

Richtig mit Mitarbeitern umgehen

Motivieren braucht Fingerspitzengefühl

Was den einen Mitarbeiter motiviert (Anerkennung, Macht, Geld), ist für den anderen nur nebensächlich. Führungskräfte sollten bei der Motivation auf verschiedene Emotionstypen achten, um mehr Leistung aus ihrem Team „herauszukitzeln“. Welche Typen es gibt und wie Sie am besten mit Ihnen umgehen.



Jeder Mitarbeiter ist anders und lässt sich durch andere Anreize motivieren.

Foto: nyGGG – stock.adobe.com

Alltägliche Situation in vielen Unternehmen: Hektik, Aufregung und Stress, weil etwas Unvorhergesehenes passiert ist. Die Führungskräfte starten Aktionen und leiten teils überhastete Maßnahmen ein, um das Ruder herumzureißen und das Schlimmste vom Unternehmen abzuwenden. Die Mitarbeiter sollen auf die von der Unternehmensleitung vorgegebene Linie eingeschwenkt werden. Es wird erwartet, dass jeder an seinem Arbeitsplatz mit Leidenschaft und Engagement den vollen Einsatz bringt und dass alle an einem Strang ziehen. Jeder soll verinnerlichen, dass sein uneingeschränkter Einsatz auch zum Erhalt seines eigenen Arbeitsplatzes beiträgt.

Die Führungskräfte bemerken, dass einige Mitarbeiter die Herausforderung annehmen und versuchen, ihr Bestes zu geben. Andere wiederum sind verschreckt und erstarren. Wieder andere haben den Wunsch, dass endlich wieder

einmal Stabilität eintritt und es nicht ständig einen Wechsel zwischen „Vollgas“ und „Vollbremsung“ gibt. Einige fragen sich, ob das noch lange gutgehen kann, und denken schon an Kündigung. Meistens sind das nicht die schlechtesten Mitarbeiter. Wenn diese Informationen und Unsicherheiten zur Kundenseite gelangen, kann das zur Folge haben, dass Einzelne „kalte Füße bekommen“ und die nächsten Aufträge an den Wettbewerb vergeben. Ein Negativkreislauf beginnt.

„Was tun?“, fragt sich so manche Führungskraft. Der Versuch, die Mitarbeiter mit Druck und Daumenschrauben in Gang zu bringen, das Zuckerbrot einzupacken und die Peitsche herauszuholen, kann Menschen zwar aufgrund einer evolutionären Verankerung im Gehirn kurzzeitig bewegen, scheitert langfristig aber meist. Und über eines muss sich eine Führungskraft auch im Klaren sein: Sie kann die Motivation ei-

nes Mitarbeiters lediglich wecken und verstärken. Eine nicht vorhandene Motivation bei einem Mitarbeiter zu erzeugen, wird auch bei größter Anstrengung nicht gelingen.

Typgerechte Motivation

Erfolgversprechender ist es, wenn die Führungskraft die Motivationsstruktur ihrer Mitarbeiter kennt und weiß, bei wem sie welche individuell gestalteten Motivationsanreize setzen kann. Einer lässt sich mit immateriellen Anreizen, wie z.B. Erweiterung des Kompetenz- und Verantwortungsbereichs, zu Höchstleistungen bewegen. Andere wiederum haben genau davor aber Angst. Mitarbeiter, die auf materielle Anreize reagieren, bringen mehr Leistung bei der Aussicht auf einen finanziellen Bonus, andere reagieren auf mehr Freizeit etc.

