

Inhaltsverzeichnis

1. Grundlagen.....	2
1.1. Steckbrief.....	2
1.2. Das Unternehmen.....	3
1.3. Ausgangssituation.....	5
1.4. Zielsetzung.....	6
1.5. Der Heißluftmotor.....	6
2. Motivation.....	7
2.1. Definition Motivation.....	7
2.2. Der Mitarbeiter gehört in den Mittelpunkt.....	8
2.3. Auswirkungen von Demotivation.....	9
2.4. Motivationsinstrumente.....	10
2.4.1. Motivationsoptimierende Führungskultur.....	11
2.4.2. Materielle Motivationsinstrumente.....	13
2.4.3. Immaterielle Anreize.....	14
3. Persönliche Lehrnerfahrung.....	16
4. Ausblick.....	16

1. Grundlagen

1.1 Steckbrief

Mein Name ist Martin Weiß, geboren am 20.03.1975 in Burghausen (Deutschland). Ich bin ledig und habe keine Kinder. Meine Hobbys sind Snowboarden und Musik, sowie die Arbeit an meinem Haus.

Am 1. September 1990 begann ich die Lehre als Metallbauer (Fachrichtung Konstruktionstechnik) bei der Firma Kirsch AG in Burghausen. Kurz nach meiner Facharbeiterprüfung im Februar 1994 absolvierte ich den Präsenzdienst in Linz-Hörsching und bin dann in meinen Ausbildungsbetrieb zurückgekehrt. Da mir mein erlernter Beruf sehr viel Freude bereitet hat entschied ich mich 1995 zum Besuch der Werkmeisterschule für Maschinenbau-Betriebstechnik beim BFI in Braunau am Inn. Nach meinem ausgezeichneten Prüfungserfolg habe ich noch 6 Jahre als Vorarbeiter bei der Fa. Kirsch AG in Burghausen gearbeitet.

Die Firma Kirsch AG ist vor allem auf die Herstellung von Apparaten für die chemische und verfahrenstechnische Industrie, sowie auf Schweißkonstruktionen für den Maschinenbau, einschließlich der mechanischen Bearbeitung spezialisiert. In den meisten Fällen war jeder Auftrag ein Einzelstück, exakt nach den Plänen und Wünschen des Kunden. Für mich lag die Faszination meiner Arbeit darin, mit meinem Team, aus einem Haufen Material eine Präzisionsanlage herzustellen. Als Vorarbeiter waren meine Aufgaben neben der Fertigung auch die Mitarbeiterführung, Arbeitsplanung und die termingenaue Organisation, auch im Zusammenhang mit anderen Fertigungsbereichen (Materialvorbereitung, Schweißerei usw.). Ich habe es immer bedauert, dass wegen den knapp kalkulierten Terminen oft zu wenig Zeit für die Ausbildung der Lehrlinge war. Da mir jedoch die Weiterbildung der Jugend sehr am Herzen lag, habe ich nicht gezögert als ich von der Ausbildungszentrum Braunau GesmbH das Angebot bekam, mich ganz der Lehrlingsausbildung zu widmen. Seit Juni 2003 versuche ich mein Wissen und Können an die Jugendlichen weiterzugeben. Eine wesentliche Motivation für mich ist, dass auch ich ständig weiterlerne, sei es durch diverse Fortbildungsmaßnahmen (Ausbilderakademie, CNC-Kurse,...) aber auch durch die Arbeit mit den jungen Leuten selbst.

1.2 Das Unternehmen

Das ABZ (Ausbildungszentrum Braunau Gesellschaft m.b.H.) besteht seit nunmehr 10 Jahren als Partner der Lehrbetriebe in der Region Innviertel. Auch im Bereich der Erwachsenenbildung im Auftrag des AMS, ermöglicht das ABZ Arbeitssuchenden einen beruflichen Wiedereinstieg auf neuem Niveau. Das modulare Ausbildungssystem hat sich bewährt und gezeigt wie optimale Aus- und Fortbildung funktioniert. Angesichts der ständigen Weiterentwicklung in der Arbeitswelt sind die Werkstätten mit modernsten Maschinen und Anlagen ausgestattet. Die Kompetenz des ABZ in der Schweißtechnologie ist durch Zertifikate bescheinigt und als enger Partner der Fa. Fronius werden Schweißfachtagungen abgehalten. Auch im Bereich der C-Technologien wird mit modernster Soft- und Hardware gearbeitet. Der Zerspanungssektor präsentiert sich durch ein modernes 5-Achs-Bearbeitungszentrum der Firma DMG. Um der wachsenden Herausforderung Rechnung zu tragen müssen auch die Trainer ständig „up to date“ sein. Nicht aus-lernen sondern sich ständig weiter qualifizieren ist der Leitspruch.

