

ERFOLGSGEHEIMNIS

TEAMBILDUNG

- EIN TEAM BILDEN
- DIE MOTIVATION STEIGERN
- ARBEITSERFOLGE SICHERN



• MOTIVATION

Bei Motivation geht es vor allem um die Befriedigung von Wünschen und Bedürfnissen. Wenn die Mitarbeiter merken, dass sich gute Arbeit lohnt, sind sie motiviert.

Jeder Mensch hat bestimmte Grundbedürfnisse – Nahrung, Unterkunft, Kleidung, usw. -, die er befriedigen kann, wenn er Lohn und Gehalt bekommt. Sind diese Grundbedürfnisse einmal erfüllt, dann beginnen Menschen nach mehr zu streben. Maslows Hierarchie der menschlichen Bedürfnisse zeigt eine Pyramide mit den Grundbedürfnissen an der Basis, auf der weitere Bedürfnisse aufbauen. Es gilt das Prinzip, dass höherrangige Ziele erst erreicht werden können, wenn die Ziele von geringerem Rang schon erreicht wurden.



Allerdings ist Maslows Hierarchie nicht so zu deuten, dass jeder durch die gleichen Dinge zu motivieren ist. Bei den physischen Grundbedürfnissen, mag das noch stimmen, denn jeder muss essen, trinken und schlafen, aber sobald man in der Hierarchie weitergeht, zeigen sich Unterschiede. Zum Beispiel braucht jeder Sicherheit, aber einige Menschen kommen mit einem Minimum an Sicherheiten aus, während andere sich selbst mit einem Arbeitsplatz auf Lebenszeit und mehreren Rentenversicherungen noch nicht genug abgesichert fühlen.

Zufriedenheit am Arbeitsplatz spielt eine große Rolle für die Ebene der Selbstverwirklichung. Was für den einen Mitarbeiter eine befriedigende Aufgabe ist, kann für den nächsten eine frustrierende Aufgabe sein. Die Frage ist, ob die Umstände, die ein Mitarbeiter vorfindet, mit seinen persönlichen Ansprüchen übereinstimmt. Hier sind Sie als Teamleiter gefragt. Wenn Sie die richtigen Voraussetzungen schaffen, stellt sich die Motivation bei Ihrem Team ganz von selbst ein.

Motivierende Faktoren können z. B sein: Ein zufriedener Chef, ein aufgeräumter Schreibtisch, pünktlich nach Hause gehen können, Aussicht auf Anerkennung etc. Dies sind eher kurzfristige Motivationsfaktoren. Langfristige Motivationsfaktoren, wie Sicherheit, Geld, Status, Anerkennung, Verantwortung und Zufriedenheit mit der Arbeit, sind übergreifender. Besonders hervorzuheben als Motivationsfaktor ist der Teamgeist, der bewirkt, dass die Mitarbeiter durch die Aussicht auf gemeinsamen Erfolg und gemeinsame Belohnungen motiviert werden.

PERSÖNLICHE MOTIVATIONSFAKTOREN

1. Geld

Es gibt viele Möglichkeiten, wie Sie Mitarbeiter mit Geld motivieren können.

- Sie können ihnen ein gutes Gehalt zahlen.
- Sie können Bonuszahlungen gewähren oder Beförderungen mit Gehaltserhöhungen in Aussicht stellen, wenn die Mitarbeiter gute Arbeit leisten.
- Sie können ihre Mitarbeiter für Erfolg versprechende Ideen am Gewinn beteiligen oder Prämien für Einsparvorschläge anbieten.
- Vielleicht besteht die Möglichkeit einer Provisionszahlung oder eines leistungsbezogenen Lohn- bzw. Gehaltssystems.

Eine angemessene Entlohnung ist die Grundvoraussetzung für Motivation. Wer sich für unterbezahlt hält, der ist mit Sicherheit demotiviert. Wer sich jedoch gerecht bezahlt fühlt, wird kaum durch mehr Geld noch stärker zu motivieren sein.

2. Sicherheit

- Diese Mitarbeiter brauchen ein geregeltes Einkommen. Es ist ihnen lieber, etwas weniger zu verdienen und diesen Betrag regelmäßig zur Verfügung zu haben als leistungsbezogen bezahlt zu werden.
- Betriebsrenten, die Sicherheit für die Zukunft versprechen, sind für diese Mitarbeiter motivierend.
- Ihnen wird viel daran liegen, dass ihre Arbeitsverträge abgesichert sind.

