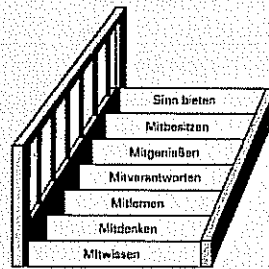


## Motivierte Mitarbeiter sind kein Zufall

Mitarbeiter werden durch eine partnerschaftliche und Werte orientierte Unternehmenskultur in alle Belange des Unternehmens einbezogen. Dies geschieht durch ein siebenstufiges Motivationskonzept.



VON LARS STÄNGLE, GIENGEN

### Stufe 1: Mitwissen

Die erste Stufe der Motivationstreppe ist Mitwissen: Die Mitarbeiter müssen über alles informiert werden, was ihre Arbeit angeht. Ken Blanchard, Erfolgsautor von „Der Minuten-Manager“, vergleicht an dieser Stelle den Betrieb mit einer Kegelbahn. Der Mitarbeiter bekommt eine Kugel in die Hand gedrückt und soll möglichst alle Kegel abräumen. Einziges Hindernis: Zwischen ihm und den neun Kegeln ist ein Vorhang. Die Kugel rollt also unter dem Vorhang durch. Der Mitarbeiter hört zwar die Kegel fallen, aber das eigentliche Ergebnis bleibt ihm verborgen. Rückmeldungen bekommt er in der Regel erst am nächsten Tag, wenn der Vorgesetzte ihn kritisiert, warum er nicht dies oder jenes beachtet habe oder warum er nicht ein noch besseres Ergebnis erzielt habe.

### Stufe 2: Mitdenken

Das Thema „Mitwissen“ ernst nehmen heißt, „den Vorhang zur Seite ziehen“: Ergebnisse werden sofort kommuniziert. Es gibt nichts, was nicht offen gelegt wird. Die logische Folge dieser konsequenten Informationspolitik ist, dass Mitarbeiter mitdenken. Sie machen sich plötzlich über Dinge Gedanken wie Produktivität, Rüstzeiten, Krankheitsquote,...

### Stufe 3: Mitlernen, Stufe 4: Mitverantworten

Damit sind wir schon beim nächsten Punkt, dem Mitlernen. Neue Spielregeln, etwa, dass Fehler nicht mehr bestraft, sondern bewusst Situationen zum Loben gesucht werden, bringen positive

Veränderungen mit sich. Der Teamgedanke nimmt zunehmend Platz ein. Kurzum: Das Unternehmen wird zur permanent lernenden Organisation. Wenn diese Stufe erreicht ist, können die Mitarbeiter wesentliche Entscheidungen mitverantworten.

### Stufe 5: Mitgenießen, Stufe 6: Mitbesitzen

Damit hat der Mitarbeiter plötzlich eine völlig andere Position. Er ist derjenige, der „die Tore schießt“. Er ist der Held. Er ist für den Erfolg verantwortlich. Der Vorgesetzte ist nicht mehr der Herrscher. Er wird zum Unterstützer. Er hilft, dass Mitarbeiter ihre Stärken finden und ihr Potenzial entwickeln. Die Früchte jedoch ernten die Mitarbeiter. Die nächsten Schritte sind jetzt eine logische Konsequenz: Es folgen das Mitgenießen und das Mitbesitzen. Wenn der Mitarbeiter derjenige ist, der den Erfolg schafft, dann soll er auch am Unternehmen beteiligt werden, mit dem er sich so sehr identifiziert.

### Stufe 7: Sinn bieten

Als höchste Stufe der Treppe steht das „Sinn bieten“. Immer weniger Mitarbeiter arbeiten ausschließlich für Geld. Sie wollen mehr. Sie wollen Ehrlichkeit, Wahrhaftigkeit, Verzicht auf Manipulation. Sie sind hoch sensibilisiert, was die Umwelt anbetrifft. Sie suchen eine Kultur, die Freiräume für individuelle Entwicklungen möglich macht.

### ZUM AUTOR

Lars Stängle ist Unternehmensberater bei tempus-consulting, einem Geschäftsbereich der tempus GmbH. Info-Tel. 07322/950180, www.tempus-consulting.de

## Nachrückel

Führungsaufgaben sinnvoll vorbereiten

VON BARBARA HESS-HÄUSLER, KARLSRUHE

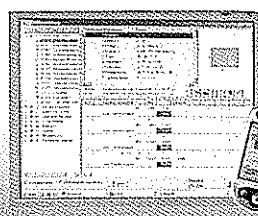
In GaLaBau-Unternehmen stehen, wie überall, immer wieder Veränderungen im Personalbereich an. Mitarbeiter verlassen das Unternehmen, um sich anderen Aufgaben zuzuwenden, neue kommen ins Team. Scheidet eine Führungskraft z.B. aus Altersgründen aus, gilt es, diese Stelle neu zu besetzen.

Und vielleicht hat der Unternehmer ja schon länger jemanden auserkoren, der die frei werdende Führungsposition einnehmen soll. Was den Kandidaten auszeichnet? Meistens sind es zwei wesentliche Punkte: Ein hohes Wissen im fachlichen Bereich: „Dem macht so schnell keiner etwas vor!“ und eine ebenso hohe Loyalität gegenüber dem Unternehmen: „Dem kann man vertrauen! Der hat sich bewährt!“ Ob er oder sie allerdings auch in der Lage ist, zu führen, darüber hat sich der Unternehmer meist keine Gedanken gemacht: „Er wird das schon schaffen!“

In einem solchen Szenario finden sich gerade in mittelständischen Unternehmen immer mehr Führungskräfte wieder. Aus den eigenen Reihen aufgerückt, weil derjenige gute fachliche Leistungen bringt und sich einfach in den letzten Jahren bewährt hat. Meist tragen die „Auserwählten“ den Titel auch stolz und bemühen sich redlich, merken jedoch in der alltäglichen Führungsaufgabe schnell, dass sie an unüberwindbare Grenzen stoßen.

Die ernannten Führungskräfte wissen nicht, wie man Menschen führt, motiviert oder Aufgaben delegiert. In vielen Jahren als Mitarbeiter gewohnt, wollen sie lieber selber ausführen, wollen anpacken. Nun sollen sie andere anleiten, beurteilen und konstruktiv Kritik üben. In der Führung rücken Sachaufgaben

Software, die Freiraum schafft:



**WinArbor®**

Die Branchensoftware für den GaLaBau

mit Pocket-PC-Anbindung und ArbControl.

Rita Bosse Software GmbH  
Friedrichshener Str. 20 D - 28188 Edewecht  
Tel: +49(0)4486-92810 Fax: 928120  
Email: info@rita-bosse.de www.rita-bosse.de



[www.greenforsale.de](http://www.greenforsale.de)

Der Baumschulfführer mit dem Angebots-Forum - Das Portal für Ihren Einkauf.

2 Aufträge schneller finden

[www.bl-online.de](http://www.bl-online.de)