

Kümmern lohnt sich

Mitarbeiter Ein gutes Team hat nichts mit Glück oder Zufall zu tun, sondern ist meist das Ergebnis einer individuellen Entwicklung. Wie Sie Leistung und Motivation Ihrer Mitarbeiter systematisch aufbauen.

Text **Sandra Rauch** Foto **KD Busch**

Zu viele Reklamationen, mangelnde Kommunikation und unsolidarisches Verhalten im Team: Jürgen Pfeiffer, Geschäftsführer der Rolladenbau Pfeiffer GmbH im schwäbischen Wendlingen, hat sich früher oft über seine Mitarbeiter geärgert – und über sich selbst. „Wir haben viele Dinge vereinbart. Aber sobald ich nicht mehr kontrolliert habe, ist nichts mehr gemacht worden.“ Dieser ständige „Druck von oben“ habe viel Zeit und Energie gekostet, erinnert sich der 50-Jährige. „Ich habe es gehasst, ständig alles überprüfen

zu müssen. Meine Idealvorstellung war, dass die Montageabteilung ohne mich läuft.“

Reden statt vorschreiben

Diese Voraussetzung für effizientes Arbeiten hat sich mittlerweile nahezu erfüllt – und zwar nicht durch ein Wunder oder neue Mitarbeiter, sondern durch konsequente Personalentwicklung. Die gelingt dem Unternehmen mit Hilfe eines Experten: In vielen kleinen Schritten hat Personalentwickler Joachim Schönberger aus Winnenden



„Vertrauen ist die Basis, um auch schwierige Aufgaben im Team zu lösen.“

Joachim Schönberger,
Personalentwickler
in Winnenden.

→ Fahrplan

So können Sie die Leistung Ihres Teams optimieren

Für die systematische Personalentwicklung gibt es keine Standardlösung, da die Maßnahmen mindestens so vielschichtig sind wie die Charaktere der

einzelnen Mitarbeiter. Um herauszufinden, welche Instrumente jeweils geeignet sind, hat sich der folgende Sieben-Punkte-Fahrplan bewährt.

1. Blick von außen

Versuchen Sie einen möglichst neutralen Blick auf Ihren Betrieb zu gewinnen. Idealerweise mit Hilfe eines externen Experten.

2. Stärken/Schwächen-Analyse

Wofür steht der Betrieb? Definieren Sie für sich selbst und im Team Stärken und Verbesserungspotenzial, und einigen Sie sich auf gemeinsame Ziele.

3. Alle mitnehmen

Beziehen Sie das gesamte Team inklusive mitarbeitende (Ehe-)Partner in den Entwicklungsprozess mit ein. Erfragen Sie Ziele und Verbesserungsansätze in vertraulichen Einzelgesprächen. Bedenken Sie, dass Mitarbeiter Fremden oft mehr vertrauen als dem Chef, da sie keine Sanktionen befürchten müssen.

4. Instrumente und Zeitstrahl bestimmen

Überlegen Sie, mit welchen Maßnahmen sich vorhandene Defizite bis wann beheben lassen.

5. Vereinbarungen festhalten

Gehen Sie schrittweise vor und halten Sie vereinbarte Zwischenziele (möglichst schriftlich) fest. Schaffen Sie Verbindlichkeit, indem Sie Verantwortliche und Termine zur Zielüberprüfung festlegen.

6. Ergebnisse reflektieren, Feedback geben

Geben Sie Ihren Mitarbeitern regelmäßig klares Feedback zu ihrer Leistung, und verknüpfen Sie die Bewertung gegebenenfalls mit einem Bonussystem.