3. Status

Hierbei geht es nicht nur darum, wie wertvoll ein Mitarbeiter für ein Unternehmen ist, sondern auch darum, dass dies auch für Außenstehende zu erkennen ist.

- Eine Beförderung wirkt hier als starker Motivationsfaktor.
- Verleihen Sie neue Titel.
- Stellen Sie dem Mitarbeiter ein größeres Büro zur Verfügung.
- Übergeben Sie dem Mitarbeiter ein Projekt mit hohem Prestige.
- Geben Sie ihm einen großen Firmenwagen – oder zumindest einen besseren Parkplatz.
- Diese Mitarbeiter schätzen Weiterbildung als eine gute Vorbereitung für die nächsten Karriereschritte und nehmen im Allgemeinen gerne Weiterbildungsangebote wahr.

4. Anerkennung

Es gibt einige Möglichkeiten, jemanden vor anderen zu bestätigen. Ganz wichtig jedoch ist auch, dass die Mitarbeiter schon im Voraus wissen, dass ihre Arbeit wirklich gut anerkannt wird.

- Allgemeine Anerkennung erwirbt ein Mitarbeiter, wenn z. B. seine erfolgreiche Arbeit in den Firmennachrichten gewürdigt wird oder ihn ein Aushang am Schwarzen Brett als den „Mitarbeiter des Monats“ vorstellt.
- Sie sollten Ihrem Team vorher sagen, wenn ein Projekt so wichtig ist, dass darüber nach dem erfolgreichen Abschluss ein Artikel in der Firmenzeitschrift oder in der lokalen Presse erscheint.
- Vielleicht können Sie dafür sorgen, dass der Geschäftsführer ihres Unternehmens dem Team persönlich für seinen besonderen Einsatz dankt.

5. Verantwortung

Einige Mitarbeiter spornen es an, mehr Verantwortung zu übernehmen. Manchen Mitarbeitern geht es dabei um die Herausforderung, anderen gefällt das Gefühl, alles unter Kontrolle zu haben, und wieder andere reizt die Macht, die aus größerer Verantwortung resultiert. Es ist nützlich zu wissen, welche Beweggründe für die einzelnen Mitarbeiter gelten, weil man dann einen besseren Anhaltspunkt hat, von welcher Art eine neue Verantwortung sein sollte:

- Es geht hier nicht darum, den Mitarbeitern besondere Aufgaben zuzuteilen, sondern diese Aufgaben sollen delegiert werden. Die Mitarbeiter übernehmen also nicht nur die Arbeit, sondern auch deren ordnungsgemäße Durchführung.

- Dafür muss man mit dem betreffenden Mitarbeiter abstimmen, welche Informationen, finanziellen Mittel und Arbeitsmittel er benötigt, und sie ihm zur Verfügung stellen. Danach sollten die Mitarbeiter selbstständig arbeiten, bis die Aufgabe abgeschlossen ist.

Um größere Katastrophen zu vermeiden, sind hier einige Vorsichtsmaßnahmen angebracht:

- Stellen Sie sicher, dass beide Seiten sich über die Ergebnisse und den vereinbarten Termin im Klaren sind. Konzentrieren Sie sich auf Ergebnisse, nicht auf die Methoden: Sie können Termine, Kosten und Qualitätsansprüche vorgeben, lassen Sie jedoch die Mitarbeiter dann selbst entscheiden, wie sie vorgehen möchten.
- Wenn Sie das Gefühl haben, dass es Schwierigkeiten geben könnte, setzen Sie Zwischentermine und -ziele. Sie können dann mit dem Mitarbeiter den Stand der Bearbeitung überprüfen.
- Ermutigen Sie die Mitarbeiter, Fragen zu stellen und eventuelle Probleme mit Ihnen zu besprechen.
- Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter, wenn notwendige Mittel fehlen – z. B. wichtige Geräte.
- Wenn eine Aufgabe oder ein Projekt erfolgreich abgeschlossen wurde, geben Sie dem dafür verantwortlichen Mitarbeiter auch die volle Anerkennung.

