

Mitarbeitermotivation ist der Schlüssel zum Erfolg. Auf Seminaren wird die Bedeutung für eine gute Zusammenarbeit immer wieder betont. Voraussetzung für eine erfolgreiche Motivation sind Einfühlungsvermögen und gute Ideen.

Mitarbeitermotivation ist auch in vielen Handwerksbetrieben nur ein Schlagwort. Zum Leidwesen zahlreicher Chefs gibt es keinen grünen Knopf bei den Mitarbeitern, auf den man drückt und schon passiert alles aus einer hohen Motivation heraus – und dann möglichst noch engagiert und zuverlässig. Begeisterung für die Leistung und Veränderungen lässt sich nicht anordnen. Man kann aber alles, was die Begeisterung verhindert, vermeiden oder entfernen. Motivation heißt vor allem, andere nicht zu demotivieren. Hier steckt das größte Potenzial. Für die Praxis sind deshalb folgende Grundsätze wichtig:

- Regelmäßig informieren
- Fordern statt verführen
- Lassen statt machen
- Demotivation beseitigen
- Individuellen Spielraum schaffen
- Klare Vereinbarungen und Verantwortung
- Anerkennung, Dank und Lob geben
- Begeisterung und Optimismus vermitteln
- Zielvereinbarungen
- Vertrauen schaffen
- Erfolgserlebnisse schaffen (jeder Erfolg macht Lust auf mehr)
- Den Mitarbeiter mitgestalten lassen
- Entscheidungen gemeinsam treffen

Es gibt unterschiedliche Einflussgrößen, die für das Arbeitsklima wichtig sind. Zum einen gibt es Faktoren, die zufrieden machen, die Anreiz bieten, mit Lust und Interesse an die Arbeit zu gehen. Diese Gruppe nennt man Motivatoren. Dazu gehören Leistungserfolg, Anerkennung, Verantwortung in der Arbeit, persönliches Vorwärtkommen und Entfaltungsmöglichkeiten im Beruf.

Mitarbeitermotivation am Beispiel der Baral GmbH

Gemeinsam zum Ziel



„Mit Freude zu den Zielen der Zukunft“: Unter dieser Überschrift fuhr die 14 Personen starke Baral-Stammebelegschaft in den Schwarzwald

Daneben gibt es Einflussgrößen, die einfach stimmen müssen, die aber selbst keinen Anreiz geben, mit Interesse einer Arbeit nachzugehen. Diese zweite Gruppe sind sogenannte Hygienefaktoren. Sie müssen vorhanden sein und erst ihr Fehlen bewirkt eine Unzufriedenheit. Zu ihnen gehören das Gehalt, befriedigende zwischenmenschliche Beziehungen zu Mitarbeitern und Vorgesetzten, angemessene Arbeitsbedingungen und die Sicherheit des Arbeitsplatzes. Die Hygienefaktoren sind sozusagen selbstver-

ständiglich, man erwartet sie einfach. Erst durch ihr Fehlen bemerkt man, wie wichtig sie sind. Dennoch wird sich kein Geselle durch eine schöne Werkzeugkiste zu höherer Leistung angeregt fühlen.

Die SBZ-Redaktion hatte im April Gelegenheit, mit der Baral GmbH aus dem badischen Denzlingen einen Betrieb der Bad & Heizung Konzept AG zu begleiten und zu erleben, wie einige der im Vorfeld angesprochenen Dinge in die Praxis umgesetzt werden können.



Vollblutunternehmer Bernd Slawitsch (links) moderierte die zwei Tage, damit Chef Peter Baral (rechts) nicht zu „dominant“ wurde

Skonto gibt es bei Baral nicht

Mit insgesamt 18 Mitarbeitern, davon acht Gesellen und vier Lehrlinge, hat die Firma Baral im letzten Jahr 2,1 Millionen Euro umgesetzt. Neben dem Haupthaus in Denzlingen betreibt Baral eine Filiale in Gundelfingen. Das Komplettbad aus einer Hand bestimmt seit über 20 Jahren das Firmengeschehen und wurde mittlerweile auf vollständige Wohnungsumbauten ausgedehnt. Die Firma generiert ihre Aufträge ausschließlich über Kundenempfehlungen. Firmenchef Peter Baral lehnt Preisverhandlungen genauso kategorisch ab wie die Erteilung von Skonti und lässt deshalb schon mal den ein oder anderen potenziellen Auftrag sausen. Die Firma bedient überwiegend den gehobenen Privatkundenbereich – die Ansprüche an die Mitarbeiter sind entsprechend hoch. Um sie an ihre Leistungsgrenze heranzuführen stehen außergewöhnliche Gemeinschaftsveranstaltungen auf dem Programm. Es werden zwar regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen durchgeführt, aber besondere Dinge lassen sich nur außerhalb des Alltagsgeschäftes erarbeiten.



