

# Richtig motivieren

Motivation als Baukasten-System: Mal ein Lob, mal ein paar Euro extra – Das macht heute fast jeder Chef. Trotzdem klagen viele über unmotivierte Mitarbeiter.

**Gehaltsextras und kleine** Geschenke erhöhen die Motivation — das denken viele Chefs. Doch Vorsicht: „Motivation durch ständige Extras kann nach hinten losgehen“, sagt Steffen Kirchner, Motivationstrainer und Mentalcoach aus Geisenhausen. Schnell werde daraus Gewohnheit. Studien haben ergeben, dass der Begeisterungseffekt über das Gehaltsextra schon nach 48 Stunden verpufft. Dennoch ist Belohnung nicht völlig sinnlos. In kleinen Mengen und unter den richtigen Bedingungen kann sie wirken. Vorausgesetzt, sie setzen bei Motivation nicht nur auf Geld und Extras. Was einen Menschen motiviert, kann sehr unterschiedlich sein. Darum ist es wichtig, Mitarbeiter als Individuen zu betrachten und sich für sie zu interessieren, rät Kirchner:

**Zeigen Sie Interesse:** Mitarbeiter legen Wert auf Anerkennung, Wertschätzung und persönliches Interesse an ihnen. Wenn Sie ihnen das entgegenbringen, beeinflussen Sie indirekt auch das Verhalten Ihrer Mitarbeiter.

**Seien Sie Vorbild:** Zeigen Sie selbst eine positive Haltung. Es wird auf Ihr Team abfärben. Menschen, die nicht auf Vorbildwirkung reagieren, müssen Sie an die Hand nehmen. Lassen Sie diese Menschen bewusst spüren, was Sie anders machen und warum. Nur dann fühlen sich Mitarbeiter animiert, Ihrem Beispiel zu folgen.

**Hören Sie genau zu:** Bekommen Sie auch mit, was Ihre Mitarbeiter zwischen den Zeilen sagen? Beobachten Sie die Mitarbeiter, ihre Haltung und ihre Mimik. Hinterfragen Sie die Dinge. Gehen Sie in Gesprächen bewusst auf Themen ein, die die Leute beschäftigen und teilen Sie ihnen Ihre ganz persönliche Meinung mit. Geben Sie dabei auch Persönliches von sich preis. Das spornt zur Offenheit an.

**Belohnung als Extra:** Wenn Sie Ihre Mitarbeiter belohnen wollen, tun Sie das selten. Wer belohnt wird, muss wissen, wo-

für. Belohnen Sie gezielt, nicht mit der Gießkanne. Wofür interessiert sich der Mitarbeiter, womit können Sie ihm eine Freude machen?

Das alles sieht Martin Schlingmann ganz ähnlich. Der persönliche Draht zum Team ist ihm sehr wichtig und von Geldspritzen zur Motivation hält der Chef der Schreinerei Schlingmann in Bad König (Hessen) wenig. Er versucht lieber, die Interessen der Mitarbeiter mit denen des Betriebs unter einen Hut zu bringen. So hat er die Kosten für die Meisterschule eines Gesellen übernommen, den er sich als Nachfolger vorstellen könnte. Eine andere Mitarbeiterin, die vor allem Kunden berät, ist mit einem Firmenwagen unterwegs, seit ihr Auto schlapp gemacht hat: „Das Jahr ist sehr gut für uns gelaufen und die Fahrten zu den Kunden bezahlen wir eh, also macht das für uns finanziell keinen großen Unterschied.“

Wichtig ist dabei für ihn: „Ich beziehe die Mitarbeiter in solche Entscheidungen mit ein.“ Dass der Geselle die Meisterschule besucht und demnächst mehr Verantwortung übernimmt, haben sie im Team besprochen, „und alle unterstützen ihn dabei“. Beim neuen Firmenwagen hatte der Chef an einen Caddy gedacht. „Sie wollte gerne einen Mini – also fährt sie jetzt einen Firmen-Mini.“

Gerade weil die Arbeit im Betrieb manchmal knallhart sei und niemand Zeit für Samthandschuhe habe, sei es wichtig, das Team in alle Informationen und Entscheidungen einzubinden. „Wir haben zum Beispiel am Jahresanfang unseren Mitarbeitern eine kleine Aufgabe gegeben: Jeder sollte sich überlegen, was er für den Betrieb anschaffen würde, wenn er dafür 10 000 Euro zur Verfügung hätte. Eigentlich wollte ich in eine Absauganlage investieren. Aber daraus wird wohl erst einmal nichts, denn vier Mitarbeiter haben eine neue Plattensäge vorgeschlagen. Das Schnittbild an der alten Plattensäge ist nicht immer 100-prozentig. Da ich nicht so oft an der Säge stehe, schien mir das nicht so problematisch. Aber wenn wir nun eine neue Plattensäge anschaffen, dann weiß ich: Alle sind zufrieden, haben mehr Spaß an der Arbeit und es ist eine sinnvolle Investition.“ (ja/jw)

**Wer Mitarbeiter** richtig anspricht, erreicht meist mehr als mit ein paar Euro mehr auf dem Gehaltsstreifen.

Foto: BilderBox.com



Martin Schlingmann.

Foto: Odewald



Ein ausführliches Interview mit Martin Schlingmann über Mitarbeitermotivation „in guten wie in schlechten Zeiten“ finden Sie auf [www.holzhelden.de](http://www.holzhelden.de)