6. Zufriedenheit mit der Arbeit

- Ihre Mitarbeiter müssen das Gefühl haben, dass sie gut arbeiten, damit sie ihre Arbeit befriedigend empfinden. Sie sollten also darauf achten, dass jeder die für ihn richtige Aufgabe bekommt. Dabei geht es nicht nur darum, dass bestimmte Fähigkeiten und Erfahrungen mit den Anforderungen der Aufgabe übereinstimmen, sondern auch darum, dass die Mitarbeiter eine für sie befriedigende Rolle im Team ausfüllen.
- Außerdem ist es für die Mitarbeiter wichtig zu erkennen, wo ihre Aufgabe im übergeordneten Zusammenhang eingeordnet wird. Wenn sie nur Teile einer umfassenderen Aufgabe erledigen, dann müssen Sie den Mitarbeiter vermitteln, wie wichtig ihr Arbeitsschritt für das Resultat am Ende ist.

7. Herausforderung

- Für einige Menschen wird es zu einer großen Befriedigung, wenn sie sich selbst und anderen beweisen können, dass sie eine bestimmte Aufgabe, die man ihnen vielleicht nichtunbedingt zugetraut hätte, bewältigen können.
- Sie sollten ständig durch neue Aufgaben und Ziele animiert werden.

- Man kann den Mitarbeitern völlig neue Aufgaben und Ziele anvertrauen oder sie bitten bereits Bekanntes auf eine andere Weise zu erledigen.
- Mehr Verantwortung benötigen Sie nicht unbedingt, auch wenn Verantwortung an sich für andere bereits Herausforderung bedeutet und wichtig ist. Für einige Mitarbeiter spielt Verantwortung nur eine untergeordnete Rolle.
- Eine Gelegenheit zur Weiterbildung nehmen diese Mitarbeiter gerne wahr, denn dadurch werden sie in die Lage versetzt, wieder neue Herausforderungen anzunehmen.

Wenn Sie nicht ganz sicher sind, wie Sie einzelne Mitarbeiter Ihres Teams am Besten motivieren können, dann fragen Sie sie danach.

GRUNDLEGENDE MOTIVATIONSFAKTOREN

Obwohl jeder Mensch im Grunde charakterlich anders ist, gibt es grundlegende Faktoren, die jeden Menschen motivieren:

- Je mehr Ihre Mitarbeiter über ihre Arbeit, deren Zusammenhänge und deren Wert wissen, desto motivierter sind sie. Zeigen Sie ihnen, wie jeder einzelne Mitarbeiter zum Erfolg seines Unternehmens beiträgt. Und sagen Sie dies nicht nur, wenn Sie einen neuen Mitarbeiter im Team begrüßen, sondern wiederholen Sie es immer wieder für alle Teammitglieder.

Veranstalten Sie für Ihre Mitarbeiter eine Führung durch das Unternehmen und die Produktion, damit das Team andere Abteilungen kennen lernt. Vielleicht lässt sich sogar eine Art von Job-Rotation organisieren. Oder Sie arrangieren, dass Mitglieder eines Teams, die vielleicht nicht besonders viel Kundenkontakt haben, einmal bei einer Messe mit ihren Kollegen den Stand betreuen

Lassen Sie Ihre Mitarbeiter die Ergebnisse ihrer Arbeit sehen, vor allem dann, wenn die Kollegen nicht mit Kunden direkt zusammenarbeiten. Nehmen Sie sie beispielsweise mit auf einen Besuch bei Einzelhändler-Kunden.

- Setzen Sie Ihren Mitarbeitern immer klare und erreichbare Ziele und stellen Sie sicher, dass es sich dabei um gemeinsam vereinbarte und nicht um vorgegebene Ziele handelt. Wer sein Ziel nicht kennt, kann auch seine Leistung nicht einschätzen. Die Mitarbeiter müssen wissen, wie es um ihre Leistung steht, und deshalb brauchen sie messbare Ziele für sich selbst und für das Team. Vage Aussagen können sehr stark demotivieren.
- Lassen Sie die Mitarbeiter an allem teilhaben. Informieren Sie sie über die Vorgänge im Unternehmen und bitten Sie um Meinungen, Ideen und Vorschläge. Die Mitarbeiter müssen das Gefühl haben, dass man ihnen auch wirklich zuhört, denn

sie werden keine Vorschläge mehr machen, wenn diese ohnehin nie berücksichtigt werden.

