

# impulse

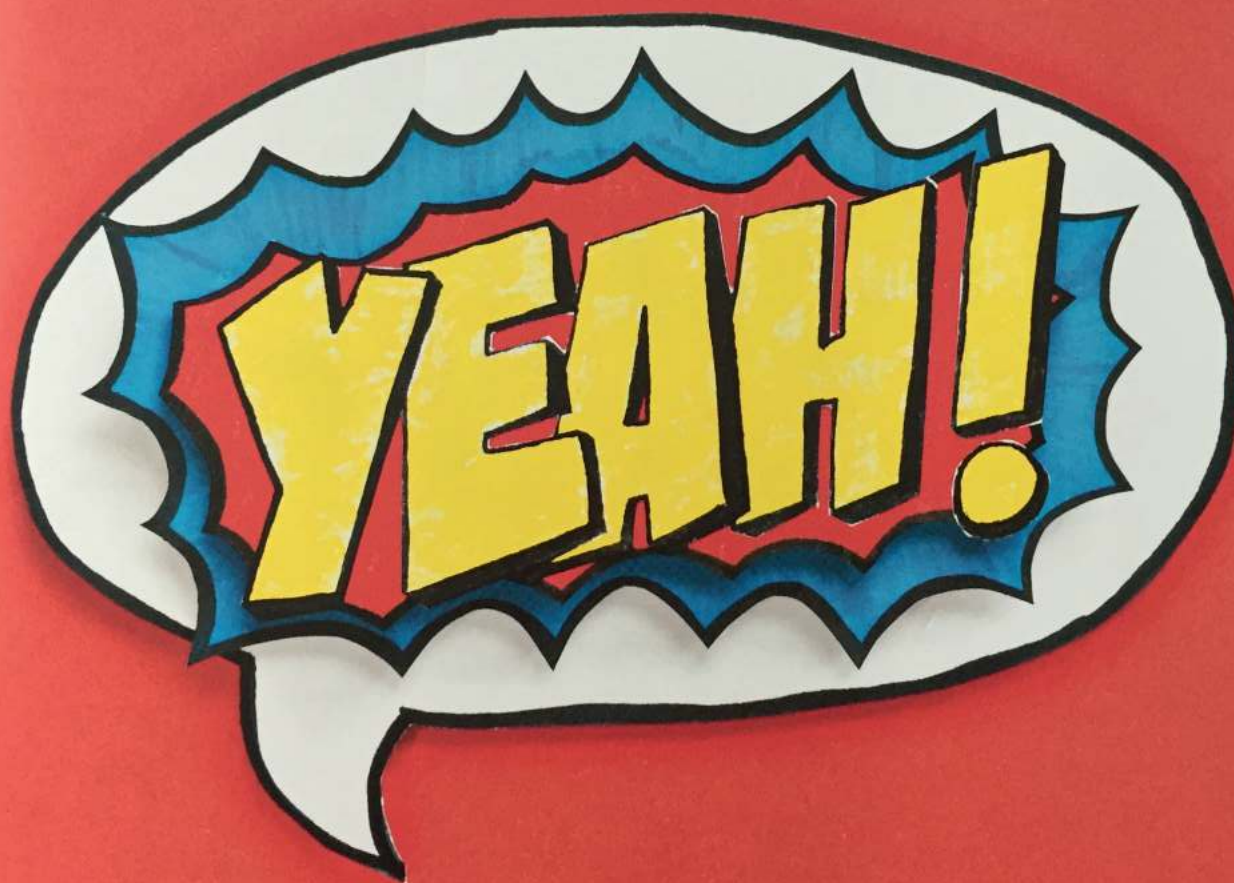
Ideen umsetzen. Werte schaffen

**Exklusiv  
für Mitglieder**

**NETZWERKTREFFEN BEI**

Faber-Castell in Stein  
Fackelmann in Hersbruck  
Stihl in Waiblingen

[impulse.de/  
netzwerktreffen](http://impulse.de/netzwerktreffen)



**MOTIVATION** Was Ihr Team zu  
Höchstleistungen anspornt

Um Mitarbeiter zu gewinnen,  
braucht es Regeln und Werte,  
die auch gelebt werden

**BERND WERNER**

*Sterne Koch und Unternehmer*

Mich motiviert, dass ich  
Entscheidungen treffen kann und  
auch mal Fehler machen darf

**CARINA SCHMID**

*Leiterin Personal*



### 3. MOTIVATIONSKILLER UND STÖRFAKTOREN ABSCHAFFEN

Neben der Förderung ihrer Mitarbeiter sollten sich Führungskräfte vor allem darauf konzentrieren, Motivationshemmnisse zu beseitigen. In jeder Firma gibt es Dinge, die demotivieren: falsche Prozesse, ein cholerischer Chef, Unruhestifter im Team. „Der mechanistische Gedanke von vielen Managern: Können wir mal schnell an drei Schrauben drehen, und dann ist alles wieder gut, funktioniert so nicht“, sagt Lorenz.

