



# Höher hinaus im Betrieb: Sich selbst und andere motivieren

**Lieferengpässe, Lockdown, Unsicherheit: Die Pandemie greift massiv ins Berufs- und Privatleben ein. Sie zerrt an den Nerven und schürt Existenzängste. Manche Betriebe wiederum stöhnen vor lauter Arbeitsüberlastung. Auch das wirkt sich negativ auf die Stimmung aus. Wie schafft man es, dass der Betrieb gut läuft und dass die Arbeit allen Spaß macht? Wie können sich auch Führungskräfte motivieren? Praxisbeispiele aus Betrieben und die Einschätzung von Fachleuten können da hilfreich sein. Manche Lösungen sind ganz einfach...**

**G**rundsätzlich können sie Menschen nicht motivieren. Sie können die Umgebung schaffen, dass jemand Spaß an seiner Arbeit hat und gerne zur Arbeit kommt. Das hat nicht immer etwas mit Geld zu tun, sondern oft sind es ganz banale Geschichten, meint Managementberaterin und Buchautorin Anke van Beekhuis. Als Inhaberin oder Inhaber eines Handwerksbetriebs und Führungskraft sei es wichtig, auf die Bedürfnisse der einzelnen Personen einzugehen. „Hören sie zu, wie es den Menschen zuhause geht – haben sie wöchentliche Kurzmeetings mit ihren Leuten. Je nach Betriebsgröße können die Teamleiter Gespräche mit ihren Teams führen.“ Für Chefs und Chefinnen bedeute das: Sie müssen sich Zeit nehmen für kurze Gespräche, zuhören können und auch auf die Zwischentöne oder Körpersprache achten. Oft merkt man schon am Tonfall oder Blick, dass mit dem Mitarbeiter etwas nicht stimmt. „Wir dürfen vor lauter Effizienz nicht vergessen, dass wir selber und unsere Angestellten Menschen sind. Menschen brauchen Kontakt, Austausch, Kommunikation, Lob, klare Ansagen, positive Stimmung und es braucht klare Rahmenbedingungen wo wir uns bewegen. Die meisten Inhaber sind der Meinung, sie bieten das alles, wenn man aber genauer hinsieht, passiert das nicht immer so“, sagt Anke van Beekhuis.

## Regelmäßige Information

Vor dem Hintergrund der Pandemie, wo alle auf Distanz gehen müssen und Teams zur Prävention absichtlich separiert wurden, klingt das erstmal komisch. Aber in einer kleinen, nichtrepräsentativen Umfrage in Betrieben unterschiedlichster Gewerke haben viele Inhaber selbstkritisch zugegeben: „Ja, wir hätten die Mitarbeiter mehr informieren müssen. Es war nicht gut, unsere wöchentlichen Gespräche ausfallen zu lassen. Dadurch hat sich Unsicherheit im Betrieb breit gemacht.“ Betriebe, die den regelmäßigen Austausch und Informationsfluss beibehalten haben – sei es per E-Mail, WhatsApp oder Online-Meetings – berichten, dass es die Mannschaft sogar mehr zusammengeschweißt hat. Auch Führungskräfte bekamen ein positives Feedback, wenn sie offen und ehrlich über die aktuelle Lage des Betriebes informiert haben.

## Betriebsklima gestalten

„Als Führungskraft kann man Einfluss nehmen auf das Betriebsklima, indem man sowohl die intrinsische als auch die extrinsische Motivation fördert“, sagt Dr. Katrin Hötzel, Geschäftsführerin des Studiengangs Psychotherapie an der Ruhr-Universität Bochum. Klassische Belohnungssysteme wie Gehalt, Prämien, Dienstwagen oder Beförderungen zielen auf die extrinsische Motivation ab. Anders sieht es beim Gegenpol