Selbstverständlich sind nicht immer alle Ideen umsetzbar, aber man kann mit den Mitarbeitern darüber sprechen und findet dann vielleicht gemeinsam zu einer besseren Lösung. Selbst wenn von der ursprünglichen Idee nicht mehr allzu viel übrig bleibt, werden die Mitarbeiter das dann nachvollziehen und das Gefühl haben, dass man ihnen zugehört hat, und beim nächsten Mal sieht das Ergebnis womöglich schon ganz anders aus.

Dieser Punkt ist ganz wichtig, denn sobald die Mitarbeiter einbezogen werden, identifizieren sie sich auch wesentlich mehr mit ihrer Arbeit. Wenn da etwas nicht so gut läuft, fühlt sich jeder mitverantwortlich, und wenn es etwas gut läuft, hat auch jeder das Gefühl, zum Erfolg beigetragen zu haben. Genau das motiviert die Mitarbeiter, und um dieses Gefühl des Engagements aufrechtzuerhalten, sollte man deshalb immer wieder betonen, welchen wichtigen Beitrag jeder Einzelne zum Erfolg des Teams leistet.

DIE ROLLE DES TEAMLEITERS

Die Motivation der Mitarbeiter eines Teams hängt zu einem großen Teil auch von der Persönlichkeit der Teamleiters ab.

1. Mit Fehlern umgehen

Mitarbeiter machen nicht absichtlich Fehler. Dies bedeutet, dass Fehler, die dennoch auftreten, Fehler sind, für die niemand etwas kann. Mitarbeiter, die sich einen Tadel einhandeln, angeschrien oder gar bestraft werden, wenn ihnen ein Fehler unterläuft, werden dies als äußerst ungerecht empfinden und beim nächsten Mal sicher alles daran setzen, dass ein Fehler von Ihnen erst gar nicht entdeckt wird.

Damit ist niemandem gedient. Aus Fehlern sollte jeder etwas lernen. Kritisieren Sie niemanden, weil ihm ein Fehler unterlaufen ist, sondern sprechen Sie mit ihm darüber, wie es seiner Meinung nach dazu gekommen ist. Danach können Sie gemeinsam überlegen, wie ein solcher Fehler in Zukunft vermieden werden kann.

Danken Sie Ihrem Mitarbeiter für seine Offenheit. Dann wird er auch ein anderes mal ohne Vorbehalte zu Ihnen kommen. Ihre Mitarbeiter werden Sie außerdem für Ihre Fairness respektieren.

2. Stehen Sie zu Ihrem Wort

Es ist äußerst demotivierend, wenn jemand bestimmte Dinge sagt, selbst aber nicht danach handelt. Schlimmstenfalls steht dann das Vertrauen grundsätzlich auf dem Spiel.

Es gibt z. B. Vorgesetzte, die sagen: „Dieser Bericht ist erstklassig!“, um gleich danach alle möglichen Veränderungen an ihm vorzunehmen. Warum tut er das, wenn der Bericht erstklassig ist? Oder warum sagt er, dass der Bericht erstklassig ist, wenn dies offensichtlich gar nicht der Fall war?

3. Seien Sie positiv

Konzentrieren Sie sich immer auf das Positive und nicht auf das Negative.

Wenn Sie z. B. mit einem Mitarbeiter über ein Arbeitsergebnis sprechen, das nicht ganz Ihren Erwartungen entspricht, dann sähe eine negative Reaktion aus: „Na ja, es könnte schlimmer sein, aber lassen Sie uns über einiges sprechen, was hier verbessert werden muss.“ Der Mitarbeiter wird das Gefühl haben, ein hoffnungsloser Fall zu sein und es beim nächsten Mal gar nicht erst versuchen wollen.