Verhalten lässt sich nur schwer verändern. Sehr viel einfacher ist es, falsche Erwartungen und Rollenunklarheiten aus der Welt zu schaffen, Prozesse sauber zu definieren und an einer guten Kommunikation zu arbeiten.

Das hat auch Sternekoch Bernd Werner gemacht. Gemeinsam mit der Unternehmensberatung Denk Neu von Thomas Pütter und Ines Eulzer überarbeitete der Unternehmer die Strukturen in seinem Betrieb von Grund auf (mehr dazu im Kasten „Motivation durch Struktur“ auf Seite 29). So entwickelte er ein Unternehmensleitbild, erstellte einen Ausbildungsplan und ein Führungsleitbild für seine leitenden Angestellten. „Fatal ist, wenn der Chef weiß, wo er hinwill, aber kein Mensch im Team weiß: Wohin will eigentlich der Chef?“, sagt Werner. Das ist heute anders: Mittlerweile sorgen Jahreszielpläne für klare Orientierung in jedem Unternehmensbereich.

Auch sein Team hat Werner komplett neu aufgestellt und eine zweite Führungsebene eingezogen. Die frühere Rezeptionistin Carina Schmid verantwortet nun den kompletten Servicebereich; die Küche obliegt Andreas Laux. „Das sind alles Eigengewächse“, sagt der Inhaber stolz. „Den Andreas habe ich selbst ausgebildet vor elf Jahren.“ Auch für alle anderen im Betrieb ist nun klar, wer die „linke und die rechte Hand“ vom Chef ist. Jeder Azubi weiß jetzt mit einem Blick auf das Organigramm sofort, wen er ansprechen soll.

Jedes Jahr im Januar geht das komplette Führungsteam in Klausur und entwickelt neue Konzepte sowie einen Jahreszielplan für das kommende Jahr. Solche Zielpläne sind in größeren Unternehmen nichts Ungewöhnliches, aber in der Gastronomie noch die große Ausnahme. Werner jedenfalls ist mit dem Ergebnis zufrieden: „Das gibt richtig Power in die Mannschaft hinein“, sagt er. Weil jede Führungskraft die Ziele kennt und an das Team weitergibt, ziehen alle an einem Strang. Auf die Mitarbeiter wirkt das enorm motivierend.

„In vielen Betrieben sind die Zuständigkeiten völlig unklar oder die Arbeitsabläufe nicht mehr zeitgemäß“, berichtet die Unternehmensberaterin Ines Eulzer. Das führe zu einem erhöhten Frustpotenzial. Die Prozesse im Betrieb müssen sich an ein geändertes Marktumfeld anpassen, erklärt die Agenturchefin. „Möglicherweise hat ja ein Meeting pro Woche früher gereicht, aber heute braucht es mehr Abstimmung.“ Verkrustete Strukturen und überflüssige Hierarchien wirkten da demotivierend.

„Wenn ich als Chef feststelle, mein Verhalten zieht die Mitarbeiter runter, muss ich schnell gegensteuern“, sagt Eulzer. Gerade in kleinen Betrieben würden Unternehmer häufig den Zeitpunkt verpassen, fachlich loszulassen, warnt die Organisationsexpertin. „Dann wird der Chef zum Nadelöhr für alle Prozesse im Betrieb.“ Dabei sollten sich um operative Themen eigentlich die Mitarbeiter kümmern. Die Beraterin kennt Firmen, in denen der Chef um Mitternacht noch Mails beantwortet, die ein Mitarbeiter bereits bearbeitet hat. „Das sorgt natürlich für Frust. Das macht heute keiner mehr mit, dann sind die Leute weg.“