Foto: André Christ



## Leidenschaft mit Haut und Haaren

„Sehr herzlich, familiär und wertschätzend“ geht es im Salon von Friseurmeisterin und Visagistin Natalie Feustel zu. Sie führt den Betrieb in Neumühl schon in vierter Generation und hat sieben Angestellte. Mit der Zeit zu gehen, ist für die 46-Jährige selbstverständlich. In ihrem schicken Salon dreht sich alles um die Schönheit, inklusive Make-up und Styling-Beratung. Diese Vielfalt gefällt auch den Mitarbeiterinnen. „Wir sind ein tolles Team. Jede hat ihr Steckenpferd und ich versuche, alle individuell zu fördern“, erklärt die Chefin. Die Lockdownzeit war für alle hart. „Wir haben aber über Whatsapp Kontakt gehalten und Online-Meetings und Seminare veranstaltet.“ Auch mit der Kundschaft war man ständig im Austausch und hat Click & Collect angeboten. Mit Hilfe eines Coaches hat Natalie Feustel eine Unternehmensstrategie entwickelt und erfolgreich einen neuen Geschäftszweig etabliert: Online-Beauty-Workshops. „Ich liebe es, Menschen zu verwöhnen und ihre Schönheit herauszustellen.“ Ein anderer Beruf wäre für sie nie in Frage gekommen.



## Positiv in die Zukunft blicken

Tischlermeister Jens Appelt geht in seiner Arbeit voll auf. „Besonders reizen mich schwierige Aufträge für anspruchsvolle Kunden, denen man individuelle Lösungen bieten muss und dabei etwas freie Hand hat“, sagt der 44-Jährige. Er hat den elterlichen Betrieb in der Nähe des Immanuel-Kant-Parks 2006 übernommen. Derzeit beschäftigt er sechs Mitarbeiter. Jens Appelt hat einen hohen Qualitätsanspruch – auch an seine drei Auszubildenden. Dass die beiden Mädels aus dem zweiten Lehrjahr wohl eine sehr gute Zwischenprüfung abgelegt haben und Spaß an ihrem Beruf haben, freut den Chef. „Es ist schön zu sehen, wie sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln.“ Es herrscht ein guter Teamgeist in der Schreinerei, „das liegt wohl auch daran, dass zufällig alle Vereinssport treiben wie z. B. Hockeyleistungsspielerin Amelie Heilbrunner.“ Jens Appelt genießt seine freie Zeit am liebsten mit Ehefrau Anna und den drei Kindern. Seitdem die im Homeschooling sind, kann sich Anna Appelt kaum mehr um die Büroarbeit kümmern – das macht sich auf dem Stundenkonto des Chefs bemerkbar. Das wird sich hoffentlich bald ändern: „Man muss immer optimistisch bleiben und nach vorn schauen“, findet Jens Appelt.

aus: „Mit intrinsischer Motivation ist der innere Antrieb gemeint. Wenn wir Spaß an einer Tätigkeit haben oder Sinnhaftigkeit erleben. Das ist in der Regel die nachhaltigere Form der Motivation, wenn auch wir uns meist über beides (also z. B. über Gehalt und Sinnhaftigkeit) motivieren“ erklärt Psychologin und Psychotherapeutin Katrin Hötzel. Und was kann man als Arbeitsgeber tun, um die Motivation unabhängig von klassischen Anreizsystemen zu fördern? „Zum Beispiel, indem man die Leistungen der Mitarbeiter würdigt und positives Feedback gibt“, rät die Wissenschaftlerin. „Man denkt manchmal, das ist doch zu banal, jetzt ein Feedback zu geben, aber die Menschen mögen es, wenn sie und ihre Leistungen wahrgenommen werden.“

## Lob & Anerkennung

Lob und Anerkennung kommen immer gut an – diese Wertschätzung funktioniert übrigens auch über digitale Kommunikation. Eine nette Kurznachricht mit passenden Emojis sind eine unkomplizierte und lockere Möglichkeit, den Mitarbeitern zu zeigen, dass man ihre Leistungen wahrnimmt, auch wenn man sich wie während der Pandemie persönlich wenig sieht.

## Flexibilität und Zusammenhalt

Gerade die jüngere Generation achtet auch auf eine angenehme Arbeitsatmosphäre und eine gute Work-Life-Balance. Flexible Arbeitszeiten sind ideal, denn sie erleichtern es, einem Hobby nachzugehen und sie ermöglichen es auch Männern, sich mehr um die Familie zu kümmern. Auch ein Betrieb ist quasi eine große Familie. Es ist schön, wenn sich alle gut verstehen und miteinander statt gegeneinander arbeiten. Im vergangenen Jahr war es coronabedingt schwer, persönliche Kontakte und den Zusammenhalt im Team zu fördern. Sobald es wieder möglich ist, bieten sich gemeinsame Projekte oder Events an (z.B. ein Wohnmobil gemeinsam ausbauen, Kanufahren, Sommerfest). Auch die Auszubildenden sollten genügend Aufmerksamkeit, Freiräume und Förderung erhalten (Lehrwerkstatt selbst einrichten, Azubi-Wochenende, Nachhilfe in Theorie und Praxis usw.). Und wenn man den Azubis noch eigene Visitenkarten spendiert, sind die bestimmt mächtig stolz und fühlen sich als vollwertiges Mitglied im Team. Mitarbeiterbindung fängt schon bei den Auszubildenden an.