Seit 1995 werden im ABZ in folgenden Berufen Lehrlinge ausgebildet:

- Elektrobetriebstechniker/in
- Elektroanlagentechniker/in
- Mechatroniker/in
- Produktionstechniker/in
- Maschinenbautechniker/in
- Werkzeugbautechniker/in
- Zerspanungstechniker/in
- Universalschweißer/in
- Werkstoffprüfer/in
- Sanitär- Klimatechniker/in
- Technischer Zeichner/in

Zum Großteil kommen die Auszubildenden aus der AMAG, Austria Alu Guss (AAG) und Euromotive (SAG) aber auch aus zahlreichen Mittelständischen- und Kleinbetrieben. Viele bekannte Firmen wie KTM, FCI und Vialit beanspruchen Teile des umfassenden Ausbildungsangebots. Jährlich starten circa 30 junge

Menschen im ABZ ihren Weg in die Arbeitswelt. Heuer bereiten sich 22 Lehrlinge auf die Abschlussprüfung vor. Dank der hochqualifizierten Schulung im ABZ weisen die Prüflinge immer gute Ergebnisse vor. Seit einigen Jahren führen wir gemeinsam mit dem Arbeitsmarktservice (AMS) für Jugendliche die keinen Lehrplatz gefunden haben die Vorbereitung zur ausnahmsweisen Zulassung zur Lehrabschlussprüfung (verkürzte Lehre) durch. Bisher haben alle die Prüfung auf diesem Weg bestanden.

Das Team des Geschäftsführers der ABZ Braunau GmbH Ing. Günter Weibold besteht aus sieben Ausbildner und vier Mitarbeitern im Bereich Office/Koordination. Die Ausbildner haben ihren Beruf auf traditionellen Weg erlernt und sich dann weiterqualifiziert. Das Wissen wird so den Lehrlingen durch viel Erfahrung im Arbeitsalltag weitervermittelt. Mein Spezialgebiet ist vor allem Drehen/Fräsen.

1.3 Ausgangssituation

Mitarbeitermotivation!

Welche Thematik beschäftigt die Arbeitswelt mehr als diese? Die Unternehmen haben erkannt, dass durch die höhere Motivation ihrer Belegschaft das ganze Potential ihres Humankapitals ausgenutzt werden kann. Auch internationalen Topmanagern ist bekannt, dass der Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens von der Motivation der Mitarbeiter abhängt. Demzufolge ist der Aufbau und die Pflege von Human-Ressourcen eine der wichtigsten Managementaufgaben der Zukunft.

Leider ist es noch nicht überall so dass der Mitarbeiter im Mittelpunkt des Unternehmens steht. Meist bleibt es bei Versprechungen und der Mensch wird als Kostenfaktor gesehen. Will man die Belegschaft jedoch dauerhaft motivieren, dürfen zwei wichtige Voraussetzungen nicht ignoriert werden:

- Die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit müssen bekannt sein
- Es müssen die geeigneten Methoden, Systeme, Instrumente und Verfahren zum Einsatz kommen.

Besonders die Ausbildungszeit, sollte unter dem Motto stehen, das Interesse der Jugend am Beruf zu fördern. Leider werden sehr oft Übungstücke produziert, die dann am Ende im Schrottcontainer landen, weil sie einfach keinen Zweck erfüllen. Für die Lehrlinge war diese Ausgangssituation nicht zufrieden stellend, oft wurde man gefragt, was das denn für einen Sinn hätte und wozu man sich bemühen sollte, wenn es sowieso im Müll landet.