Ins Positive gewendet könnte die Reaktion sein: „Gute Arbeit, sie sind sehr richtig an die Aufgabe herangegangen und haben mit einer klaren Struktur gearbeitet. Dann sind aber zwei Punkte durcheinander geraten. Lassen Sie uns das einmal gemeinsam anschauen, dann werden Sie beim nächsten Mal keine Schwierigkeiten mehr damit haben.“

Nachdem diese gesagt ist, kann man noch hinzufügen: „Übrigens danke ich Ihnen, dass Sie die Sache so pünktlich erledigt haben. In dieser Hinsicht kann ich mich wirklich immer auf Sie verlassen.“ Darauf wird der Mitarbeiter das Gefühl haben, dass er noch das eine oder andere verbessern kann, seine Sache aber ansonsten recht gut macht. Beginnen und beenden Sie deshalb jedes Gespräch mit etwas Positivem.

Setzen Sie ein deutliches Zeichen, dass Sie die Gründe für Fehler nur deshalb interessieren, weil man daraus etwas für die Zukunft lernen kann, und dass es nicht darum geht, jemandem eine Schuld zuzuweisen.

4. Seien Sie freundlich

Wenn die Mitarbeiter Sie mögen, werden Sie schneller höhere Ansprüche an sich selbst stellen und produktiver arbeiten. Das bedeutet nicht, dass Sie ein „guter Kumpel“ sein sollen. Seien Sie freundlich, offen, höflich und großzügig bei der Anerkennung von Erfolgen und lassen Sie Ihre Mitarbeiter spüren, dass Sie sie mögen.

Geraten Sie aber nicht in die Versuchung, sich um jeden Preis beliebt zu machen. Ihr Team wird Sie nicht weniger mögen, wenn Sie gelegentlich hart durchgreifen müssen, sofern dies gerechtfertigt ist.

5. Seien Sie höflich

Erteilen Sie keine Befehle, sondern bitten Sie Ihr Team um Erledigung der Aufgaben. Ein gutes Team braucht keine Instruktionen und wird keine Bitte ablehnen.

Das scheint nicht besonders wichtig. Wer aber jemals einen Vorgesetzten erlebt hat, dem niemals ein „Danke“ oder „Bitte“ über die Lippen kam, wird den Unterschied be-

merken. Ein Mitarbeiter kommt sich schnell wie ein Handlanger vor und wird nicht gerne behilflich sein.

6. Seien Sie großzügig

Man sollte nichts von einem anderen erwarten, was man nicht auch bereit wäre, für ihn zu tun. Es wird immer wieder einmal vorkommen, dass Sie einen Mitarbeiter bitten müssen, Überstunden zu machen oder etwas zu erledigen, was nicht zu seinem Aufgabengebiet gehört. Ihre Mitarbeiter sind gerne behilflich, wenn sie das Gefühl haben, dass Sie gleichermaßen einspringen würden. Außerdem sollte man großzügig sein und einem Mitarbeiter z. B. auch einmal freigeben, weil ein ernster Krankheitsfall in der Familie aufgetreten ist.

MOTIVATION DES TEAMS

Einerseits sollte man seine Motivationsstrategien auf die einzelnen Mitarbeiter abstimmen und andererseits das Team als Ganzes im Blick behalten und als Ganzes motivieren, um das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken. Die Mitarbeiter müssen einen Teamerfolg erkennen, den sie als Einzelne nicht erreicht hätten. Dazu braucht jeder seine bestimmte Rolle im Team, z. B. Karins Ideen, Rolfs Kontakte, Ankes perfekte Planung und Uwes Verhandlungsgeschick. Ohne dies hätte das Team das Projekt nicht so erfolgreich zum Abschluss gebracht. So wird der Beitrag jedes Einzelnen gewürdigt, aber auch der Erfolg des Teams.

Leider wird oft der Fehler begangen, dass viele Leute mit der gleichen Qualifikation bei einem Projekt mitarbeiten. Dann hat am Ende jeder den Eindruck, er hätte das eigentlich auch alleine leisten können.

Um ein Team zu motivieren, sollte deshalb überlegt werden, wie das Team für eine bestimmte Aufgabe am besten zusammengesetzt werden sollte. Außerdem ist es grundsätzlich wichtig, dass immer die Leistung des gesamten Teams lobend anerkannt wird. Selbstverständlich kann jedem Teammitglied für seinen Einzelbeitrag gedankt werden, Gratifikationen aber sollten für alle gleich ausfallen.

