Maß an Selbstbestimmung in der Arbeit?
- Können Ihre Mitarbeiter in einem gewissen Umfang das Betriebsgeschehen mitgestalten?

W. Neise