

# Wie Arbeit antreibt

**Identifikation ist der stärkste Antrieb überhaupt.**

**E**s gibt Betriebe, die sind einfach richtig gut. Da bekommen die Kunden eine hervorragende Beratung und da stimmt die Qualität auf der Baustelle. Was vorher versprochen wird, das wird hinterher auch ausgeführt. Die fertige Arbeit sieht genauso aus, wie der Kunde es sich gewünscht hat und manchmal tun diese Betriebe sogar noch etwas mehr. „Wir hatten den Auftrag, die Fassade zu streichen und da waren am Eingang zwei Wandleuchten montiert. Die waren schon etwas älter und rostig. Unsere Mitarbeiter haben diese dann gleich mitlackiert. Die fertige Arbeit soll ja perfekt sein. Das ist unser Anspruch“, so erzählte es mir unlängst ein Malermeister. Die Nachfrage ergab, dass die Mitarbeiter vor Ort das völlig selbstständig erledigt hatten. Der Vorarbeiter hatte dem Chef hinterher nur gesagt: „Chef, da waren noch zwei Lampen am Eingang, die standen zwar nicht im Auftrag, aber wir haben es mitgemacht. Hat nur 10 Minuten gedauert.“ Der Kunde war natürlich begeistert, besonders als der Chef das mit den Lampen angesprochen hat. Und die Mitarbeiter waren mit ihrer Arbeit auch zufrieden. Die wollten eine perfekte Arbeit abliefern und das ist ihnen gelungen. Da war natürlich das Lob vom Kunden

und vom Chef sicher. Und der Kunde wird den Betrieb bestimmt weiterempfehlen. Das ist die beste Werbung überhaupt. Vielleicht denken Sie jetzt: „Das ist ja schön, wenn man solch motivierte Mitarbeiter hat, die hätte ich auch gerne.“ Wenn Sie so gedacht haben, dann haben Sie eigentlich schon den ersten Schritt in die richtige Richtung getan. Denn Sie haben erkannt, dass es bei Ihnen anders läuft. Das zu ändern, ist leichter als gedacht. Und es lohnt sich.

## **Innere Motivation**

Über Motivation ist schon viel erzählt und noch mehr geschrieben worden. Das soll jetzt hier nicht alles wiederholt werden. Nur soviel sollten Sie wissen: Motivation ist eine Sache, die tief im Inneren eines Menschen entsteht. Motivation ist ein innerer Antrieb bei Ihren Mitarbeitern. Auf diesen Antrieb haben Sie nur begrenzten und vor allem keinen direkten Einfluss. Sie können einem Mitarbeiter also keine Motivationspille „einwerfen“ und schon ist alles anders. Motivation entsteht nicht auf Knopfdruck und vor allem nicht, weil jemand will, dass ein anderer motiviert ist. Aber gleichzeitig können Sie eine vorhandene Motivation ganz leicht zerstören. Denken Sie an unseren oben zi-



**Thomas Scheld**

tierten Chef: Da kommt der Vorarbeiter und teilt mit, dass einfach mal so zwei Lampen lackiert wurden. Sicher hat es mehr als die genannten 10 Minuten gedauert. Das Ganze war nicht Umfang des Auftrags, den Kunden vorher gefragt hat er nicht und ein Nachtrag wurde auch nicht geschrieben. Da könnte der Chef sagen: „Ihr könnt doch nicht einfach unsere teure Arbeitszeit verwenden und wir können nix abrechnen.“ Aber damit würde er mehr kaputt machen als gewinnen. Denn seine Mitarbeiter wollten eine „Top-Arbeit“ abliefern. Die wollten das Beste liefern, was möglich ist. Sie wollten richtig spitze sein. Die haben nämlich den Anspruch die beste Qualität zu liefern. Der Vorarbeiter sagte mir: „Wir sind ja nicht irgend ein Maler, wir sind die Besten.“ Das alles wäre kaputt gegangen, wenn der Chef in diesem Moment seine Mitarbeiter kritisiert hätte. Und vor allem hätte er mit seiner Kritik der Firma und damit sich selbst geschadet. Sie merken: Manchmal haben kleine Dinge eine große Wirkung.

## **Identifikation treibt an**

Das, was die Mitarbeiter in unserem Beispiel ausmacht, ist die hohe Identifikation mit ihrer Arbeit. Sie wollen ein-

fach das Beste was möglich ist leisten. Und sie freuen sich, wenn es ihnen gelingt. Sie freuen sich aber noch mehr, wenn sie für ihre tolle Arbeit gelobt werden: Lob bestätigt, das Richtige zu tun.

Damit haben wir eine ganz starke Triebfeder der Motivation kennengelernt, die „Identifikation“. Diese bewirkt, dass ein Mensch eine Sache gerne macht und vor allem, dass er diese als seine persönliche Angelegenheit ansieht. Identifikation bedeutet, dass sich der Mensch in der Sache selbstverwirklichen kann. Und das ist nicht erst seit es von Abraham Maslow (amerikanischer Psychologe, 1908–1970) beschrieben wurde, die Königsklasse der Motivation.

