

Mitarbeitermotivation

Lust auf Leistung

► Zimmermeister Fritz Hauer ist sauer. Sein Baustellenteam ist nicht erreichbar. Er muss dringend mit seinem Vorarbeiter reden. Damit keine Fehler passieren, muss Hauer nun selbst auf die Baustelle fahren, und denkt: „Wieder bleibt alles am Chef hängen.“



VERNON WILEY, ISTOCKPHOTO.COM

Meistens sind Chefs selbst ohne eigenen Antrieb arbeitet. Der Grund: Viele Handwerksbetriebe mit gewachsenen Hierarchien scheuen sich, ihren Angestellten Verantwortung zu übertragen. Ein schlechter Unternehmer versteht sich als bester Spieler, der selbst die Tore schießt. Ein guter Chef dagegen sieht sich als Trainer, der Regeln festlegt und jedem Einzelnen Feedback und Anerkennung gibt.

Fehlendes Engagement ist teuer

Auch die Statistik belegt diese Entwicklung: Nur 13 Prozent der Beschäftigten in Deutschland identifizieren sich mit ihrem Job. 67 Prozent machen Dienst nach Vorschrift und rund 20 Prozent haben innerlich gekündigt. Mitarbeitermotivation scheint den Chefs unbekannt zu sein. „Ein fatales Defizit“, meint Personalexperte Jörg Knoblauch. Denn der gesamtwirtschaftliche Schaden

summiert sich auf rund 100 Milliarden Euro im Jahr. Für das Bau- und Baunebengewerbe ist mangelndes Engagement der Mitarbeiter also mehr als ein Schönheitsfehler. Während engagierte Fachkräfte Erfahrungen aufbauen und Probleme lösen, ist es bei Gesellen, die innerlich gekündigt haben, umgekehrt: Ihre Nachlässigkeiten haben oft katastrophale Auswirkungen. „Ein falsch eingestellter Mitarbeiter kostet bis zur Trennung 15 Monatsgehälter, Hauptposten sind verpasste Gelegenheiten“, sagt Knoblauch.

A, B oder C?

Knoblauch teilt Belegschaften in die Kategorien A, B und C. Während sich der A-Typ als Unternehmer in der Firma versteht und sie damit nach vorn treibt, arbeiten B-Angestellte nur nach Vorgaben oder Vorschrift. Zwar erledigen sie ihren Job, wollen aber keine Verantwortung übernehmen.

C-Kandidaten sind Fehlgriffe. Selbst wenn sie kostenlos arbeiten würden, wären sie zu teuer, sagt der Unternehmer. Wer mehr As will, müsse einen Firmen-Geist entwickeln: Wo Chefs durchdringern, kann sich keine Initiative bilden. Der Tipp vom Experten: offen kommunizieren, Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligen, loben, Leistungen anerkennen und vertrauen.

Mit Transparenz und Vertrauen delegieren

Fritz Hauer (Name geändert) hat das erkannt. „In fünf Stufen gebe ich Verantwortung ab und nehme meine Handwerker in die Pflicht“, berichtet der Chef. Im ersten Schritt macht er seine Belegschaft zu Mitwissern. Denn ganzheitlich denken kann nur, wer weiß, welche Ziele die Firma verfolgt, wie die wirtschaftliche Situation ist und welche Kunden angesprochen werden. „Intern transportiert man diese Infos über

Personalgespräche oder eine kleine Mitarbeiterzeitung, die der Lohnabrechnung beiliegt“, erklärt Knoblauch. Wissenswert sind Fakten wie Auftragsengang und -bestand, Reklamationsquote oder auch Einsatzpläne. Das schafft Transparenz und Vertrauen. Die Grundlage für das Delegieren.

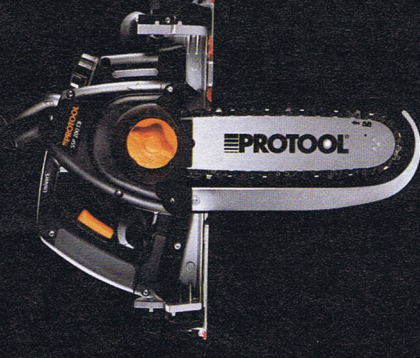
Im zweiten Schritt ist Mitdenken gefragt. Hauer und seine Mitarbeiter stellen fest, dass die Zimmerleute nur unregelmäßig Zugang zu betrieblichen Informationen hatten. Die Lösung hieß mobiles Intranet. Vorteil: „Jetzt kann ich via SMS-Service Termine mit meinen Vorortteams abgleichen und bekomme viel schneller Informationen, wenn es Probleme auf Baustellen gibt“, erklärt der Inhaber. Zum anderen kann er verpflichtungspflichtige Nachrichten der Berufsgenossenschaft zum Arbeitsschutz oder geänderte Baupläne online zur Verfügung stellen. Je der Mitarbeiter hat entweder abends vom heimischen Computer aus oder

unterwegs via Smartphone Zugriff auf das Intranet. Was sich für einen kleinen 15-Mann-Betrieb aufwendig und kompliziert anhört, ist im Handling einfach: EDV und Mobiltelefone sind bereits vorhanden – die neue Nutzung hilft bei Terminabsprachen und der verbesserten Koordination einzelner Baustellenteams. Um einem Mitarbeiter Schritt drei zu ermöglichen – Lernen –, beauftragte die Hauer GmbH keinen teuren, externen Dienstleister, der das firmeninterne Netzwerk installiert und

► Download-Tipp

Wer wissen will, wie viele A-, B- und C-Mitarbeiter in seinem Unternehmen arbeiten, kann das mit einem Beurteilungsboogen feststellen. Download unter www.mikado-online.de → Downloads oder www.abc-strategie.de/Formulare

Univers – Das innovative Multitalent für den Holzbau



www.protool.de/univers