

Zuckerbrot statt Peitsche

Nur zufriedene Mitarbeiter sind gute Mitarbeiter: Sie stellen hohe Anforderungen an sich selbst, übernehmen gern Verantwortung, sind selten krank – Telecom Handel zeigt, wie der TK-Fachhändler das Arbeitsklima verbessern und davon auch wirtschaftlich profitieren kann

Gelangweilte Gesichter am Verkaufstresen, Beratungsgespräche auf Sparflamme, Kunden als Störenfriede beim Telefonat mit der besten Freundin. Kaum etwas ärgert den Vorgesetzten und schadet dem Unternehmenserfolg mehr als unmotivierte Mitarbeiter – gerade in der beratungsintensiven und serviceorientierten TK-Branche. Mitarbeiter, die keinen Spaß an ihrer Arbeit haben, sind der Erfolgskiller Nummer eins, wie Martin Limbeck, Gründer und geschäftsführender Gesellschafter des Martin Limbeck Trainings Team in Bad Homburg, weiß: „Motivation ist einer der wichtigsten strategischen Erfolgsfaktoren. Mehr Spaß führt zu mehr Erfolg. Und mehr Erfolg zu mehr Gewinn. Eine einfache Gleichung.“

Teamgeist im TK-Geschäft

Diese Erfahrung hat auch Monika Weiß von BKF Weiß in Havelberg gemacht: „Unsere Mitarbeiter fühlen sich wohl. Das merken wir, und das merkt auch der Kunde. Unsere Mitarbeiter sind engagiert, bringen eigene Ideen ein, zum Beispiel wenn es um eine neue Schaufensterdekoration geht.“ Aber wie macht man aus muffeligen Minderleistern motivierte Mitarbeiter? Weiß hat Antworten darauf gefunden: „Wir machen eine Weihnachtsfeier, im Sommer Grillabende. Zum Geburtstag bekommt jeder ein Präsent, ab und zu ver-



Ein starkes Team: Wenn das Arbeitsklima stimmt, kommt der Erfolg fast von allein

schenken wir Gutscheine.“ Neben kleinen Aufmerksamkeiten und gemeinschaftlichen Aktivitäten wird auch in Weiterbildung investiert: „Bei uns gibt es Verkaufstrainings und Lehrgänge. Bald wird unser Azubi auf die Hausmesse von Eno fahren, unsere Verkäuferin zur IFA.“

Klingt einfach – und ist es auch, eigentlich: „Oft sind es die kleinen Dinge, die uns anspornen. Das Problem ist nur: Es gibt genauso viele

Menschen wie Motivationsknöpfe, die man drücken muss“, sagt Motivations- und Verkaufstrainer Dirk Schmidt aus Düsseldorf. In seinen Seminaren sieht er immer wieder ganz unterschiedliche Motivatoren: Für den einen können das Coaching-Angebote, Weiterbildungen oder Schulungen sein, für den anderen sind es flexible Arbeitszeiten, die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, oder schlicht das Lob vom Vorgesetzten.

Den Erfolg von Motivationsmaßnahmen veranschaulicht Schmidt gern mit der „Esel-Metapher“: Wie bringe ich den Esel zum Laufen? Methode 1: Sie treten dem Esel in den Hintern. Was tut er? Er setzt sich in Bewegung – Motivation durch Druck. Der Nachteil: Der Esel wird bockig und weigert sich weiterzugehen. Oder: Wenn der Druck aufhört, bleibt der Esel stehen. Methode 2: der Trick mit der Karotte. Sie halten dem Esel eine Karotte vors Maul – Motivation durch Belohnung. Wiederum der Nachteil: Wenn die Karotte weg ist, bleibt der Esel stehen. Oder: Dem Esel schmeckt nur Heu. Das bedeutet: Mit Härte erreicht man nichts – außer das Gegenteil: „Leider wird in der Führung oftmals mit Druck agiert. Ein fataler Fehler, denn Druck erzeugt Gegendruck und motiviert zu gar nichts“, erklärt Limbeck. Belohnungen wiederum sollten so eingesetzt werden, dass sie die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter befriedigen. Auch Lob und Anerkennung für die geleistete Arbeit können wahre Wunder be-

wirken – Zuckerbrot statt Peitsche. Am sinnvollsten aber ist eine Motivation von innen, ist sich Schmidt sicher: „Wenn der Vorgesetzte es schafft, den Funken der Begeisterung auf seine Mitarbeiter zu übertragen, kann er ein Feuer entfachen. Am besten hat der Chef eine Vorbildfunktion, vermittelt Visionen und Spaß an der Arbeit.“

Geld ist nicht alles

Eines aber steht für ihn fest: Geld als Motivationsinstrument macht den Arbeitnehmer auf Dauer nicht glücklich. Matthias Wölkner von der Consulting- und Trainingsagentur „Wölkner & Partner“ in Böblingen sieht das genauso: „Entscheidender als Geld ist Führungskompetenz. Wenn ich mit meinem Chef gut kann, ist mir das wesentlich wichtiger als eine Gehaltserhöhung.“

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt die Management-Beratung Towers Perrin: Ihre aktuelle „Global Workforce Study“ hat ergeben, dass die Vergütung in der Hightech- und TK-Branche eine untergeordnete Rolle spielt. Am wichtigsten ist demnach das Arbeitsumfeld: das Interesse der Führung an den Mitarbeitern, eine ausreichende Entscheidungsfreiheit und eine ansprechende Unternehmenskultur. Daneben zählen auch die Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. Eine faire Vergütung im Vergleich zu den Arbeitskollegen rangiert erst auf Platz fünf.