Welche Anreize für die jeweilige Führungskraft selbst Ansporn sind, spielt

hierbei keine Rolle. Die Führungskraft darf diese nicht für alle ihre Teammitglieder als allgemeingültig voraussetzen und von sich auf andere schließen. Doch gerade dieser (menschliche) Fehler unterläuft in der Praxis und Hektik vielen Führungskräften. Die meisten sind wegen ihrer Durchsetzungsstärke, Leistungsorientierung und Veränderungsbereitschaft in ihrer Führungsposition und lieben Herausforderungen. Das darf aber keinesfalls bei allen Mitarbeitern angenommen bzw. vorausgesetzt werden. „Flammende Motivationsreden“ der Chefs begeistern eben nicht jeden Mitarbeiter, sondern können auch einige verängstigen. Gerade diejenigen, die eher vorsichtig agieren und gerne am Bewährten festhalten.

Nur aus dem Verstand heraus handelt kein Mensch. Für jede Entscheidung

**Mitarbeitermotivation ist eine Kunst.
Materielle wie auch immaterielle
Anreize spielen eine Rolle.**

Foto: viktorijareut – stock.adobe.com



braucht es einen (positiven oder negativen) emotionalen Anstoß. Es ist z.B. erwiesen, dass 80 Prozent unserer Entscheidungen emotional getroffen werden. Dies geschieht im sogenannten limbischen System, wo das jeweilige Emotionssystem einer Person beheimatet ist. Dieses System beeinflusst nicht nur unser Entscheidungsverhalten, sondern auch die Wahrnehmungen und die Motivstruktur eines Menschen.

Für die Führungspraxis heißt das: Analysiere und schätze ich das jeweilige Emotionssystem meines Mitarbeiters richtig ein, kann ich individuell auf dessen Anreizprofil eingehen. Dazu muss man in diesem Bereich kein Studium absolviert haben, meist reichen eine Menschenkenntnis, Fingerspitzengefühl und das Führen von regelmäßigen und

Managementtipps Schnell Veränderung herbeiführen

Für Chefs ist es meist eine Herausforderung. Sie müssen unter Zeitdruck und bei unklaren Verhältnissen schnell die Wende zum Positiven hin schaffen? Lernen Sie aus den Erfahrungen des Interimmanagers Wolfgang Zechmeister, um die Wende einzuleiten.

Teil 1: Vier Schritte für die Wende

1. Frühzeitige Wahrnehmung

Signale und „Verklausuliertes“ müssen frühzeitig erkannt und verstanden werden. Schärfen Sie Ihre Wahrnehmung für das, was nicht offensichtlich ist.

2. Klare Kommunikation

Reden Sie Klartext und warten Sie nicht zu lange, um zu erkennen, wohin „die Reise geht“. Fragen Sie sich frühzeitig: „Was ist zu tun? Worauf kommt es an? Drücke ich mich klar aus? Werde ich richtig verstanden?“

3. Schnelle Entscheidung

Unter Zeitdruck kann nicht jedes Pro und Contra abgewogen werden. Auch bei nicht lückenlos vorhandenen Informationen müssen Entscheidungen gefällt werden. Bleiben Sie Ihren Grundsätzen und Werten treu – so sind Sie auch in unklarer Lage entscheidungs- und handlungsfähig. Entscheiden Sie nach

(internem und externem) Kundennutzen und nicht nach eigenen Vorteilen oder Bequemlichkeiten.

4. Klare Fokussierung

Halten Sie sich an Ihre Ziele und Pläne. Alles andere vergeudet Kraft und Zeit. Handeln Sie nach dem Pareto-Prinzip (80/20-Regel) und reagieren Sie flexibel auf kurzfristige Änderungen, ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren.

Teil 2: Verstärker

Die Verstärkung der vier vorgenannten Punkte erreichen Sie durch:

1. Kompetente Mitarbeiter

Stellen Sie sich bei einem Problem zwei Fragen: Wer hat das Problem verursacht? Wer kann das Problem lösen? Erstens müssen Sie dafür sorgen, dass das Problem nicht nochmals auftritt (Ursachenforschung und -behebung). Und zweitens muss schnell ein kompetenter Problemlöser gefunden werden.