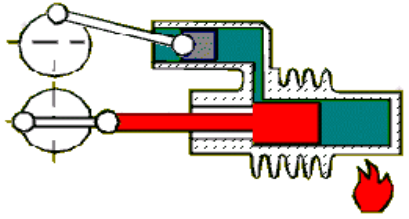
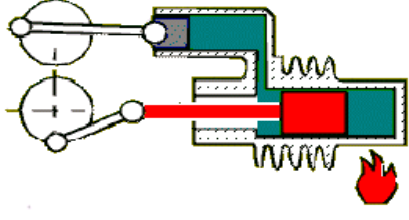
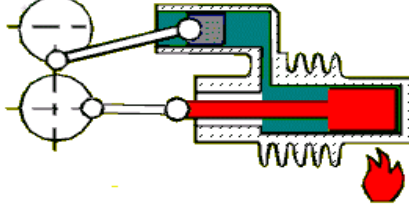
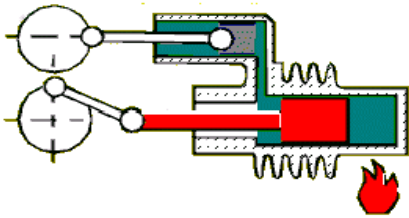
1.4 Zielsetzung

Eine Reihe von Untersuchungen belegen, dass die Mitarbeitermotivation vor allem durch die Arbeit selbst erfolgt. Um den Lehrlingen ein Gefühl dafür zu geben, wie aus vielen kleinen Teilen ein Ganzes wird, habe ich begonnen mit den Auszubildenden im 1. und 2. Lehrjahr einen Heißluftmotor (auch Stirlingmotor) zu bauen. Das Interesse der Jugend an diesem Projekt war von Anfang an gegeben. Plötzlich musste man niemanden mehr zur Arbeit drängen, denn die Burschen und Mädchen wollten schnell ein Ergebnis sehen. Natürlich war bei diesem Projekt auch Genauigkeit gefragt, weil ansonsten der Motor nicht funktionieren würde. Kleine Fehler haben am Ende eine große Wirkung. Der Forschungsdrang ist geweckt – die Motivation lebt.

1.5 Der Heißluftmotor

Der Heißluftmotor besteht aus zwei nebeneinander liegenden Zylindern, dem Arbeitszylinder und dem Verdrängerzylinder, deren Kammern miteinander verbunden sind. Der im Verdrängerzylinder liegende Kolben liegt nicht eng an der Wandung an, so dass hier noch die Luft an ihm vorbei strömen kann. Beheizt wird der Verdrängerzylinder am äußersten Ende. Zur Unterstützung der Kühlung sind am anderen Ende Kühlrippen angebracht. Bei einigen Motoren wie auch bei meinem Modell wird Wasser zur Kühlung verwendet. Das Modell das ich mit meinen Lehrlingen gebaut habe besteht aus 42 Einzelteilen, von diesen 42 Einzelteilen muss der Großteil auf 0,01 – 0,03 mm genau gefertigt werden und wie man so schön sagt „eine Kette ist nur so stark wie sein Schwächstes Glied“ trifft dieses Sprichwort auch auf den Motor zu denn wenn nur ein Teil außerhalb der Toleranz ist kann es passieren das der Motor nicht Läuft.

Funktion des Stirlingmotors:

<p>Der Arbeitskolben und Verdrängerkolben sind 90° phasenversetzt mit der Kurbelwelle verbunden. An der ein Schwungrad befestigt wurde. Die Luft, die sich im Verdrängerzylinder befindet, wird durch die Befeuerung erhitzt. Die Wärme bewirkt eine Ausdehnung der Luft, dadurch wird der Arbeitskolben mit Hilfe des Schwungrades in Bewegung gesetzt.</p>	
<p>Zuerst wird der Arbeitskolben nach außen bewegt, während der Verdrängerkolben in den beheizten Zylinder geschoben wird.</p>	
<p>Dadurch wird die erhitzte Luft in den gekühlten Teil des Motors gedrückt, wo sie schnell abkühlt und ihr Volumen verringert sich.</p>	
<p>Das verringerte Luftvolumen in diesem Teil bewirkt, dass der Arbeitskolben, mit Hilfe des Schwungrades, sich wieder in den Zylinder schiebt. Die Drehbewegung sorgt dafür, dass der Verdrängerkolben wieder nach außen gezogen wird, wodurch die gekühlte Luft in den Raum über der Befeuerung (Verdrängerzylinder) strömt. Dort wird sie erneut erhitzt, dehnt sich aus, und der Prozess beginnt erneut.</p>	

