



Unternehmerin Christine Odenwaller und Bauleiter Andreas Baunach. Er schätzt den Spielraum, der ihm in Planung und Abwicklung gewährt wird.

Info + Kontakte

Unternehmensberater Klaus Wolf ist Vorstand der WCG Wolf Consulting Group AG (WCG AG) in Reutlingen, die er vor 20 Jahren gegründet hat. Der Garten- und Landschaftsbau gehört seit Jahren zu Wolfs Beraterschwerpunkt. Info: www.wcg-ag.de

Erfahrungen aus Betrieben

So klappt's mit der Motivation (2)

Im Dezemberheft hatten wir Unternehmer und ihre Mitarbeiter danach befragt, was sie für die Motivation tun beziehungsweise was sie selbst motiviert. Weitere Wortmeldungen kommen von der hessischen Firma Odenwaller. Und Unternehmensberater Klaus Wolf schildert aus seiner Sicht, was bezüglich Motivation in GaLaBau-Betrieben angebracht ist.

Bei der Firma Odenwaller GmbH in Bruchköbel wird jeder Mitarbeiter mit Handschlag von den Chefs begrüßt. „Das ist bei uns einfach Tradition und drückt unsere Wertschätzung aus“, erklärt Christine Odenwaller, die ihre Mitarbeiter als die wichtigste betriebliche Komponente anerkennt. „Wir nehmen unsere Mitarbeiter so wie sie sind und fördern individuell ihre Stärken.“ Zu dem Führungsdreigestirn gehören auch ihr Mann Mi-

chael und Jens Heger. Michael Odenwaller kümmert sich vor allem um die Privatkunden und das soziale Umfeld. Jens Heger, Anteilseigner und Geschäftsführer, ist für den ausschreibungsorientierten Bereich des 70-Mann-Unternehmens zuständig. Christine Odenwaller leitet den kaufmännischen Bereich inklusive Controlling. „So nebenbei glätte und regle ich die zwischenmenschlichen Dinge, die manchmal in der männlichen Kommunikation zu

kurz kommen“, erklärt sie mit einem Lächeln.

Den Führungsstil im Unternehmen beschreibt sie als sehr menschlich: „Wir gängeln nicht, wir übertragen Verantwortung. Und wenn mal etwas schiefläuft, dann weiß auch jeder unserer Mitarbeiter, dass der Kopf dran bleibt und wir über alles reden können.“ Auf der anderen Seite wird den Mitarbeitern auch bewusst eine Teilverantwortung für den unternehmerischen Erfolg übertragen. „Nach den letzten beiden harten Wintern waren alle im Bilde, dass wir einen wirklich guten Saisonstart, gekoppelt mit Durchhaltevermögen, benötigen, und wir wurden nicht enttäuscht“, freut sich die 52-Jährige. Sie betreibt diese offene Informationsübermittlung seit eineinhalb Jahren.

Viele Freiheiten, trotzdem nicht allein

Andreas Baunach ist seit drei Jahren in der Firma Odenwaller als Bauleiter für den Privatkundenbereich zuständig und schätzt den kreativen Spielraum, der ihm in Planung und Abwicklung gewährt wird. „Der Umgang miteinander ist offen und

ehrlich, zwischenmenschlich stimmt es hier einfach“, erklärt der junge Landschaftsarchitekt, der seinerseits den Vorarbeitern viel Entscheidungsspielraum auf den Baustellen zugesteht. Trotz aller Freiheiten fühlt man sich nie alleingelassen, denn Hilfe wird jederzeit gewährt. „Was ich persönlich ebenfalls sehr schätze ist, dass die betriebliche Weiterentwicklung zusammen mit den Mitarbeitern vorangetrieben wird“, findet Baunach.

„Vorgelebtes kann viel einfacher weitergegeben werden“, erläutert Klaus Wolf, der diesen Betrieb seit knapp zwei Jahren unternehmerisch berät. „Ein respektvoller, wertschätzender und menschlicher Umgang ist meiner Meinung nach einer der Hauptschlüssel für motivierte Mitarbeiter“, so Wolf weiter.