7. Dranbleiben

Blieben Sie konsequent und lassen Sie Ihre Optimierungsansätze nicht im Alltagstrott untergehen.



seit 2009 Motivation und Leistung des kleinen Teams mit insgesamt sieben Mitarbeitern erhöht. Zuerst analysierte er Stärken und Schwächen des Fachbetriebs. Er befragte Chef und Mitarbeiter getrennt zu ihren Zielen und Wünschen, aber auch den Problemen miteinander. Er fuhr mit dem Team auf Baustellen und erarbeitete Regeln für optimalen Kundenkontakt.

„Aber am wichtigsten waren wohl die neu eingeführten, regelmäßigen Gespräche“, sagt Jürgen Pfeiffer. Einmal im Monat trifft sich der Chef mit allen Mitarbeitern zu einer eineinhalbstündigen Team-Besprechung – bei einer Tasse Kaffee und striktem Telefonverbot. Es gibt einen Gesprächsleiter, einen Schriftführer und ein Protokoll, das alle unterschreiben. „Wir halten fest, was geredet wird, was wir beschließen und wer verantwortlich ist“, sagt Pfeiffer. So komme das Team zu Lösungen, die alle einhalten. Regelrecht begeistert seien die Mitarbeiter von diesen Meetings – wie auch von den halbjährlichen persönlichen Feedbackgesprächen auf Grundlage eines von Chef und Mitarbeiter ausgefüllten Bewertungsbogens.

Der Chef als Unterstützer

„Es ist meistens nur Alltagssand, der im Getriebe knirscht und es aber trotzdem irgendwann zum Stocken bringt“, beschreibt Personalentwickler Joachim Schönberger die Defizite in vielen Handwerksbetrieben. Viele Chefs seien mit ihrem eigenen Leitungsverhalten genauso unzufrieden, wie die Mitarbeiter mit unklaren Aufgabenzuteilungen, mangelhafter Kommunikation und fehlendem Vertrauen. „Im Idealfall nehmen Mitarbeiter den Chef als Unterstützer für ihre eigene Zufriedenheit wahr“, sagt Schönberger. Mit Ver-

trauen ließen sich auch schwierige Aufgaben, wie etwa die Weitergabe von Wissen zufriedenstellend lösen. „Viele Mitarbeiter zögern hier, weil sie schlichtweg Angst um ihren Job haben“, sagt Schönberger. Deshalb seien ein „angstfreier Zustand“ und ein ausgeprägtes „Wir-Gefühl“ wichtig, durch das sich jeder für den Erfolg des Betriebs verantwortlich fühle.

Stärker auf die persönlichen Bedürfnisse und Stärken der Mitarbeiter zu achten, empfiehlt auch Personalentwicklerin Eva Link aus München: „Nur wenn ein Mitarbeiter das tut, was er wirklich gut kann und seine Werte zu denen des Betriebs passen, kann er sich motivieren und Erfolg haben.“ Dabei gelte es, die individuellen Ziele immer wieder auszuloten. „Vertrauliche Feedbackgespräche nach einem transparenten Beurteilungssystem, bei dem die Mitarbeiter selbst ihre Leistung beurteilen, sollten zur Gewohnheit werden“, sagt Link. „Das stärkt die Eigenverantwortung und führt zu effektiverem Arbeiten.“ Bei Rolladenbau Pfeiffer hat diese Effizienz viel Anspannung von den Schultern des Chefs genommen: „Ich muss weniger reden, weniger Vorgaben machen und es klappt trotzdem“, so Jürgen Pfeiffer. ■

kerstin.meier@handwerk-magazin.de

Online exklusiv

Ein Glossar mit den wichtigsten Instrumenten der Personalentwicklung finden Sie unter handwerk-magazin.de/mitarbeiter

 **Instrumente Personalentwicklung**

Jürgen Pfeiffer (re.) legt als Chef Wert auf eine professionelle Entwicklung seines Teams.

Wenig System beim Teamaufbau



in Prozent;
Quelle: manufactum 2011

Nur ein Viertel der Betriebe führt regelmäßig Beurteilungsgespräche, gerade einmal fünf Prozent führen mit Zielen.