2. Motivation

2.1 Definition Motivation

Das viel verwendete Schlagwort kommt aus dem lateinischen (movere = bewegen) und soll Antworten „über die Beweggründe des Handelns und Verhaltens eines Menschen“ geben. Motivation sind in der Psychologie die Gefühle des Begehrens, Wünschens und Strebens, die das Tun und Lassen eines Menschen auslösen. Die Summe der Motive (Wunsch, Bedürfnis, Trieb, Streben etc) bildet die Motivation. Die

Erziehung in der Kindheit und Jugend spielt eine wesentliche Rolle. Bereits in der frühen Kindheit wird die Motivstruktur erheblich geprägt. Der Mensch lernt welche Ziele ihm im Leben erstrebenswert erscheinen. Wir als Ausbilder haben noch die Möglichkeit, die Jugend für ihr weiteres Leben zu prägen und ihnen neue Ziele aufzuzeigen. In der heutigen Arbeitswelt ist die Lehrabschlussprüfung nicht das Ende, sondern meist erst der Anfang eines ständigen Lernprozesses. Weiterbildung prägt den Berufsalltag. Oft leisten wir auch Hilfestellung zu einer beruflichen Neuorientierung.

2.2 „Der Mitarbeiter gehört in den Mittelpunkt“

Wie oft hört man diese Aussage? Doch offensichtlich bereitet die Umsetzung in die Praxis, vielen Vorgesetzten Schwierigkeiten. Oft wird genau das Gegenteil getan. Besonders für die Lehrlinge ist es wichtig in ihrer Führungskraft ein Vorbild zu sehen. Es gibt jedoch einige Musterbilder von Vorgesetzten, die alles andere als zeitgemäß sind:

Der Tyrann

Beansprucht absoluten Gehorsam, kein Widerspruch, setzt seinen Willen rücksichtslos durch, seltenes Lob und Anerkennung

Der Softie

Wurde eher aus Zufall Vorgesetzter und ist der Aufgabe nicht gewachsen. Er möchte allen alles recht machen.

Der Dynamische

Stets höflich, weiß alles besser, hört sich selbst am liebsten reden

Der Erhabene

Sein Wille und seine Meinung ist Gesetz.

Der Buchhalter

Sinn seiner Tätigkeit ist das Aufsaugen und Umsetzen von Vorschriften. Pingelig. Keine Kreativität und Eigeninitiative.

Mit dem Verhalten der Vorgesetzten wird den Mitarbeitern der Spaß an der Arbeit genommen. Oft stimmen die Vorsätze mit dem Verhalten nicht überein.

Beispiele:

- die eigenen Beschlüsse werden von Vorgesetzten nicht eingehalten
- Zusammenarbeit wird gepredigt, trotzdem freut er sich über Missgeschicke der Kollegen
- Oft wird von Delegation und Selbstverantwortung gesprochen, trotzdem mischt er sich ständig ins Tagesgeschäft ein. Eigeninitiative wird im Keim erstickt.
- Es wird Sparsamkeit verordnet – er selbst genehmigt sich die teuersten Hotels und Restaurants.
- Die Leistung der Mitarbeiter wird nach oben hin als eigener Erfolg dargestellt.

Diese Verhaltensweisen bleiben natürlich nicht ohne Folgen auf die Mitarbeiter. Aus Motivation wird Demotivation.

2.3 Auswirkungen von Demotivation

Krankenstand und Fehlzeiten

Diese können körperliche, seelische, arbeitsbedingte oder soziale Gründe haben. Jedoch ist auffallend, dass in Betrieben mit hohen Fehlzeiten, laut Umfragen 60 % der Mitarbeiter mit dem Führungsstil unzufrieden sind. Dass auch Mobbing krank machen kann, ist heutzutage unumstritten. Besonders für die Jugendlichen ist „das dazugehören“ besonders wichtig. Es bilden sich oft Gruppen, die andere ausschließen. Es ist unsere Aufgabe als Ausbilder den Lehrlingen bewusst zu machen, dass hier oft schon mobbing beginnt.