In Gruppenarbeit wurde die Firmenvision für die nächsten Jahre entwickelt. Die zwanglose Atmosphäre und die Abkoppelung vom Alltag erwiesen sich als gute Voraussetzung für kreatives Vorausdenken

Aus dem Tagesgeschäft ausklinken

Auf freiwilliger Basis hatten Cornelia und Peter Baral die 14 Personen der Stammebelegschaft unter der Überschrift „Mit Freude zu den Zielen der Zukunft“ in den Schwarzwald eingeladen. „Erstes Ziel ist, dass wir abseits von der Hektik des Alltagsgeschäftes miteinander Spaß haben und zwei schöne Tage verbringen“ hat-



te Peter Baral in die Einladung geschrieben. In Denzlingen zurückgeblieben waren lediglich die vier Lehrlinge, die ganz nach der Baral-Service-Devise „365 Tage im Dienst der Kunden“ die Ausstellung betreuten und das Notdienst-Telefon aufrecht erhielten. Obwohl in der letzten Zeit im Tagesgeschäft nicht alles rund gelaufen war und sich Sand im Getriebe gesammelt hatte, waren ansonsten alle mit von der Partie. So ging es mit teilweise gemischten Gefühlen von Freitagmittag bis samstagsabends in das ca. 90 km entfernt liegende Villingen. Im Johannerhof, einem alten Bauernhaus wartete bereits der eigens für die Moderation verpflichtete Bernd Slawitsch. Der Vollblutunternehmer kennt die Sorgen und Nöte in Handwerksbetrieben, hat er doch selbst diverse Firmen aufgebaut und agiert nur in zweiter Linie als Moderator.

Motivierende Gemeinschaftserlebnisse

Die althergebrachten Betriebsausflüge, meist verbunden mit der Besichtigung der Produktionsanlage eines renommierten Herstellers, rufen bei den Mitarbeitern in der Regel keine Begeisterungstürme hervor. Als Betriebsveranstaltung werden sie eher geduldet als begrüßt. Wer seine Mitarbeiter wirklich begeistern und den Teamgeist verbessern möchte, muss sich schon etwas einfallen lassen. Firmenchef Peter Baral setzt dabei regelmäßig auf außergewöhnliche Individualerlebnisse. Mindestens zwei motivierende



Veranstaltungen jährlich lautet die Vorgabe, die er sich selbst gesteckt hat. So war er in diesem Jahr mit seinem gesamten Team drei Tage im Zillertal. Canyoning, Rafting und Gleitschirmfliegen waren angesagt.

Rund zwei Monate später ging es auf die Hochpfähle des Klettergartens in Todtmoos. Dort waren neben den eigenen Mitarbeitern und deren Partner auch die in der Handwerkerkooperation zusammengeschlossenen Kollegen und ihre Teams mit von der Partie.

Einmal im Jahr drehen die Mitarbeiter den Spieß um und laden Peter und Cornelia Baral zum Werkstattfest ein. Das Gemeinschaftserlebnis war bei allen drei Veranstaltungen gleichermaßen gegeben.

Einmal durchgeputzt

In einem ersten Diagnoseprozess sollten die Probleme, die sich in der letzten Zeit angesammelt hatten, herausgearbeitet werden und die Hygienefaktoren wieder durchforstet und auf



Firmenchef Peter Baral legte zahlreiche betriebswirtschaftliche Eckdaten offen, so z. B. die Umsatzentwicklung des letzten Jahres inklusive Gewinn

Vordermann gebracht werden. Gleich zu Anfang entschuldigte sich Firmenchef Peter Baral bei seiner Mannschaft: Er habe in den Wochen vor dem Seminar zu viel Druck gemacht und für negative Stimmung gesorgt. Baral gelobte Besserung – das Eis war gebrochen. Gemeinschaftlich wurden den Alltagsprozess betreffende Defizite gesammelt und analysiert. Dabei kamen Themen wie der mangelhafte Pflegezustand sowie notwendige Neuananschaffungen von Werkzeug genauso zur Sprache wie die Verbesserung des Umgangs miteinander. So bemängelten die Monteure beispielsweise, dass „die im Büro“ immer so mürrisch und muffelig dreinschauen, wenn sie ins Haus kämen. Das Büroteam sah sich dagegen von den hereinplatzenden Monteuren gestört... Nach einstündiger, offener und heftiger Diskussion war dann „durchgeputzt“ – ein besseres Verständnis füreinander geschaffen und die Hygiene wieder einwandfrei.