„Unsere durch eine hohe Mitarbeitermotivation erzielten guten Baustellenergebnisse ziehen weitere attraktive Aufträge nach sich, die wiederum den Teams mehr Spaß bei der Arbeit bringen“, schildert Christine Odenwaller diesen angenehmen Kreislauf. „Wir fördern unsere Mitarbeiter durch Seminare und Weiterbildungen, doch mittlerweile sind Ehrgeiz und Interesse so groß, dass



Andreas Baunach (links) gesteht seinen Vorarbeitern ebenfalls viel Entscheidungsfreiheit zu.

sich viele zu Hause informieren, um fit für die Kunden zu sein.“

Gerade im Privatgartenbereich empfiehlt Wolf überwiegend den Einsatz von Zwei-Mann-Teams. „Durch diese schlanke Konstellation bekommt der zweite Mitarbeiter viel mehr Verantwortung übertragen, was sich sehr positiv auf dessen Motivation und persönliche Weiterentwicklung auswirkt“, verrät Wolf. Im günstigsten Falle laufen Unternehmensentwicklung und Mitarbeiterentwicklung parallel voran. Da ist es dann auch

kein Problem mehr, die Mitarbeiter nach einem langen Winter zur Sechs-Tage-Woche zu motivieren. „Als Dankeschön kümmern wir uns an den Samstagen um die Verpflegung und sind natürlich auch selbst im Einsatz“, beschreibt die Unternehmerin, der klar ist, dass das Sommerfest, die Weihnachtsfeier und ein pünktlicher Lohn die gute Stimmung und das Zusammengehörigkeitsgefühl dauerhaft fördern.

*Text und Bilder:
Petra Reidel, Grafenau*



Das Berater-Fazit

Soziologen und Psychologen sprechen von bis zu 30 % mehr Leistung, wenn alle Mitarbeiter motiviert bei der Sache sind. Aber wie motiviere ich? Es ist auf jeden Fall kontraproduktiv, die Leistungsbereitschaft, die zuerst einmal jeder Mitarbeiter in sich trägt und mitbringt, durch Anstacheln, aber auch durch Pödelei oder übermäßige Kontrolle in Zweifel zu ziehen. Viel besser ist es, seinen Mitarbeitern Respekt, Wertschätzung und Vertrauen entgegenzubringen und Verantwortung zu übertragen. Demotivierend ist übrigens die mangelnde Glaubwürdigkeit des Chefs. Ich kann meinen Mitarbeitern nicht über Jahre erzählen, dass es dem Betrieb schlecht geht, aber alle zwei Jahre ein neues Auto fahren.

Lebenslanges Lernen sollte für alle Beteiligten zum Grundmotto werden. Auch das Recht der Führungskraft, klare Forderungen zu stellen, Vereinbarungen zu treffen und diese zu kontrollieren, wird oft vergessen. Auf Einhaltung von Vereinbarungen zu bestehen und bei Nichteinhaltung von Absprachen die Mitarbeiter auch klar damit zu konfrontieren, gehört neben der Auftragsakquise zur wichtigsten Aufgabe einer Führungskraft. Und Führung benötigt Zeit, die man sich explizit nehmen muss. Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, dass Sie mit einer morgendlichen „Gruppenschelte“ die Tagesmotivation bei allen Mitarbeitern in den Keller fahren? Ein Gespräch mit dem meist viel kleineren Kreis der Beteiligten am Abend ist da viel Erfolg versprechender.

Geld wird in der Mitarbeitermotivation oft überbewertet, doch ich würde diese Komponente gerne als ergänzenden „Hygienefaktor“ bezeichnen. Denn für gute Leistung sollte auch immer gutes Geld bezahlt werden. Auf Dauer hat jeder Chef die Mitarbeiter, die er verdient. Gute Mitarbeiter ziehen neue motivierte Mitarbeiter an. Nun noch ein Tipp zur Eigenmotivation, welche morgens mit dem Blick in den Spiegel beginnt: Schenken Sie sich ein Lächeln!

Klaus Wolf