

Lust auf Leistung

Menschen müssen nicht extra motiviert werden. Die größte Motivationsquelle liegt in der Arbeit selbst.

■ Wenn Märkte enger werden und Deckungsbeiträge schrumpfen, dann besinnt man sich auf die inneren Werte im Unternehmen: auf die Menschen. Ziel ist die Steigerung der Produktivität, um so trotz dürftiger Marktpreise einen Gewinn einzufahren. Die Mitarbeiter sollen mehr Leistung in der gleichen Zeit erbringen. Und das geht mit besserer Technologie, besserer Organisation oder mit höherer Motivation. Da die Technologie im Malerhandwerk weitgehend ausgereizt ist und wir uns mit der Organisation bereits beschäftigt haben (siehe Malerblatt 9/2005, S. 54/55, Beitrag „Baustellen-Organisation“), wollen wir nun die Motivation genauer betrachten.

Negativparolen

Ein Blick in die Betriebe lässt aktuell eher Negativparolen statt Motivationsreden finden. „Die goldenen Zeiten sind vorbei, Ihr müsst fürs gleiche Geld mehr tun!“, lautet die Devise, und dann kommen die diversen Spielarten. Da werden zusätzliche Arbeitsstunden ohne Bezahlung angeordnet, denn schließlich müssen alle ihren Teil zum Verkraften der schlechten Marktlage beitragen. Da wird nur noch die Arbeitszeit auf der Baustelle bezahlt, und der Weg dorthin ist Sache des Mitarbeiters. Da wird angeordnet, die Pausen peinlichst genau einzuhalten, und das Rauchen wird nur noch in diesen Pausen erlaubt.

Mal abgesehen davon, dass einige dieser „Regelungen“ einer kritischen Prüfung im Lichte der aktuellen Tarifverträge nicht standhalten dürften, stellt sich die Frage, ob das alles etwas bringt.

Motivationsvernichtung

Was passiert also mit der Motivation der Mitarbeiter? Ein Chef sagte dazu unlängst: „Meine Jungs arbeiten jetzt pro Tag eine Stunde ohne Kohle, und keiner hat gemuckt. Die haben alle begriffen, worauf es in der aktuellen Marktsituation ankommt.“ Stimmt nicht! In Wirklichkeit sagen die einfach nur nichts. Die guten Mitarbeiter haben sich nach Bekanntgabe der neuen Regeln gedanklich verabschiedet. Die werden die nächste Möglichkeit – gute Leute finden immer einen Job – ergreifen und den Betrieb verlassen. Und die schlechten haben die oft zitierte „innere Kündigung“ ausgesprochen. Aber keine Angst, die bleiben Ihnen erhalten, denn schlechte Mitarbeiter geben sich mit dem zufriedenen, was sie haben, die suchen sich nichts Neues.

Diese – zugegeben etwas überspitzt skizzierte – Methode ist nicht geeignet, um das langfristige Überleben des Malerbetriebs zu sichern. Denn wer einerseits zurückgestutzt wird, der wird andererseits nicht höher motiviert sein.

Belohnungsmotivation

Das ruft dann die Befürworter der Mitarbeiterorientierung auf den Plan. Und die haben auch gleich die tollsten Motivations- und Belohnungsideen parat. Dahinter steht die Idee, dass die Menschen motiviert werden müssen, damit sie ihre Arbeit tun.

Aber Vorsicht: „Überschütten Sie ihn (den Menschen) mit allen Erdengütern, versenken Sie ihn in Glück bis über die Ohren, bis über den Kopf, so dass an die Oberfläche des Glücks wie zum Wasser-



Thomas Scheld

spiegel nur noch Bläschen aufsteigen, geben Sie ihm ein pekuniäres Auskommen, dass ihm nichts anderes zu tun übrig bleibt, als zu schlafen, Lebkuchen zu vertilgen und für den Fortbestand der Menschheit zu sorgen – so wird er doch, dieser selbe Mensch, Ihnen auf der Stelle aus purer Undankbarkeit ... einen Streich spielen.“ (Dostojewski)

Wer mit der Methode „Streicheleinheiten“ (Nicht mit modernen Leistungslohnsystemen zu verwechseln!) zu motivieren versucht, bei dem verkommt Führung sehr leicht zur „Verführung“. Und die „Verführten“ leisten dann nicht etwa mehr. Nein, sie gewöhnen sich an das hohe Niveau und fordern mehr. Mit Leistungssteigerung hat das nichts zu tun!

Was ist Leistung?

Fangen wir also ganz vorne an, bei der Leistung. Wer Arbeitsleistung steigern will, der muss zunächst einmal wissen, was Leistung überhaupt ist. Leistung hat drei Dimensionen:

- Die Leistungsbereitschaft, d.h. die Bereitschaft eines Menschen eine Leistung zu erbringen.
- Die Leistungsfähigkeit, d.h. die Fähigkeit eines Menschen eine von ihm geforderte Leistung mit seinem Wissen und seinem Können auch tatsächlich erbringen zu können.
- Die Leistungsmöglichkeit, d.h. die dem Menschen eingeräumten Freiräume nutzen und die Arbeit tatsächlich tun zu können.