Zielfindungsprozess in kreativer Gruppenarbeit

Sichtlich erleichtert und durch die rückstandslose Ausräumung der Probleme motiviert ging es anschließend daran, Ziele und Visionen der Firma Baral zu erarbeiten sowie Leitsätze und Strategien zu formulieren. Trainer Slawitsch zeigte die demografische Ent-

wicklung auf und verdeutlichte in einem Szenario, dass die Schere zwischen Arm und Reich immer weiter auseinandergehen werde. Anschließend wurden kleine Gruppen gebildet, in denen die Mitarbeiter den Kunden von morgen und weitere wichtige Dinge skizzieren sollten. Die Inhalte trugen die Gruppen anschließend am Flipchart zusammen. Mit Begeisterung entwickelte die Belegschaft folgende „Supervision“:

1. Die Firma Baral ist der Marktführer
2. Baral realisiert gehobene Lebensqualität für privilegierte zahlungskräftige Kunden
3. Baral steht für Leben mit begeisterten Kunden
4. Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer

Die so herausgearbeiteten Punkte sollen als Leitbild das Geschehen rund um die Firma prägen.

Konkrete Umsatzziele gemeinsam erarbeitet

Im nächsten Schritt ging es um die Erarbeitung konkreter Umsatzziele. Firmenchef Peter Baral legte hierzu via Beamer zahlreiche betriebswirtschaftliche Eckdaten vor, wie die Zahl der produktiven Stunden und die Umsatzentwicklung des letzten Jahres inklusive Gewinn. Die Daten und



Die Belegschaft entwickelten eine „Supervision“. Jeweils ein Mitarbeiter, hier Büroleiterin Paula Ott, trägt die Ergebnisse der Gruppenarbeit vor

Umsätze waren auch auf die sechs bestehenden Teams detailliert aufgeschlüsselt. Jedes Teamergebnis wurde gemeinschaftlich analysiert und Optimierungsmöglichkeiten diskutiert. Besonders hervorgehoben wurde in diesem Workshop-Abschnitt die Leistung des Gesellen Branimir Sinka. Da 2004 gleich zwei Mitarbeiter für längere Zeit ausgefallen waren, übernahmen andere Kollegen zusätzlich die anfallende Arbeit. Werden im Durchschnitt 2010 Stunden bezahlt, entfallen hiervon für Urlaub, Feiertage, Schulung, Krankheit, Garantie- und Lagerstun-



Die regelmäßigen Pausen wurde durch Gruppengymnastik zu Powermusik belebt



Detailfragen: Cornelia Baral stellte das Duftmittel „Happy-Lemon“ vor, mit dem die Monteure z. B. nach einem Kesseltausch schlechte Gerüche vertreiben sollen

den ca. 530 Stunden. Im Schnitt bleiben ca. 1500 Produktivstunden übrig. Geselle Sinka arbeitete im letzten Jahr 1665 Produktivstunden (quasi einen Monat mehr) und leistete umfangreiche Vertretungsarbeit. Für diesen besonderen Einsatz und seinen vorbildlichen Teamgeist überreichte ihm Firmenchef Peter Baral – unter Applaus der Kollegen – zwölf Tankgutscheine im Wert von 34 Liter je Monat. Damit wird übrigens der monatliche Freibetrag von 40 Euro für steuerfreie Sachleistungen ausgeschöpft.

Im Anschluss daran legte die Belegschaft die Ziele für das laufende Jahr fest und erarbeitete die dafür notwendigen Maßnahmen. So wird künftig beispielsweise bei einem Kesseltausch der Heizungskeller – ohne ausgewiesene Mehrkosten für den Kunden – immer gleich gestrichen und anschlie-

ßend mit einem Duftmittel odoriert. Dies alles ereignete in einer äußerst positiven Stimmung, einer Atmosphäre des Aufbruchs und der Begeisterung, die an dieser Stelle leider nur unzulänglich beschrieben werden kann. Ob das gemeinschaftlich erarbeitete Ziel, ein sattes Umsatzplus von 30 %, auch wirklich erreicht werden kann, bleibt dabei zweitrangig.

Der Samstagnachmittag war dann der persönlichen Bewusstseinerweiterung jedes einzelnen Mitarbeiters vorbehalten. Moderator Bernd Slawitsch führte alle „Baralis“ in verschiedene Meditationstechniken ein, bevor es wieder Richtung Denzlingen ging. So hatte sich der Ausflug in den Schwarzwald für die Mitarbeiter und Firmenchef Peter Baral gleichermaßen gelohnt.

Dirk Schlattmann