2. Klare Sprache

Die Sprache in einem Unternehmen verät viel darüber, wie es um das Unternehmen steht. Was wird wie gesagt? Wie ist das Gesagte gemeint? Werden Fehler offen kommuniziert? Wie die Mitarbeiter miteinander und übereinander reden

zeigt, ob sie problem- oder lösungsorientiert arbeiten. Verhaltensänderung fängt bei der Sprache an. Gerade in Drucksituationen.

3. Spielregeln aufstellen und einhalten

In einem Unternehmen müssen klare Spielregeln herrschen. Überflüssiges wird über Bord geworfen. Auswertungen, Sitzungen etc. müssen auf ihre praktische Relevanz hin überprüft werden. Sind sie nur Selbstzweck, dienen aber nicht dem Kunden, sind sie schnell zu eliminieren.

4. Werte haben und leben

Sorgen Sie dafür, dass die wichtigsten Werte klar beschrieben und von allen verstanden und gelebt werden. Das hilft, den Kurs zu finden/beizubehalten, Entscheidungen zu treffen und den Fokus zu bewahren. Selbst und gerade dann, wenn die Lage noch unklar und die Zeit knapp ist.

Wichtig: Die vier Verstärker haben eine potenzierende Wirkung (veränderte Spielregeln beeinflussen das Verhalten der Mitarbeiter, die Sprache und die Unternehmenswerte; veränderte Werte beeinflussen Spielregeln, Mitarbeiter und Sprache etc.).

strukturierten Mitarbeitergesprächen aus.

In der Praxis lassen sich fünf Emotionstypen unterscheiden:

1. Bewahrungstyp

Diesem Menschen sind Zahlen, Daten und Fakten wichtig. Er möchte als vernünftig und objektiv urteilender Mensch angesehen werden und scheut jede Veränderung. Er will den Status quo erhalten und agiert meist sicherheitsorientiert.

2. Stimulanztyp

Diese Menschen wollen anders sein als der Durchschnitt. Sie wollen Spaß, Freude, Herausforderungen und Abwechslung haben, wollen stimuliert werden. Diese Menschen lieben das Unbekannte und suchen neue Wege.

3. Dominanzsystem

Menschen mit einer ausgeprägten Dominanz wollen herrschen, Macht ausüben und Ergebnisse sehen. Sie sind im ständigen Wettbewerb, wollen besser sein als andere und „ganz oben auf dem Treppchen stehen“. Sie sind aktiv, treffen Entscheidungen und handeln schnell danach.

4. Balancesystem

Menschen mit ausgeprägtem Balancesystem brauchen menschliche Wärme, Geborgenheit und fühlen sich am besten, wenn sie Anerkennung erfahren und als wertvoll angesehen werden. Sie lieben es, wenn ihr Leben in Balance, sicher und stabil ist.

5. Unterstützersystem

Sucht jemand nach Hilfe und Unterstützung, dann springt dieser Mensch gerne mit Rat und Tat zur Seite. Er fühlt sich gut, wenn er anderen helfen kann.

Will eine Führungskraft die Motivation ihrer Mitarbeiter also anregen bzw. verstärken, dann muss sie ihre Motivationsarbeit auf den jeweiligen Emotionsstypus abstimmen. Alles andere wäre vergebene Liebesmüh und kann sogar ins Gegenteil umschlagen.

Dem dominant-dynamischen Mitarbeiter muss die Führungskraft aufzeigen, dass sich die Chance bietet, den Verantwortungsbereich zu vergrößern und auf der Karriereleiter nach oben zu kommen („Zeig, was in dir steckt!“). Den Stimulanztyp begeistert meist schon die Möglichkeit, etwas verändern und sich einbringen oder sich persönlich