Bernd Werner überlässt seinen beiden Stellvertretern mittlerweile auch viele Aufgaben, um die er sich früher selbst gekümmert hätte. Über Einstellungen entscheiden Schmid und Laux selbst. Auch regelmäßige Feedbackgespräche mit den Mitarbeitern gehören zu ihren Aufgaben. Die Kochschürze bindet sich Werner nun nur noch zu Repräsentationszwecken um oder wenn er seinen Chefkoch einmal ver- ➤

# FATAL IST, WENN KEINER IM TEAM WEISS: WOHIN WILL EIGENTLICH DER CHEF?

BERND WERNER *Sterne Koch und Inhaber von Werner Gourmet*



## MIT HERZBLUT

Während seiner Zeit als freier Journalist unterschied impulse-Redakteur **Peter Neitzsch** zwischen Brotjobs und Herzblut-Projekten. Zur zweiten Kategorie zählte er spannende Themen, Formate oder Auftraggeber. Auch wenn die teils schlechter bezahlt waren, war er immer hoch motiviert.

tritt. Das verschafft dem Inhaber mehr Freiraum für andere Aufgaben. „Im Grunde habe ich dadurch einen neuen Job in meinem eigenen Unternehmen bekommen.“

Auch die Laune vom Chef hat sich gebessert, weiß die Personalverantwortliche Schmid zu berichten. „Heute kann ich eigentlich jederzeit zu ihm kommen, wenn es etwas zu besprechen gibt.“ Als Mitarbeiterin sei für sie motivierend, dass sie Entscheidungen treffen könne und auch mal einen Fehler machen dürfe. „Da hat mir das Vertrauen sehr geholfen, dass mir Familie Werner entgegengebracht hat.“ Dass es auch anders geht, hat die 27-Jährige bei einem anderen Arbeitgeber, einem Hotel auf Sylt, erlebt. „Dort durfte man nur lächeln und guten Tag sagen.“ Nicht einmal eine Reservierungsbestätigung habe sie rausschicken können, ohne dass die Empfangsleitung noch einmal draufgeschaut habe.

Wie Schmid geht es auch anderen Mitarbeitern auf Schloss Eberstein. „Ich bin nicht die Einzige gewesen, die nach einer Weile wieder zurückgekommen ist“, erzählt sie. „Dass wir Mitarbeiter im Team haben, die hier gelernt haben und nach ihren Wanderjahren zurückgekehrt sind, ist nicht nur ein tolles Kompliment, sondern auch ein Sechser im Lotto“ ergänzt Werner. „Ich glaube schon, dass ich beim Thema Mitarbeiterbindung heute besser dastehe als andere Betriebe.“

Wirtschaftlich hat sich der neue Kurs ebenfalls gelohnt: Seit 2015 hat das Unternehmen die Zahl seiner Mitarbeiter auf 70 verdoppelt – mit Aushilfen und Saisonkräften sind es sogar 100 Mitarbeiter. Zu dem Pachtbetrieb kamen weitere Unternehmungen hinzu: ein eigener Weinberg, eine Event-Location und Catering für Groß-Events wie die Berlinale, die Bambi-Verleihung oder den G20-Gipfel.

„Gesundes Wachstum geht nur mit klaren Strukturen“, sagt Werner. Mitarbeiter ließen sich nur mit Regeln und Werten gewinnen, die gelebt würden. „Unser Leitbild ist nicht nur ein Zettel, der an der Wand hängt“, sagt er. „Das ist wirklich in die DNA unseres Unternehmens übergegangen.“ Darin sind Standards im Umgang mit Gästen festgeschrieben, wie Höflichkeit und hohe Servicequalität, aber auch Werte, die das Team leben will: Respekt, Teamgeist und offene Kommunikation.

Wenn der Chef sich jetzt mal über einen Mitarbeiter ärgert, herrscht er ihn nicht mehr an, so wie früher. Stattdessen fordert er ihn auf: „Lies dir noch mal unser Leitbild durch – und dann sprechen wir morgen darüber, was falsch gelaufen ist.“ So muss der Geschäftsführer nicht sofort reagieren, und die Gemüter können sich beruhigen. „Am nächsten Tag ist das Ganze dann meist in zwei Sätzen geklärt.“

**FAZIT:** Viel leichter, als Mitarbeiter zu motivieren, ist es, Demotivation zu verhindern. Dafür sollten Chefs alle Störfaktoren wie chaotische Prozesse und unklare Zuständigkeiten beseitigen.