1. Das richtige Arbeitsumfeld

Der Teamleiter muss ein gutes Arbeitsumfeld schaffen, um seine Mitarbeiter zumotivieren. Dies gilt auch für die äußeren Bedingungen. Menschen, die in düsteren, seit 30 Jahren nicht mehr renovierten Kellergeschossen arbeiten müssen, sind sicher weniger produktiv als Mitarbeiter, die in einer sauberen, hellen und freundlichen Umgebung arbeiten.

Die Anordnung der Arbeitsplätze kann einen wesentlichen Einfluss auf die Motivation und den Teamgeist haben. Wenn jeder in seinem eigenen Raum ist, entwickelt sich kein Zusammengehörigkeitsgefühl. Es ist viel besser, wenn das gesamte Team in einem möglichst offenen Bereich zusammenarbeitet. Bestimmte Arbeiten - z. B. Kundengespräche - müssen natürlich in einem geschlossenen Rahmen stattfinden. Dazu sollten kleine Konferenzräume zur Verfügung stehen.

Einige Menschen ziehen es vor, allein und in Ruhe zu arbeiten. Dies sollte akzeptiert werden, indem sie zumindest ein bis zwei Stunden am Tag in einen Raum zurückziehen können, um Arbeiten zu erledigen, die keine Störungen vertragen.

Folgt man allerdings dem neuesten Trend in der Teamarbeit, dann besitzt niemand mehr einen eigenen Schreibtisch, sondern er geht morgens einfach an einen freien Arbeitsplatz, an dem er dann an diesem Tag arbeitet. Das soll den Teamgeist fördern. Sollte jedoch jemand auf seinen festen Arbeitsplatz mit eigener Grünpflanze bestehen, sollte man ihn nicht durch Veränderungen demotivieren.

2. Fehler, die dem Team schaden

Es gibt bestimmte Maßnahmen, die einzelne Mitarbeiter oder das Team demotivieren oder gar dem Teamgeist schaden. Vermeiden sollten Sie daher Folgendes:

- Reibungspunkte provozieren

Stecken Sie Mitarbeiter, die sich nicht gut verstehen, nicht unbedingt in eine Gruppe, die eng zusammenarbeiten muss. Falls es sich nicht vermeiden lässt, lassen Sie diese Mitarbeiter nicht mehr Zeit zusammen verbringen als nötig, damit Reibereien erst gar nicht aufkommen können.

Geben Sie – wenn möglich – jedem einen anderen Verantwortungsbereich. Es kann auch ratsam sein, eine weitere Person in dieses Team einzugliedern, und sei es nur, um zwischen den Kollegen für menschlichen Ausgleich zu sorgen.

- Unfares Verhalten

Wenn Ihr Team Sie für unfair hält – zu Recht oder nicht -, ist der Zusammenhalt der Gruppe gefährdet. Wenn die Mitarbeiter den Eindruck haben, dass Sie die reizvollsten Projekte immer denselben Kollegen zuteilen oder dass ein Kollege einen größeren Bonus erhält als alle anderen, dann ist es unbedingt an der Zeit etwas zu unternehmen.

Am Besten sprechen Sie offen darüber. Versuchen Sie dabei nicht, sich für Ihre Entscheidungen zu rechtfertigen, sondern fragen Sie, welches Verhalten Ihre Mitarbeiter für unfair halten und wie Sie es hätten anders machen können. Auf diese Weise können Sie das Problem lösen.

- Lob übertreiben

Bei einigen Motivationsfaktoren können Sie für Ihre Mitarbeiter gar nicht genug tun, beispielweise, indem Sie sie ständig informieren und bei Entscheidungen miteinbeziehen. Einige Motivationsfaktoren allerdings wollen dosiert sein: Lohn und Beloh-

nungen kann man auch so übertreiben, dass der Effekt abnimmt. Das Maß des Lobes muss auf die Leistung abgestimmt werden. Ein einfaches „Danke – gute Arbeit“ reicht häufig aus. Ein „Das ist brilliant- absolut erstklassig.“ Was würden wir ohne Sie tun?“ sollte nur sehr guten Arbeiten vorbehalten bleiben.

Auch wenn unzureichende Arbeit geleistet wurde, muss dies ausgesprochen werden, sonst werden Ihre Mitarbeiter Ihr Urteil nicht mehr ernst nehmen und Lob aus Ihrem Munde verliert an Bedeutung.