entwickeln zu können. Eine materielle oder immaterielle Belohnung ist für ihn meist nur der „Sahnetupfer“ obendrauf, jedoch keine Grundvoraussetzung für das „Ingangsetzen“. Beim balanceorientierten Typ muss die Führungskraft mit viel Einfühlungsvermögen an die Sache herangehen und – ohne Angst zu erzeugen – aufzeigen, dass die Anstrengung sein muss, um wieder Sicherheit, Stabilität, Berechenbarkeit, geregelte Abläufe und Ausgewogenheit zu erlangen. Beim Bewahrertyp bedarf es hier noch zusätzlicher Anstrengung und Überzeugungskraft, da er sich nur ungerne von der Stelle bewegt. Hier muss man aufzeigen, dass die Veränderungen zu bewältigen sind. Gegebenenfalls kann man mit zusätzlichen materiellen Anreizen „Bewegung“ erreichen. Der Unterstützertyp lässt sich motivieren, indem man ihn darauf einswört, dass die Herausforderungen nur im Team zu lösen sind und dass es seiner Expertise und Erfahrung bedarf, diese zu bewältigen: „Wir müssen alle an einem Strang ziehen – und du bist eines meiner Zugpferde!“

Instrumente personenorientiert einsetzen

Die vorstehend beschriebenen Grundtypen kommen nie in Reinkultur vor. In

jedem Menschen sind alle fünf Dimensionen gleichermaßen, aber in verschiedenen starken Ausprägungen vorhanden.

Auch muss die Führungskraft wissen, wie sie selbst „tickt“ und wie sie damit auf die Mitarbeiter wirkt: Ist die Führungskraft selbst impulsiv und dominant, hat sie mit ihrer natürlichen Art leichtes Spiel bei gleich Veranlagten. Bei anderen Typen jedoch kann sie erschlagend und einschüchternd wirken. Dementsprechend sollte die Vorgehensweise geplant und angewandt werden.

Motivationsknopf finden

Fazit: Motivation kann nicht grundsätzlich erzeugt, sondern nur geweckt und verstärkt werden. Materielle wie auch immaterielle Anreize spielen so gut wie immer eine Rolle bei der Motivationsarbeit der Führungskraft. Sie sollten also vorher bekannt sein und der Führungskraft zur Verfügung gestellt werden. Nichtsdestotrotz muss die Führungskraft zuerst den „individuellen und typabhängigen Motivationsknopf“ finden und drücken, was zwar Zeit und Überwindung kostet, jedoch erfolgversprechend ist. Eine Motivation nach dem „Gießkannenprinzip“ funktioniert nicht und verschwendet zudem Zeit und Geld.

Wolfgang Zechmeister

Onlinetipp Schadensfälle aus der Textilreinigung

Schadensfälle in der Textilreinigung gibt es immer wieder. Viele betrieblich verursachte Schäden entstehen aus Unkenntnis oder Unwissenheit. Lernen Sie aus Fehlern anderer. Dafür bekommen Sie jetzt Gratisauszüge zum Download aus dem Buch „Schadensfälle in der Textilreinigung“. Es ist ganz einfach: Entscheiden Sie sich für unseren **R+WTextilservice**-Newsletter und laden Sie sich exklusiv und kostenfrei zwei Schadensfälle sowie das Kapitel V „Schadensbearbeitung“ herunter. Lesen Sie auf mehr als 20 Seiten wertvolle Infos, wie Sie Schäden erkennen und regulieren.

Buchautor Meinrad Himmelsbach führt als Textilreinigermeister eine Textilreinigung, ist öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für das Textilreinigerhandwerk und leitet die Schiedsstelle für Textilpflege Baden-Württemberg.

Melden Sie sich jetzt zu unserem kostenlosen Newsletter an und erhalten Sie den Downloadlink zu den Buchkapiteln.

Der Newsletter von **R+WTextilservice** erscheint monatlich und informiert Sie immer zwischen den Erscheinungsterminen des Heftes über Aktuelles aus der Textilpflegebranche – kurz und bündig mit allen wichtigen Neuigkeiten.

schadensfaelle.rw-textilservice.de