



Unmotivierte und lustlose Mitarbeiter kosten das Unternehmen unnötig viel Geld. Carina Becker von c•a•b coaching training mediation gibt Tipps, wie die Stimmung wieder steigt.

Mitarbeiter motivieren

Eigentlich muss ein Unternehmen nichts tun, um seine Mitarbeiter zu motivieren, denn die meisten Menschen starten motiviert in einen neuen Job. Doch im Arbeitsalltag sieht das oft ganz anders aus. „Im Kern geht es vor allem darum, Demotivation zu vermeiden“, sagt Unternehmensberaterin und Coach Carina Becker von c•a•b Coaching Training Mediation. Gibt es Motivationsprobleme, ist nämlich erfahrungsgemäß vorher etwas schiefgelaufen und hier muss der Zoofachhändler ansetzen, wenn er seine Leute wieder in Schwung bringen will.

Prämien und Provisionen

Speziell im Einzelhandel sind Prämiensysteme und Provisionen weit verbreitet. Experten sprechen hier von einer extrinsischen Motivation (von außen), im Gegensatz zu einer intrinsischen Motivation (von innen heraus), also dass der Beschäftigte aus eigenem Antrieb gut arbeitet. Tatsächlich kann man durch richtig ausgestaltete Prämiensysteme bewirken, dass bestimmte Umsatzziele erreicht werden. Dennoch warnt Carina Becker davor, ein solches System einzuführen oder die entsprechenden Auszahlungen zu erhöhen, um die Motivation zu steigern. „Solche Systeme haben den Nachteil, dass der Mitarbeiter sich nur noch bei Tätigkeiten anstrengt, für die es entsprechende Prämien gibt“, so die Expertin. Das, was der Zoofachhändler eigentlich erreichen möchte, nämlich einen engagierten Mitarbeiter, der Lust auf seinen Job hat, mitdenkt und weitsichtig handelt, bekommt er dadurch nicht. Das Schlimmste daran: Fällt der Bonus bzw. die Prämie weg, sinkt die Leistung wieder, und zwar nicht etwa auf das ursprüngliche Niveau, sondern noch tiefer. Erfahrungsgemäß wird die Sonderzahlung nämlich in den allermeisten Fällen sehr schnell als „normal“ empfunden. Fällt sie geringer aus oder sogar ganz weg, empfindet der Mitarbeiter dies als Bestrafung und schaltet deshalb auf „Dienst nach Vorschrift“ um. Besser ist es deshalb, in erster Linie auf die intrinsische Motivation zu setzen. Doch wie geht das?

Führungspersönlichkeit werden

„Selbstverständlich muss die Bezahlung angemessen sein. Im Kern geht es bei der intrinsischen Motivation aber nicht ums Geld, sondern die Beziehungsebene ist die zentrale Stellschraube“, sagt Carina Becker. Der Zoofachhändler ist also als Führungskraft gefragt und hier hat inzwischen ein grundsätzlicher Wandel begonnen. War früher eine Führungsperson gefragt, also jemand, der das Personal verwaltet und managt, braucht es heute eine Führungspersönlichkeit, der es gelingt, zu jedem Mitarbeiter eine individuelle Beziehung aufzunehmen. Der klassische Boss, der Befehle erteilt, ist ein Auslaufmodell. „Die Mitarbeiter wollen eine Führungskraft auf Augenhöhe, die mehr wie ein Mentor oder ein Coach agiert“, erläutert die Expertin. Gewünscht sind Respekt und Wertschätzung, Mitarbeiter möchten, dass ihre Meinung angehört und bei Entscheidungen mit berücksichtigt wird. Führung wird dadurch zunehmend aufwendiger und kann kaum noch nebenher erledigt werden“, so die Erfahrung der Trainerin. Dennoch ist die Veränderung unvermeidlich. Jeder weiß, wie schwierig es heutzutage ist, gutes Personal zu bekommen. Inzwischen ist es für jede Zoofachhandlung überlebenswichtig, gute Leute zu halten und das funktioniert nur über die richtige Führung. Vor allem jüngere Mitarbeiter fackeln nicht lange und kündigen schnell wieder, wenn ihnen der Führungsstil in der Zoofachhandlung nicht passt. Viele Händler beklagen deshalb die mangelnde Loyalität der jungen Generation, doch so einfach ist es nicht. „Auch die jüngeren sind loyal, aber nicht gegenüber dem Unternehmen als Ganzes, sondern individuell gegenüber ihrem Vorgesetzten“, erläutert die Expertin. Ältere Mitarbeiter dagegen sind eher loyal gegenüber dem Unternehmen und beißen länger die Zähne zusammen, wenn sie mit einer bestimmten Führungskraft nicht klarkommen. „Das ist aber nicht unbedingt besser, denn viele reichen dann die innere Kündigung ein und das schadet der Zoofachhandlung vielleicht noch mehr“, so die Trainerin.

Mitarbeiter kennenlernen

Kernelement einer zeitgemäßen Führung ist eine individuelle und persönliche Beziehung zu jedem einzelnen Mitarbeiter. Je besser der Zoofachhändler weiß, was den Einzelnen gerade beschäftigt, desto vorteilhafter. Macht der Mitarbeiter gerade einen Führerschein? Hat er kleine Kinder? Ein krankes Familienmitglied? Ein besonderes Hobby? Nur wenn eine Führungskraft solche Dinge überhaupt mitbekommt, kann sie auf den Einzelnen richtig eingehen. Auch scheinbare Kleinigkeiten spielen dabei oft eine große Rolle – vergessene Geburtstage, eine neue Frisur, die der Chef nicht bemerkt – so etwas gibt dem betreffenden Mitarbeiter das Gefühl, dass er dem Vorgesetzten völlig egal ist und kaum wahrgenommen wird.