- Einzelne für Leistungen des Teams belohnen

Man kann gar nicht oft genug betonen, dass Sie immer die Leistung des gesamten Teams anerkennen sollten, wenn das Team sie erbracht hat. Sonst könnte Ihnen unterstellt werden, dass Sie der Arbeit des einzelnen Mitarbeiters mehr Bedeutung zumessen als der Arbeit des Teams.

3. Den Teamgeist fördern

Um den Teamgeist zu fördern, sollten Sie vor allem die vorher genannten Fehler vermeiden. Hier noch einige weitere Empfehlungen:

- Ermutigen Sie die Mitarbeiter sich gegenseitig zu unterstützen

Wenn jemand Rat oder Hilfe braucht, sollten Sie nicht immer selbst einspringen, sondern einen Kollegen finden, der weiterhelfen kann. Vermeiden Sie deshalb unnötige Abgrenzungen zwischen verschiedenen Aufgaben. Wenn ein Kollege einmal etwas ganz Dringendes erledigen muss, sollten ihm alle anderen für eine Viertelstunde helfen. Solch eine Aktion fördert das Zusammengehörigkeitsgefühl.

- Gemeinsame Schulungen für das gesamte Team

Gemeinsame Weiterbildungsveranstaltungen bringen die Kollegen einander näher. Informationsveranstaltungen über das Unternehmen und die Rolle des Teams sind besonders nützlich.

- Verschiedene Personen mit unterschiedlichen Projekten betrauen

So bleibt das Team in Bewegung und der Respekt für die Arbeit der Kollegen wächst. Jeder bekommt so ein Gefühl dafür, dass die Aufgabe im Mittelpunkt steht. Auch Außenstehende sollten erkennen, dass Mitarbeiter für einen ganz bestimmten Bereich verantwortlich sind. Das gilt auch für Sie als Vorgesetzten. Sie sollten z. B. nicht einfach das Bestellsystem für Büromaterial übergehen oder mit Kunden Konditionen vereinbaren, die die Kollegen nicht gewähren dürfen.

- Vertrauliche Informationen an das Team weitergeben

Indem Sie auch vertrauliche Informationen weitergeben, können Sie Ihren Mitarbeitern zeigen, dass Sie Ihnen vertrauen. Hierzu gehören z. B. neue Produktentwicklungen, Hintergründe über die finanzielle Lage des Unternehmens oder anstehende organisatorische Veränderungen. Halten Sie dabei aber unbedingt folgende Regeln ein:

- Informieren Sie wirklich alle Mitarbeiter im Team. Nicht nur den Projektleiter oder Vorgesetzten.
- Es gibt Informationen, die man aus Gründen der Fairness nicht weitergeben sollte. Z. B. kann man nicht Vertriebsmitarbeitern neue Produkte in Aussicht stellen, von denen sie den Kunden noch nichts erzählen dürfen.
- Sprechen Sie mit dem Team nicht über vertrauliche Dinge, die andere Mitarbeiter betreffen.
- Sprechen Sie nicht von vertraulichen Informationen, wenn es keine sind. Die Mitarbeiter fühlen sich an der Nase herumgeführt, wenn sie diese Neuigkeiten auch von anderer Seite hören.
- Geben Sie Bescheid, wenn eine Information nicht mehr als vertraulich zu behandeln ist.

- Behandeln Sie *alle* gleich

Mitarbeiter wie Sekretärinnen und Assistenten erfüllen eine wichtige Aufgabe und sollten mit dem gleichen Respekt behandelt werden wie die anderen Mitarbeiter. Die Einstellung, es handele sich um untergeordnete Aufgaben oder Aufgaben für Anfänger, bewirkt dass diese Mitarbeiter oft besonders sensibel dafür werden, ob sie gleichrangig oder anders behandelt werden als die übrigen Kollegen im Team. Wenn Sie selbst solche Mitarbeiter in das Team integrieren, setzen Sie auch für die anderen Mitarbeiter ein Zeichen. Man kann kein Zusammengehörigkeitsgefühl aufbauen, wenn Mitarbeiter draußen bleiben, weil sie nicht die Chance der Integration erhalten.