Innere Kündigung

Unter diesem Begriff versteht man die mentale Verweigerung engagierter Leistung. Der Mitarbeiter hat kein Interesse an der Arbeit. Die typischen Jasager entstehen. Es werden keine Vorschläge mehr eingebracht, die Entscheidungen des Chefs werden ohne Widerstand umgesetzt. Auch hier setzt unsere Aufgabe im Ausbildungszentrum an. Wir wollen aus den Burschen und Mädchen verantwortungsvolle Mitarbeiter machen, die keine Angst davor haben sich zu engagieren und Veränderungsvorschläge einzubringen. Ich habe die Unzufriedenheit der Lehrlinge ernst genommen und mich aus diesem Grund zu meinem Heißluftmotor-Projekt entschieden. Man muss den jungen Menschen beibringen, dass konstruktive Kritik nicht schadet und dass auch sie ernst genommen werden.

Fluktuation

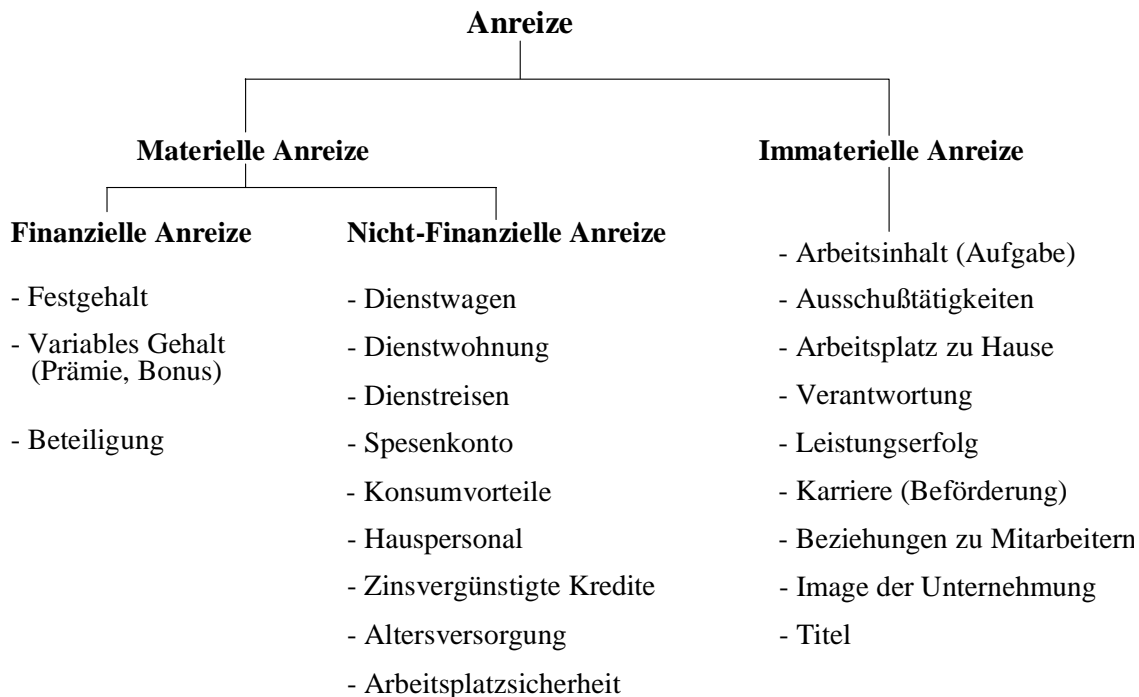
Darunter versteht man den Arbeitsplatzwechsel unter Lösung des Arbeitsvertrages. Gründe dafür können die Enttäuschung über nicht eingehaltene Versprechungen, Unterforderung oder Überforderung des betroffenen Mitarbeiters sein. Eine gute Unternehmensführung wird solche Probleme frühzeitig erkennen und lösen können.

2.4. Motivationsinstrumente

Wie kann ich meine Mitarbeiter motivieren ?

In der Praxis gibt es verschiedene Möglichkeiten die Mitarbeiter zu motivieren. Diese Motivationsinstrumente werden vielfach auch als Anreize bezeichnet.

Die wichtigsten Anreize



Die obige Aufstellung ist jedoch nicht vollständig. Eines der wichtigsten Motivationsinstrumente fehlt - die **motivationsoptimierende Führungskultur**

2.4.1. Motivationsoptimierende Führungskultur

Echte Führungskompetenz ist vielfach wichtiger als reines Managementwissen. Eine Führungskraft sollte Merkmale wie Eigenständigkeit, scharfes Denken, Teamfähigkeit, Kreativität, Kommunikationsfähigkeit sowie die Fähigkeit zu lebenslangen Lernen in sich vereinen. Sie muss eine Vorbildfunktion erfüllen. Ein guter Chef kann sich im Hintergrund halten, er braucht seine Chefrolle nicht zur Schau stellen. Er lenkt die Geschicke seines Bereiches aus dem Hintergrund und lässt die Mitarbeiter glänzen.