## Und wer motiviert den Chef?

Wer sich nicht selbst motivieren kann, sollte sich eigentlich nicht selbständig machen, es heißt ja schon so schön „selbst und ständig“. Zur Unternehmerpersönlichkeit gehört auch,

Das nächste Special in der September-Ausgabe:

# Büroorganisation und IT

- Nützliche Tipps und Tricks
- Die passende IT im Büroalltag

SCHON JETZT  
VORMERKEN!

Foto: Picture-Factory

Bei Fragen wenden Sie sich an unseren  
Medienberater Bernd Stegemann:  
Tel. 02361 9061145 | [stegemann.bernd@unitybox.de](mailto:stegemann.bernd@unitybox.de)

Erscheinungstermin: 37. KW  
Anzeigenschluss: 01.09.2021  
Druckunterlagenchluss: 03.09.2021



Auch Wertschätzung kann die Motivation steigern.

mit Rückschlägen umgehen zu können und positiv nach vorne zu blicken. Aber die Pandemie hat in vielen Bereichen hart zugeschlagen. Chefs und Chefinnen sind auch nur Menschen, die Grundbedürfnisse haben nach Sicherheit, Kontakt und Bindung zu anderen Menschen, die Wertschätzung erhalten und sich selbstverwirklichen wollen. Führungskräfte, die sich auch mal ihren Frust von der Seele reden, wirken nahbar und echt. Betriebsinhaber berichten, dass während der Corona-Krise durch offenen Austausch oftmals eine besondere Nähe zwischen ihnen und den Angestellten entstanden ist.

## Routine hilft

Anke van Beekhuis, Inhaberin der Unternehmensberatung Beekhuis Performance Culture, hat weitere praktische Tipps: „Chefs können sich selber motivieren indem sie eine Routine entwickeln, die ihre Work-Life-Balance unterstützt. Chefs sollten sich neben ihrem Business unbedingt etwas suchen, was ihnen Ausgleich bietet und was sie immer schon machen wollten.“

### Ihre fünf Routine-Tipps:

- Lerne 20 Minuten jeden Tag etwas Neues
- Mache 20 Minuten Sport / etwas in der Natur
- Sortiere jeden Tag Deinen Tagesablauf
- Sei am Abend dankbar für Deinen Tag
- Und überlege Dir, wie morgen Dein Tag aussehen soll und was du Neues lernen möchtest

Wer in einem Motivationsloch steckt, sollte den Akku wieder aufladen und sich neuen Schwung holen. Das gelingt mit den Basics: genügend Schlaf, Essen, Trinken, ein geregelter Tagesablauf und Bewegung. Es reicht schon ein kleiner Spaziergang, um den Antrieb zu fördern. „Neuropsychologisch ist es erwiesen, dass unser Gehirn anders funktioniert, wenn wir aktiv sind“, erklärt die Bochumer Psychologin Dr. Katrin Hötzel. Auch der Austausch mit Freunden und anderen Selbstständigen tut gut. Emotional Coping nennen es die Fachleute: Das Gespräch mit Gleichgesinnten entlastet uns, weil wir merken, wir sind mit unseren Problemen nicht alleine. Gleichzeitig stärkt es uns, weil wir im Netzwerk Wissen und Ideen austauschen und auf ganz andere Gedanken kommen.