Zu einer guten Beziehung gehört es auch, dass der Zoofachhändler wirklich zuverlässig ist. Versprechen wie „Wir reden morgen darüber“ oder „Ich kümmere mich darum“ sollten unbedingt eingehalten werden. Oft genug geht so etwas im hektischen Arbeitsalltag unter und damit sind Enttäuschung und Demotivation vorprogrammiert.

Sinn vermitteln

„Mitarbeiter brauchen einen Sinn in dem, was sie tun“, erklärt die Expertin. Es reicht also nicht, einfach Arbeitsanweisungen zu geben, sondern dem Mitarbeiter muss zum einen erläutert werden, warum diese Aufgabe so wichtig ist, und zum anderen warum ausgerechnet er und nicht jemand anderes diese Tätigkeit ausführen soll. So könnte man beispielsweise beim Einräumen der Regale erklären: „Diese beiden Produkte müssen nebeneinander stehen, weil sie meistens zusammen gekauft werden und die Kunden sie sonst nicht finden.“ oder „Du hast doch die kräftigsten Muckis von uns allen, bist du so lieb, und räumst mal die schweren Säcke ein?“

Regelmäßig Feedback geben

Vor allem die Jüngeren wünschen sich regelmäßiges Feedback, das durchaus auch kritisch sein darf. „Dies nehmen die Jüngeren als Wertschätzung wahr, weil sich der Zoofachhändler mit ihnen auseinandersetzt“, sagt Carina Becker. Bei älteren Mitarbeitern muss man Kritik vorsichtiger verpacken, denn viele sind noch so erzogen, dass sie große Angst vor Fehlern haben. Dennoch wünschen sich auch die älteren Beschäftigten ein konstruktives Feedback und das Gefühl, dass der Vorgesetzte sie und ihre Leistung schätzt.

Transparenz herstellen

Viel Demotivation entsteht, wenn der Zoofachhändler nicht ausreichend kommuniziert, warum welche Entscheidungen getroffen worden sind. Muss die Zoofachhandlung sparen und streicht deshalb beispielsweise die kostenlosen Getränke für alle, empfinden viele Mitarbeiter das als Geringschätzung nach dem Motto „Wir sind ja nicht so wichtig, uns nehmen sie alles weg“. Klar, dass so etwas die Motivation nicht eben steigert. Deshalb muss der Zoofachhändler erklären, warum es nicht anders ging.

Besser als der lapidare Hinweis auf „Sparmaßnahmen“ ist eine detaillierte Erklärung, beispielsweise „Die Gratis-Getränke kosten uns im Monat XY Euro und dieses Geld möchten wir lieber in YZ investieren, weil...“ Je besser eine Führungskraft solche Entscheidungen vermitteln kann, desto weniger Unzufriedenheit und Gerede sind die Folge.

Oft sind es nur Kleinigkeiten, die aber für den Mitarbeiter eine große Bedeutung haben, die die Motivation in den Keller treiben. Beispielsweise ist jeder Beschäftigte sauer, wenn er ausgerechnet für den Samstag eingeteilt wird, an dem sein Vater seinen 70. Geburtstag feiert. Am besten ist es natürlich, so etwas zu vermeiden, weil man in einem guten Kontakt mit dem Mitarbeiter ist und solche Dinge entsprechend berücksichtigen kann.

„Geht es trotzdem nicht anders, muss man erklären, warum das so ist, denn sonst empfindet der Betreffende so etwas als Willkür oder sogar als Bestrafung“, warnt die Expertin.

Engagement würdigen

Auch materielle Belohnungen erhalten die Motivation, aber nur, wenn sie richtig eingesetzt werden. „Belohnungen sollte es grundsätzlich nur für einen besonderen Einsatz oder eine besondere Leistung geben“, sagt Carina Becker. Hat sich das ganze Team wegen Personalmangels reingehängt und reichlich Überstunden gemacht, darf der Zoofachhändler dies nicht als selbstverständlich betrachten, sondern muss diese zusätzliche Leistung ausdrücklich würdigen und anerkennen. Das muss nicht immer teuer sein, aber eine Kleinigkeit, beispielsweise Pizza für alle oder eine schicke Kaffeemaschine für den Gemeinschaftsraum sollte schon drin sein.

Auch wenn sich ein einzelner Mitarbeiter überdurchschnittlich engagiert hat, ist eine entsprechende Anerkennung angesagt. Diese sollte zeitnah erfolgen und individuell an die Wünsche des Mitarbeiters angepasst sein. Es hängt von der Art der Leistung und den persönlichen Wünschen ab, ob ein Blumenstrauß oder eine Geldprämie das Richtige sind oder vielleicht ein zusätzlicher freier Tag oder etwas ganz anderes. Wichtig ist auch hier Transparenz, denn Geheimhaltung funktioniert sowieso nicht. „Jeder muss verstehen, warum welcher Mitarbeiter was bekommt“, erklärt die Expertin. Selbstverständlich darf es sich nicht um die Vorzugsbehandlung eines Lieblingsmitarbeiters handeln, sondern jedem muss klar sein, dass auch er eine solche Belohnung erhalten kann, wenn er sich entsprechend engagiert.

■

Die Autorin

Silke Becker schreibt als freie Journalistin für renommierte Titel zu Verbraucher- und Wirtschaftsfragen. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind u. a. die Themen Existenzgründung sowie Management von KMU.