Coaching

Der Coach hat die Aufgabe, durch kritische Beratung die persönliche Entwicklung seiner Mitarbeiter positiv zu beeinflussen. Der Coach soll seine Mitarbeiter im Team zu Spitzenleistungen führen.

Motivation durch Zielvereinbarung

Die Führungskräfte definieren zusammen mit den Mitarbeitern die Ziele. Es entsteht eine Orientierung für das tägliche Handeln. Die Ziele müssen jedoch realistisch erreichbar sein, zeitlich abgegrenzt, sprachlich genau formuliert und sie müssen kontrolliert werden um ein Feedback zu erhalten.

Vertrauen

Das Vertrauen des Vorgesetzten in den Mitarbeiter und seine Leistungskraft spielt eine tragende Rolle, da Menschen dazu neigen, sich so zu verhalten, wie es von ihnen erwartet wird. Vertraut eine Führungskraft auf ein hohes Leistungspotential seiner Mitarbeiter, so werden diese alles tun, dieses Vertrauen durch ihr Verhalten zu rechtfertigen.

Mehr Motivation durch Information und Kommunikation

Informationen im Unternehmen gibt es viele (Stellenausschreibungen, neue Produkte, neue Mitarbeiter, ...) aber alle haben eines gemeinsam – sie sind für nahezu alle Mitarbeiter von Interesse. Da Führen in erster Linie miteinander sprechen bedeutet, gilt es Informationsdefizite zu beseitigen, damit die Möglichkeit zur Einflussnahme und zum Verständnis für die Unternehmensführung gegeben wird. Diese Kommunikation kann mündlich (Mitarbeitergespräche, Konferenzen, Betriebsversammlungen) oder schriftlich (Mitarbeiterzeitschrift, Infoblätter) stattfinden.

2.4.2. Materielle Motivationsinstrumente

Diese werden unterteilt in den **finanziellen** und **nichtfinanziellen** Bereich.

a) flexibles Vergütungssystem

Besonders die finanziellen Motivationsinstrumente wurden in letzter Zeit vielfach diskutiert. Es wird damit argumentiert, dass ein flexibles Vergütungssystem mit leistungs- und/oder erfolgsbezogenen Entgeltkomponenten besser motivieren soll. Besonders im Außendienst aber auch bei Geschäftsführern und Managern wird dieses System schon lange praktiziert. Derzeit wird an der Übertragung dieses Systems auf die unteren Führungsebenen gearbeitet. Die Mitarbeiter sollen dadurch zu mehr unternehmerischen Denken und Handeln angeleitet werden. Doch in der Realität weist dieses Vergütungssystem noch deutliche Mängel auf (zu kurzfristige Ausrichtung, geringe Variabilität, falsche Bemessungsgrundlagen, ...) Die wichtigsten Bereiche der variablen Entgeltkomponenten sind die **leistungs-** und die **erfolgsorientierte Vergütung**. In der jüngsten Zeit wird im Zusammenhang mit der Verbreitung der Teamarbeit verstärkt die **team- und gruppenorientierte Vergütung** diskutiert. Eine weitere Möglichkeit zur Flexibilisierung der Entgeltpolitik ist die Vergütungsorientierung am **Shareholder Value-Konzept** (Jahresvergütung orientiert sich an der Steigerung des Unternehmenswertes – je höher die Wertsteigerung für die Aktionäre, desto höher die Vergütung).

b) Mitarbeiter Kapitalbeteiligung

Bei Aktiengesellschaften oft durch preiswerte Vorzugsaktien oder bei mittelständischen Unternehmen durch die Zeichnung eines Geschäftsanteiles oder einer stillen Beteiligung. Oft wird die Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung auch im Rahmen einer betrieblichen Altersversorgung genutzt. Dies scheint im Hinblick auf die gesetzliche Rentenversicherung und die langfristige Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen ein sinnvoller Aspekt zu sein.

c) Freiwillige Sozialleistungen durch das Unternehmen

Kantine, Kioskverkauf zu Einkaufspreisen, Ruhegeldvereinbarung, Firmenwagen, Arbeitskleidung, Dienstwohnungen, Dienstreisen

Neben den finanzwirtschaftlichen und steuerlichen Vorteilen für das Unternehmen, steht bei der Gewährung von freiwilligen Sozialleistungen immer auch die Mitarbeitermotivation im Vordergrund.