### Smarte Ziele setzen

„Betriebsinhaber und -inhaberinnen sollten sich in Krisenzeiten nicht noch zusätzlich unter Druck setzen“, rät Dr. Katrin Hötzel, „sie sollten sich nur realistische und kleinschrittige Ziele setzen“. Woran kann ich arbeiten? Was muss ich akzeptieren, weil ich es sowieso nicht ändern kann? Katrin Hötzel verweist auf die SMART-Methode: Die Ziele müssen spezifisch sein (möglich genau formuliert werden). Sie müssen messbar (kontrollierbar) sein, attraktiv oder akzeptabel, realistisch (umsetzbar), terminierbar sein (im angestrebten Zeitraum zu erreichen) und am Ende steht die Erfolgskontrolle (Zielüberprüfung). Schaut man in Betriebe, die von der Coronakrise besonders hart betroffen sind, wie Friseur und Gastronomie, fällt auf, dass die Lockdownzeit vielerorts sehr gut genutzt wurde, um neue Projekte anzugehen, Renovierungsarbeiten durchzuführen oder um sich und

das Team fortzubilden. Der eine hat endlich eine Website erstellt, die andere hat Webinare konzipiert, der nächste hat einen Online-Shop aufgebaut und viele haben sich mit Sozialen Medien beschäftigt. So muss es sein, findet Unternehmensberaterin Anke van Beekhuis. Sie rät, gerade schwierige Phasen dazu zu nutzen, um sich zu überlegen, was man mit seinem Betrieb noch erreichen möchte und wie man selbst sein Leben gestalten möchte. Auch als Chefin oder Chef müsse man sich fragen: Was macht mir Spaß? Welchen Sinn sehe ich in meiner Arbeit? „Dazu ist es oft notwendig sich Zeit zu nehmen. Gehen sie im Wald spazieren. Denken sie über ihr Problem nach und suchen sie nach Lösungen.“

### Beratung in Anspruch nehmen

Das ist leichter gesagt als getan. Dr. Katrin Hötzel hat zu dem Thema „Änderungsmotivation“ promoviert. „Mal eben etwas ändern im Leben fällt vielen schwer. Es gibt da keine Wunderpille. Hilfreich sind aber Pro- und Kontra-Listen oder Kosten-Nutzen-Überlegungen.“ Es geht darum, sich klarzumachen: Was spricht für meine aktuelle Situation? Was spricht für eine Veränderung. Welche Konsequenzen hätte das? Beispiel Arbeitsüberlast: Was kann ich ändern, damit ich nicht dauernd bis spätabends oder am Wochenende arbeiten muss? Mögliche Lösungsideen: Wie könnte man die Arbeitsorganisation verbessern? Kann ich mehr Aufgaben delegieren? Könnten Vorprodukte, neue Maschinen

und andere Arbeitsmethoden helfen? Oder sollten wir die Arbeitsmenge reduzieren und kämen auch mit weniger Aufträgen klar? Weniger Einkommen dafür mehr Freizeit?

Nicht jeder schafft es, ganz allein solche Ideen zu entwickeln und in die Tat umzusetzen. Muss man auch nicht. Es gibt verschiedene Möglichkeiten:

- Die Betriebsberatungen der Handwerkskammer sind eine gute Anlaufstelle.
- Persönliches Coaching (auch online) kann sich lohnen.
- Unternehmer-Netzwerke wie z.B. die Innungen bieten Austausch, Hilfe und Informationen.
- In persönlichen Krisen helfen Familien- und Lebensberatungsstellen pragmatisch und unverbindlich.
- Wenn man aus einem Stimmungstief nicht mehr rauskommt, sollte man sich über [www.kvwl.de](http://www.kvwl.de) oder [www.kvno.de](http://www.kvno.de) einen Arzt oder Psychotherapeuten suchen.

Letztendlich geht es immer darum, sich konstruktiv mit Problemen auseinanderzusetzen. Statt ins Grübeln zu verfallen oder unzufrieden im Hamsterrad weiterzulaufen, sollte man seine Situation in Ruhe überdenken, sich neue Ziele setzen und konkrete Lösungen suchen. Wie heißt es so schön: Jeder ist seines Glückes Schmied.

**Claudia Schneider**

## Besuchen Sie uns in unserem Energiesparcenter



### Automatisierungstechnik · Elektrotechnik · Informationstechnik

Theodor-Heuss-Straße 130 · 47167 Duisburg · [www.elektro-venn.de](http://www.elektro-venn.de) · Telefon (02 03) 73 94 90 · Fax (02 03) 58 71 40 · [info@elektro-venn.de](mailto:info@elektro-venn.de)