Einen anderen Motivationsfaktor, der bei keinem Ranking auftaucht, hat Monika Weiß ausgemacht: „Unser Geschäft liegt in Sachsen-Anhalt, in einer Gegend mit einer Arbeitslosenquote von 25 Prozent. Hier ist man froh, wenn man überhaupt Arbeit hat – da kommt die Motivation von ganz alleine.“

Silvia Flier

INTERVIEW



Martin Limbeck, Gründer und Chef des Martin Limbeck Trainings Team

Telecom Handel sprach mit dem Coach über Motivationsbringer und -killer, Geld als Währung des Erfolgs und die Rolle von Führungskräften.

Telecom Handel: Wie lassen sich Mitarbeiter im TK-Fachhandel motivieren?

Martin Limbeck: Lob und Anerkennung sind nach wie vor wichtige Motivatoren – auch im TK-Fachhandel. Darüber hinaus sollten die Kompetenzen klar verteilt werden; nur so kann der einzelne Mitarbeiter auch eigene und klare Entscheidungen in seinem Kompetenzfeld treffen.

Telecom Handel: Welche Rolle spielt Geld?

Limbeck: Wer viel leistet, ist auch leistungsorientiert zu belohnen. Geld ist die Währung des Erfolgs, der Faktor, an dem jeder im Unternehmen seinen Wert messen kann. Aber nicht alle Menschen ticken gleich, so dass Geld als Verstärker alleine nicht reicht. Ich rate meinen Kunden dazu, ein kleines Fixum zu zahlen und mit einer hohen Leistungsvariable zu koppeln. Wenn Verkäufer zum Beispiel Preisnachlässe gewähren, betrifft das dann immer auch ihre eigene Briefftasche. Der umgekehrte Weg – hohes Festgehalt, geringe Provision – führt mitunter dazu, dass nur „Dienst nach Vorschrift“ gemacht wird. Grundsätzlich gilt: Je höher das Einkommen, desto geringer wirkt der Motivationsfaktor Geld.

Telecom Handel: Wie schaden unmotivierte Mitarbeiter dem Unternehmenserfolg?

Limbeck: Der Schaden ist erheblich. Erhöhung der Fehlzeiten, Mitarbeiterfluktuation, unfreundlicher Umgang mit den Kunden, fehlendes Engagement, sinkende Umsätze. Hinzu kommt: Stellen Sie sich vor, Sie haben einen Obstkorb, in dem sich ein fauler Apfel befindet. Er steckt die anderen an. Negative Stimmungsmache, abfällige Äußerungen zu den eigenen Produkten oder Frontenbildung gegen die Vorgesetzten sind die Folge.

Telecom Handel: Welche Rolle spielt das Verhalten von Führungskräften?

Limbeck: Nur was ich selbst bereit bin zu leisten, kann ich auch von meinem Team verlangen. Für mich ist eine der wichtigsten Führungsmethoden „das gute Vorbild“, auch Ehrlichkeit und die Äußerung konstruktiver Kritik. Das alles führt dazu, dass vom Team auch unpopuläre Entscheidungen mitgetragen werden.

STRATEGIEN ZUR LEISTUNGSSTEIGERUNG

Checkliste: So erhöhen Sie die Leistungskraft Ihres Teams

Der Bonner Fachverlag für Recht und Führung (www.vorgesetzter.de) zeigt, worauf es bei der Mitarbeitermotivation ankommt. Wie oft können Sie ein Häkchen machen?

- Sie sind Ihrem Team ein Vorbild durch eine klare persönliche Leistungsorientierung.
- Sie haben eine klare Vision davon, was Sie in Ihrem Beruf erreichen wollen.
- Sie richten Ihr Handeln an den Eigenschaften eines Profis aus: Konzentration auf das Wesentliche, Disziplin, Konsequenz, Kreativität und Zukunftsorientierung.
- Sie setzen Vertrauen in den Leistungswillen Ihres Teams.
- Sie checken regelmäßig die Leistungsorientierung Ihres Teams.
- Sie entwickeln mit Ihrem Team eine gemeinsame Vision in einem Teamworkshop.
- Sie stimmen diese Vision mit Ihrem Chef ab.
- Sie lassen die Vision immer wieder in Ihre Gespräche einfließen.
- Sie entwickeln Spielregeln für Ihr Team und achten auf deren Einhaltung.
- Sie vereinbaren mit dem Team konkrete Jahresziele.
- Sie schaffen Transparenz, welche Ziele der Einzelne zu erreichen hat.
- Sie qualifizieren Ihre Mitarbeiter so, dass sie optimal auf ihre Aufgaben vorbereitet sind.
- Sie fordern Ihr Team durch ungewöhnliche Maßnahmen ab und zu einmal heraus.
- Sie unterstützen die Kreativität Ihrer Querdenker.
- Sie bringen Ihre Mitarbeiter immer wieder mit Kunden zusammen, zum Beispiel durch Kunden-Mitarbeiter-Meetings.
- Sie ermöglichen und unterstützen den Aufbau von Netzwerken mit anderen Teams innerhalb und außerhalb der Firma.

Quelle: www.vorgesetzter.de; Fachverlag für Recht und Führung

LESER-MOTIVATION

Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter?

Haben Sie spezielle Provisionssysteme, die zusätzliche Anreize schaffen? Schreiben Sie uns Ihre Tipps und Tricks, Erfahrungen und Anregungen per E-Mail an: redaktion@telecom-handel.de. Unter allen Einsendern verlosen wir drei Freikarten für das Tages-Seminar „Design your Life I – Tag der Entscheidung!“ von und mit Motivations- und Verkaufstrainer Dirk Schmidt. Der Wert: je 159 Euro. Der Termin: 27. Oktober 2006, Raum Düsseldorf. Weitere Infos zu diesem Angebot sowie weiteren Seminaren stehen unter www.dirkschmidt.com zur Verfügung.