2.4.3. Immaterielle Anreize

Lob und Anerkennung

Jeder Mensch braucht Anerkennung – auch der Mitarbeiter. Er erhält Feedback über seine Leistungen. In der Praxis wird jedoch oft falsch oder gar nicht gelobt. Es muss für das Lob einen bestimmten Grund, eine besondere Leistung geben. Zuviel und grundloses Lob verliert seine Wirkung schnell. Wird überhaupt nicht gelobt wird es auch bald keinen Grund mehr dazu geben.

Delegation

Die Delegation schafft den Freiraum, der nötig ist, damit im übertragenen Bereich alles selbst gestaltet, beurteilt und entschieden werden kann. Die Aufgabengebiete müssen klar abgegrenzt sein um Konflikte zu vermeiden. Die Mitarbeiter fühlen sich als Mitunternehmer, die mitbestimmen und mitverantworten können und müssen.

Vertrauen = Delegation = Motivation

Motivation aus der Kultur und Organisation des Unternehmens

Darunter versteht man ein System von gemeinsam getragenen und gelebten Wertvorstellungen. Das Leitbild und die Führungsgrundsätze des Unternehmens schaffen ein „Wir - Bewusstsein“. Durch die Identifikation mit der Unternehmung und ihrer Politik soll erhebliches Motivationspotential freigesetzt werden. Das Unternehmen braucht eine starke Vision, die ein Gemeinschaftsgefühl erzeugt. Zur guten Unternehmenskultur gehören z.B. Gerechtigkeit, Ehrlichkeit, Fairness, offene Kommunikation, partnerschaftliche Zusammenarbeit und gegenseitiges Vertrauen. Die Führungskraft muss die Unternehmenskultur vorleben, damit es zur vollständigen Akzeptanz unter den Mitarbeitern kommt.

Motivation aus dem Team

Die Mitarbeiter aus selbstverantwortlich arbeitenden und erfolgreichen Teams berichten „über ein fast schon als euphorisch zu bezeichnendes Wir-Gefühl. Sie schätzen den Synergie-Effekt, der allen zu gute kommt und freuen sich über gegenseitige Unterstützung in schwierigen Situationen“. Gruppenarbeit kann so auch bei relativ anspruchlosen Arbeiten motivationsfördernd wirken, wenn innerhalb der Gruppe weitgehend eigenverantwortlich gearbeitet wird (z.B. Urlaubsvertretung, Pausenregelung, Arbeitsverteilung).

Alternative Arbeitszeitmodelle

Die flexible Arbeitszeit oder Teilzeitarbeit wird oft nur aus ökonomischer Sicht gesehen. Längere Maschinenlaufzeiten sind meist das Ziel. Doch leider gehen viele Arbeitszeitregelungen an den privaten Bedürfnissen vorbei. Gerade für Frauen ist die erzwungene Fixierung auf Karriere ODER Familie mit Kindern ein großes Problem. Es gilt also, Arbeitszeitregelungen zu finden, die sowohl den Zielen und Bedürfnissen der Beschäftigten als auch den Unternehmenszielen gerecht werden. Eine gängige Methode ist zum Beispiel die Vereinbarung einer Jahresarbeitszeit.

Motivation aus der Arbeit selbst

Eine Reihe von Untersuchungen haben belegt, dass dem Mitarbeiter die größte Motivation aus der Arbeit selbst erwächst. In seinem Aufgabenbereich soll der einzelne Mitarbeiter nach seinem eigenen Ermessen arbeiten und handeln. Aufgaben und Ziele müssen klar definiert sein. Wichtig ist, dass jeder Arbeitsplatz mit dem Mitarbeiter besetzt ist, der für dieses Aufgabenfeld entsprechend qualifiziert ist, denn Unterforderung oder Überforderung können schnell zur Demotivation führen. Die Hauptaufgabe der Führungskraft liegt neben den gelegentlichen Kontrollfunktionen mehr im Coaching der Mitarbeiter. Der Vorgesetzte hat auf eine optimale Stellenbesetzung Rücksicht zu nehmen.