VERSCHIEDENE ARTEN DER BELOHNUNG

Belohnungen motivieren die Mitarbeiter wieder für kommende Aufgaben. Dies ist ein sehr wichtiger Punkt. Achten Sie deshalb darauf, dass gute Leistungen auch angemessen gewürdigt werden. Solche Leistungen sollten natürlich gerecht vergeben werden.

1. Individuelle Belohnungen

Es ist wichtig, persönliche Belohnungen genau auf den Menschen abzustimmen. Hierzu ist es hilfreich die einzelnen Faktoren zu kennen, die Menschen motivieren. Im Folgenden werden Sie aufgezählt mit den vorgeschlagenen Belohnungen dazu.

- Lob

Jeder hört gerne, dass er seine Arbeit gut macht, und jeder freut sich über eine Art Anerkennung für besondere Verdienste. Sie können dem Mitarbeiter schriftlich gratulieren, ihn in der Firmenzeitschrift würdigen oder Sie gratulieren ihm vor allen Mitarbeitern im Meeting. Man könnte ihn auch als „Mitarbeiter des Monats“ mit einer Urkunde auszeichnen.

- Dank

Auch über ein Dankeschön für besondere Leistungen wird sich jeder freuen. Eine nette Geste ist eine Karte mit einem Wort des Dankes. Auch ein kleines sorgfältig ausgewähltes Geschenk als Anerkennung ist angebracht. Der eine liebt Schokolade, der andere Blumen oder freut sich über eine Theatereinladung. Eine verlängerte Mittagspause oder ein Tag Sonderurlaub sind auch Möglichkeiten.

- Geld

Eine Bonuszahlung oder eine kleine Provision wird jeder Mitarbeiter noch mehr zu schätzen wissen als ein Lob.

- Status

Eine Beförderung ist eine Belohnung für langfristige Leistungen. Man kann aber z. B. einen Titel finden, den die Mitarbeiter für eindrucksvoller halten. Oder man kann gute Arbeit durch die Verantwortung für ein neues, prestigeträchtiges Projekt würdigen.

- Freiheit

Viele Menschen, besonders die sehr kreativen und unorthodoxen Persönlichkeiten legen besonderen Wert auf ihre persönliche Freiheit. Bei guter Leistung kann man ihnen einen Arbeitsplatz zu Hause oder ein anderes flexibles Arrangement anbieten. Oder übertragen Sie diesen Mitarbeitern Verantwortung, die ihnen häufiger Dienstreisen ermöglicht.

- Verantwortung

Bieten Sie neue Verantwortungsbereiche an. Ein wichtiger Punkt dabei: Wenn Sie etwas für die Zukunft versprechen, dann halten Sie sich auch daran, ohne dass man Sie daran erinnern muss.

- Herausforderung

Einige Mitarbeiter schätzen es, mit neuen Aufgaben belohnt zu werden, die mehr Herausforderungen bringen. Auch ein Weiterbildungsangebot ist für diese Menschen verlockend.

2. Belohnungen für das Team

Wenn das Team besonders gut arbeitet, muss man alle belohnen. Damit unterstreicht man noch einmal die Bedeutung für die Teamarbeit. Man kann z. B. am Freitag Nachmittag Kuchen für alle mitbringen oder alle gemeinsam ins Theater oder Restaurant einladen, wenn ein größeres Projekt erfolgreich abgeschlossen wurde. Auch ein gemeinsamer Ausflug oder eine neue Kaffeemaschine für die Abteilung wäre eine Möglichkeit.

Behandeln Sie bei diesen Belohnungen alle gleich: Wenn Sie eine Kiste Wein als Weihnachtsgeschenk mitbringen, muss für jeden eine Flasche darin sein. Statt die Kiste hinzustellen mit den Worten „Die sind für alle, teilt sie euch“ überreichen Sie lieber jedem Mitarbeiter mit einem Wort des Dankes eine Flasche.

Ein anderer wichtiger Punkt ist der Spaß bei der Arbeit. Wer Spaß bei der Arbeit hat, ist produktiver und beständiger. Eine fröhliche, entspannte Atmosphäre sollte Ihr Ziel sein. Wenn gelacht wird, dann lachen Sie mit. Gute Stimmung erreicht man am Besten durch freundschaftliche Wettkämpfe untereinander oder dadurch, dass das Team eigene Bestleistungen zu überbieten versucht. Natürlich muss es dabei locker zugehen.