Leistungsfähigkeit und Leistungsmöglichkeit haben etwas mit der Frage zu tun: „Wen setzen wir für welche Aufgaben ein?“ Hier geht es um eine möglichst optimale Arbeitsorganisation. Setzen Sie Mitarbeiter immer nach ihren Fähigkeiten ein, und dann lassen Sie genügend Freiraum, um Fähigkeiten voll auszuspielen.

Bei der Leistungsbereitschaft geht es um die Frage „Warum tut einer etwas?“. Das ist die Frage nach der Motivation des Einzelnen. Das ist unser Ansatzpunkt.

Mangelgefühle

Menschen haben immer das Gefühl, dass ihnen etwas fehlt. Das Fehlen kann sich auf Gefühle wie Hunger oder Durst, aber auch auf Zuneigung, Status, Anerkennung, Entdeckungsgeist und vieles mehr beziehen. Das menschliche Leben ist voll von Mangelgefühlen, und immer haben Menschen ein Bedürfnis nach Mangelbeseitigung. Der Psychologe Abraham Maslow hat hierzu eine Hierarchie von Bedürfnissen entwickelt (siehe Malerblatt 5/2004, S. 46/57, Beitrag „Leistung steigern“) und festgestellt, dass menschliches Verhalten grundsätzlich durch das niedrigste unbefriedigte Bedürfnis motiviert ist.

Motivationsfaktoren

Motivation ist also etwas, das sich im Inneren des Menschen abspielt und dazu

führt, dass der Mensch aus sich heraus etwas unternimmt. Der entscheidende Ansatzpunkt ist also der Mensch selbst und seine eigene Einstellung, nicht etwa die Motivierung von außen. Man könnte auch sagen: Menschen sind motiviert, man darf die Motivation nur nicht zerstören.

Und das führt uns zu der Frage, was Motivation zerstört. Wir greifen zurück auf eine Studie von Frederick Herzberg, der die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern untersucht hat und feststellte, dass es Faktoren gibt, die bei falscher Ausprägung die Unzufriedenheit des Mitarbeiters in seiner Arbeit fördern. Dies sind vor allem die externen Faktoren der Arbeitsumwelt, wie beispielsweise die Art der Personalpolitik und -verwaltung, der dem Mitarbeiter zuerkannte Status, die fachliche Kompetenz der Vorgesetzten, die sozialen Beziehungen im Arbeitsumfeld, die Bedeutung der Arbeitssicherheit und die Entlohnung.

Andererseits nennt Herzberg aber auch Faktoren, die die Zufriedenheit des Mitarbeiters steigern können, wie beispielsweise das Erlebnis des Arbeitsergebnisses und des Leistungserfolgs, die Anerkennung für die geleistete Arbeit, die Bedeutung der Arbeit, die dem Mitarbeiter gewährte Verantwortung, die Aufstiegsmöglichkeiten und die gewährten Möglichkeiten zur Entfaltung der eigenen Persönlichkeit.

Arbeitsmotivation

Mitarbeiter holen sich ihre Motivation also vor allem aus der Arbeit selbst. Das setzt natürlich voraus, dass die Arbeit als befriedigend empfunden, dass ein Sinn darin gesehen wird. Was können Sie tun, damit Ihre Mitarbeiter so empfinden? Ganz einfach:

- Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter ein gewisses Maß an Abwechslung in der täglichen Arbeit erfahren, und dass die Fähigkeiten des Einzelnen auch tatsächlich gefordert werden.
- Geben Sie ihren Mitarbeitern möglichst geschlossene Arbeitsaufgaben. Von Anfang bis zum Ende, so dass jeder sehen kann, was er geleistet hat
- Zeigen Sie die Bedeutung der einzelnen Arbeiten für die gesamte Baustel-

le. Auf der Baustelle gibt es nicht die eine gute Leistung, die alles auffängt. Es gibt nur die Summe der Teilleistungen, die sich zur perfekten Baustellenergebnisse addieren.

- Erklären Sie das gewünschte Arbeitsergebnis und überlassen Sie die Detailfragen den Mitarbeitern.
- Der größte Sinn einer Arbeit wächst aus dem fertigen Werk, denn Arbeit ist immer „Arbeit für andere“. Deshalb machen Sie Ihren Mitarbeitern klar, für wen sie arbeiten und was der Nutzen der geleisteten Arbeit ist. Und geben Sie Rückmeldung über die Güte des Arbeitsergebnisses.

Leistung abfordern

Wenn Sie eine bestimmte Leistung haben wollen, dann müssen Sie diese auch fordern. Und hier ist es immer wieder grotesk zu sehen, wie Vorgesetzte über die mangelnde Leistung (sie meinen Leistungsbereitschaft) ihrer Mitarbeiter klagen, dann aber nicht in der Lage sind zu formulieren, wie die von ihnen geforderte hohe Leistung tatsächlich aussehen soll. Leistung ist nichts Absolutes. Leistung ist eine Frage der Erwartung, und diese Erwartung muss die Unternehmensleitung definieren und mit den Mitarbeitern vereinbaren. Wer keine oder niedrige Erwartungen hat, der wird keine oder niedrige Leistungen bekommen. So einfach ist das!

Thomas Scheld

Kontakt:
 Thomas Scheld
 c/o C.A.T.S.-Soft GmbH
 Eigenroder Straße 1
 35075 Gladenbach
 Tel.: (06462) 9374-0
 Fax: (06462) 9374-30
 scheld@cats-soft.de
 www.maler-software.net