3. Persönliche Lernerfahrung

Als ich begann mich mit dem Projekt „Heißluftmotor“ zu beschäftigen, hatte ich Bedenken, ob ich die Lehrlinge im 1. bzw. 2. Lehrjahr nicht überfordere. Es waren sehr viele Einzelteile, wobei jedes auf Hundertstel Millimeter genau anzufertigen ist. Der Motor würde nicht funktionieren wenn ein Teil ungenau gearbeitet ist. Ich hatte die Befürchtung, dass ich sehr viele Teile selbst herstellen muss, weil es den Lehrlingen noch nicht gelingt und diese dann vor der gestellten Aufgabe verzagen. Die Jugendlichen waren jedoch von dem Projekt so begeistert, dass ich überrascht war, mit wie viel Geschick und manchmal auch Hartnäckigkeit, sie an dem Stirlingmotor gearbeitet haben. Die „Lust“ am eigenen Erfolg hat sich voll entwickelt; Selbstverwirklichung auch am Ausbildungsplatz wurde möglich. Meine Aufgabe bestand mehr im Coaching und als Koordinator. Die Lehrlinge haben ihre Fachkompetenz gezeigt und im Team die übertragene Aufgabe gelöst. Sie haben gesehen wie aus vielen scheinbar nutzlosen Teilen ein funktionierender Motor wurde. Ich hoffe dass sie sich eines Tages mit genauso viel Begeisterung ihrer Aufgabe im Unternehmen widmen, wie sie an diesem kleinen Projekt mitgearbeitet haben.

Für mich lag die wesentliche Herausforderung darin, eine Aufgabe zu finden, die die Jugendlichen interessiert und an ihre Grenzen bringt, ohne sie zu überfordern. Ich denke, dass so manch einer vor einer kniffligen Aufgabe ein bisschen länger überlegt hat, es vielleicht auch öfter probieren musste – aber am Ende hat es geklappt.

4. Ausblick

Die wichtigste Voraussetzung für einen dauerhaften Unternehmenserfolg in der Zukunft wird das Humanpotential sein. Eine hochmotivierte Belegschaft wird über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheiden. Gerade Österreich verfügt über ein sehr hohes Ausbildungsniveau seiner Bevölkerung, mit dem sich der bevorstehende Weg in die Dienstleistungsgesellschaft gut gehen lassen wird. Wir werden neue Berufsbilder, andere Arbeitszeiten und andere Arbeitsorte kennen lernen. Die ABZ Braunau GmbH wird sich dem ständigen Wandel in der Arbeitswelt anpassen. Wir werden den Fortschritt in unsere Werkstätten einziehen lassen,

Innovationen umsetzen, uns selbst ständig weiterbilden, um so die Jugend optimal auf ihren Weg in die Arbeitswelt vorzubereiten. Es wird zu unseren Aufgaben gehören die Facharbeiter von morgen zu flexiblen, eigenständigen, unternehmerisch denkenden und hochmotivierten Mitarbeitern zu machen. Europa wird auch in Österreich Einzug halten – und wir müssen die Jugend darauf vorbereiten mit Motivation und Neugier auf die Zukunft zuzugehen.

Die materiellen Motivationsinstrumente werden aber nur die Grundlage bilden um Demotivation zu Vermeiden. Um wirklich ein Höchstmaß an Motivation zu erzielen werden vor allem die immateriellen Motivationsinstrumente eine große Rolle spielen. Der wichtigste Motivationsfaktor ist die Arbeit selbst. Geänderte Wertvorstellungen, ein hoher Ausbildungsstand und der Drang nach Selbstentfaltung auch am Arbeitsplatz lassen hier ein Umdenken erforderlich werden. Sinnvolle Arbeit im Rahmen anspruchsvoller Tätigkeitsbereiche, mehr Verantwortung und ein größerer Handlungsspielraum sind Garanten dafür, dass sich der Mitarbeiter mit seinem ganzen Potential einbringen kann.

Natürlich wird man Mitarbeitermotivation niemals von nur einer Komponente abhängig machen können. Das ausgewogene Zusammenspiel aller Motivationsinstrumente ist eine sehr wichtige Voraussetzung um das gewünschte Optimum zu erreichen. Außerdem wird für jeden Mitarbeiter eine individuelle Zusammenstellung der Motivationsinstrumente erforderlich werden – ein Patentrezept für alle Menschen gibt es nicht.