

Traum oder Wirklichkeit

Welcher Unternehmer wünscht ihn sich nicht, den Mitarbeiter, der jeden Tag hoch motiviert zur Arbeit kommt und so arbeitet, als ob es sein Betrieb wäre.



Wolfgang Krauß

Der Mitarbeiter als Mitunternehmer. Ein Bild, das gut in unsere Wertevorstellung einer pluralistischen Gesellschaft passt. Lag der Fokus in früheren Zeiten verstärkt auf dem Bereich von monetären Anreizen, wird heute zunehmend von einer Motivation über Zielvereinbarung und -erreichung gesprochen. Es hat sich in der Vergangenheit gezeigt, dass der rein finanzielle Anreiz über eine Lohn-erhöhung oder Prämienzahlung nur zu kurzfristigen Erfolgen führt. Schnell wird der höhere Lohn zum sozialen Besitzstand und der Motivationsschub flacht ab oder versiegt gänzlich.

Auch muss gewährleistet sein, dass der Betrieb insgesamt ein positives Ergebnis erzielt. Am Ende kann nur verteilt werden, was vorher erwirtschaftet wurde. Viele Prämiensysteme wurden mit viel Euphorie eingeführt und scheiterten nicht selten an deren Komplexität oder einer schlechten Ertragslage.

Wie aber bekomme ich meine Mitarbeiter dazu, möglichst motiviert und somit auch produktiv zu sein? Unter dem Titel „Engagement-Index“ erhebt Gallup (www.gallup.de) jährlich repräsentative Studien zur Motivation deutscher Arbeitnehmer. Bemerkenswertes Ergebnis dieser Studie: Lediglich 11 Prozent der Beschäftigten verspüren eine starke emotionale Bindung an ihre Firma und arbeiten hoch engagiert. 66 Prozent der Arbeitnehmer sind emotional nur gering an ihr Unternehmen gebunden. Und 23 Prozent haben bereits innerlich gekündigt.

Als Hauptursache wird das Management ausgemacht. Die emotionale Mitarbeiterbindung hängt vor allem mit der direkten Führungskraft zusammen. Viele Mitarbeiter bemängeln eine fehlende Wertschätzung und vermissen eine offene Kommunikation. Dass auch im Malerhandwerk im Bereich der Kommunikation noch erhebliches Verbesserungspotenzial vorhanden ist, zeigen eigene Erfahrungen aus zahlreichen Mitarbeiterschulungen. So wird oftmals noch geglaubt, der Unterschied zwischen dem Stundenlohn und dem Verrechnungssatz entspräche dem Unternehmensgewinn. Die Wirtschaftlichkeit (Umsatzrendite) der eigenen Firma, dabei nicht selten auf 20 Prozent bis 30 Prozent geschätzt. Das Wohl der Firma wird an Symbolen abgelesen, wie dem Geschäftsgebäude und dem Fuhrpark. Insbesondere der Fahrzeugklasse des Chefs. Ob das Gebäude durch Finanzierungskosten stark belastet und der Fuhrpark nur geleast ist, erschließt sich hierbei nicht jedem. Da wird es für den Unternehmer schwer, für erforderliche, aber unpopuläre Maßnahmen die notwendige Akzeptanz zu finden.

Jeder Mensch besitzt eine eigene Form der Wahrnehmung. Was dem Unternehmer wichtig erscheint, muss nicht in gleichem Maße für den Gesellen gelten und umgedreht. Um jedoch die gleiche „Erfahrungswelt“ wie der Unternehmer zu erleben, müsste auch der gleiche „Leidensdruck“ gegeben sein. Das würde eine Teilhabe am un-

ternehmerischen Risiko voraussetzen. Erfahrungsgemäß hat der Geselle kein Interesse daran, sich seine Arbeit unnötig schwer zu machen und möchte frühzeitig wissen, was auf ihn zukommt. Hierzu gehört eine effektive Baustellenvorbereitung ebenso wie die offene Kommunikation der betrieblichen Situation. Da auch hier der Grundsatz gilt, dass der Prophet im eigenen Land (Betrieb) nichts gilt, kann sich die Hinzuziehung eines externen „Moderators“ als hilfreich erweisen.

Gute Chefs haben auch gute Mitarbeiter. Der Chef, der sich permanent lautstark über seine Mitarbeiter beschwert, muss sich nicht wundern, wenn ihm nur noch Mitarbeiter verbleiben, die entweder schwer hören oder keine berufliche Alternative haben. Dann bekommt auch eine Prämienzahlung den Charakter eines Schmerzensgeldes.

Wolfgang Krauß

PRAXISPLUS

Wolfgang Krauß ist Dipl.-Betriebswirt und hat sich auf die Beratung von Malerbetrieben spezialisiert. Seit 1989 betreut er Unternehmen in Deutschland und im Ausland.

BfH Beratung fürs Handwerk
Wolfgang Krauß
Tel. + Fax: (08039) 9020579
Mobil: (0176) 43065667
wolfgangkrauss-beratung@t-online.de