### **Gemeinsamer Anspruch**

Eine hohe Identifikation bedeutet also gleichsam eine hohe Motivation. Aber was fördert die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen? Eigentlich haben wir das schon geklärt oder hat uns der Vorarbeiter in unserem Beispiel den entscheidenden Tipp gegeben. Er sagte: „Wir sind die Besten“. Und damit hat er seinen eigenen Anspruch in Sachen Arbeit beschrieben. Bei der Identifikation geht es also um den eigenen Anspruch. Wenn Sie also die Identifikation in Ihrem Unternehmen steigern wollen, so fragen Sie sich und Ihre Mitarbeiter einfach mal nach dem gemeinsamen Anspruch. Fragen Sie danach, was Sie und Ihre Leute wollen. Hier geht es darum zu klären, was der Sinn und das Ziel der Dinge sind, die Sie tagtäglich tun. Denn wenn Sinn und Ziel der täglichen Arbeit verloren gehen, dann kommen dabei Mitarbeiter heraus, die bei jeder x-beliebigen Firma arbeiten könnten. Das sind dann einfach nur noch Mitarbeiter, die den Beruf des Malergesellen ausüben, so wie es eben gerade geht. Die (Mit-)arbeiter haben dann auch keine Bindung mehr zu einem Unternehmen. Die arbeiten da, wo es gerade das meiste Geld für eine Arbeit gibt. Da macht keiner mehr die Sache des Unternehmens zu seiner Sache. Jeder macht sein Ding und keiner das gemeinsame.

### **Werte und Klarheit**

Die entscheidende Frage im Unternehmen ist also: „Was tun wir hier eigentlich?“ Dabei geht es nicht nur darum, was man macht. Es geht vor allem auch darum wie man es tut, für wen man es tut und mit wem man es tut. Es geht also um die Festlegung auf gemeinsame Werte und es geht darum, dass Klarheit über das besteht, was richtig und was falsch ist. Wenn Sie den Vorarbeiter in unserem Beispiel fragen würden, wann eine Baustelle fertig ist, dann würde er Ihnen sagen: „Wenn der Kunde zufrieden ist.“ Dieser Vorarbeiter gibt tagtäglich alles dafür, um den Kunden zufriedenzustellen. Er berät den Kunden wenn es nötig ist und nicht selten kommt bei der Beratung ein Zusatzauftrag für den Betrieb heraus. Da wird dem Kunden schon mal schnell eine Stuckleiste empfohlen oder ein Stuckspiegel an die Decke gepackt. Und immer ist der Kunde begeistert und der Mitarbeiter erfreut sich daran. Denn das bestätigt seine Arbeit und ihn selbst. Genauso gibt es auf der Baustelle keine Unordnung, denn das widerspricht den eigenen Wertvorstellungen. Das sind nur zwei Beispiele für Werte und ihre Wirkung.

### **Geschlossenheit**

Sind die Werte gemeinsam erarbeitet, dann muss die Truppe darauf eingeschworen werden. Bitte verstehen Sie das jetzt nicht falsch. Es geht nicht darum, dem Einzelnen vorzubeten, was richtig und was falsch ist. Und auch nicht darum, das Richtige permanent zu wiederholen. Es geht darum, im täglichen Geschäft die eigenen Werte konsequent einzuhalten und zu leben. Nicht heute hü und morgen hott, sondern jeden Tag die gleichen verlässlichen Entscheidungen. Das führt dazu, dass sich das Unternehmen mehr und mehr nach außen hin geschlossen zeigt.

### **Handlungsspielraum**

Die Festlegung auf gemeinsame Werte schafft Leitplanken für das Tagesgeschäft. Da weiß jeder was geht und

was nicht. Das schafft einen gewissen Handlungsspielraum. Betrachten wir wieder den Vorarbeiter aus unserem Beispiel: Einerseits hat er die Lampen an der Fassade einfach mal schnell lackiert – und das, ohne dass er das abrechnen ließ. Er opfert seine Arbeitszeit für das Lob des zufriedenen Kunden. Andererseits hat der gleiche Vorarbeiter keine Probleme damit, einem Kunden ein paar Stuckleisten oder gar einen Stuckspiegel zusätzlich zu verkaufen oder insgesamt kreativ zu sein, wenn es um Zusatzverkäufe geht, die dem Unternehmen nützen.

Der Kunde zahlt diese Zusatzleistung gerne, denn er bekommt eine noch schönere Wohnung. Er ist begeistert von der Arbeit und dem Mitarbeiter. Auch das sichert Letzterem das gewünschte Lob. Wieder hat unser Vorarbeiter die entscheidenden Tipps gegeben: Sein Handlungsspielraum ist genau deshalb wichtig, denn er schafft ihm Raum für die Selbstverwirklichung. Wer sich aber in seiner Arbeit selbst verwirklichen kann, für den ist die Identifikation nicht weit. Und wenn dann noch Anerkennung und Wertschätzung hinzukommen, dann ist der „Motivations-Turbo“ längst gezündet.

**Thomas Scheld**

### **kompakt**

Wer die Motivation seiner Mitarbeiter fördern will, der muss dafür sorgen, dass sie sich mit ihrer Arbeit komplett identifizieren können.

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.cats-soft.de