

## PERSONALMANAGEMENT

## Mitarbeiter- und Teamführung in einem Büro für Tragwerksplanung: Ein Erfahrungsbericht

von Ute Pfeifer, Dipl.-Ing. und Architektin, Partnerin bei ProfessorPfeiferundPartner, Ingenieurbüro für Tragwerksplanung

! Hoch motivierte Mitarbeiter sind die wertvollste Ressource in einem Planungsbüro. Doch was motiviert Mitarbeiter und wie bringt man sie zur Höchstleistung? Dieses Wissen ist für Bürohhaber essenziell. Mindestens genauso wichtig ist es aber auch für Führungskräfte, die Projektteams leiten. Letztere werden bisher aber (zu) oft ins kalte Wasser geworfen. Das war Anlass für mich, in einem von mir geleiteten Workshop zu erarbeiten, was Mitarbeiter- und Teamführung für unser Büro bedeutet und wie wir die Erkenntnisse dann im Tagesgeschäft, in der Projektarbeit, umsetzen. !

### Was heißt Motivieren im Planungsbüro?

Motivieren heißt für uns, aufgrund möglichst gemeinsam erarbeiteter Zielvorstellungen, sei es innerhalb der Akquisition, der Projektarbeit oder im administrativen Bereich, Leistungsvorgaben zu entwickeln, die den Wunsch auslösen, Aufgaben, Verantwortung und Herausforderungen anzunehmen. Ziele sind dabei auch eine positive Einstellung zur eigenen Arbeit, die Beibehaltung eines guten Betriebsklimas und optimale Arbeitsergebnisse.

#### Die Erkenntnisse der Verhaltensforschung ...

Abraham Maslow, ein amerikanischer Psychologe, veröffentlichte 1943 mit der Maslow'schen Bedürfnispyramide ein Modell, um die Motivation von Menschen zu beschreiben.

- An erster Stelle stehen physiologische Bedürfnisse (zum Beispiel Schlaf, Nahrung, Wärme, Gesundheit, Wohnraum).
- Dann folgt der Wunsch nach Sicherheit (zum Beispiel Recht und Ordnung, Schutz vor Gefahren, festes Einkommen).
- An dritter Position stehen die sozialen Bedürfnisse (zum Beispiel die Wünsche nach Familie, Partnerschaft, Liebe, Kommunikation).
- Danach kommen die Individualbedürfnisse (zum Beispiel Wohlstand, Einfluss, Erfolg, mentale und körperliche Stärke).
- Die Spitze der Pyramide bildet die Selbstverwirklichung (zum Beispiel die Talententfaltung, Perfektion, Erleuchtung oder Individualität).

#### ... wurden durch Workshop-Ergebnisse bestätigt

Diese und ähnliche Motive fanden sich tatsächlich auch in einer Stichwortliste wieder, die wir anlässlich eines Workshops mit leitenden Ingenieuren in unserem Büro gemeinsam erarbeitet haben.

#### Checkliste Arbeitsmotivation von Mitarbeitern in Planungsbüros

Diese Stichwortliste haben wir in einer „Mitarbeiter-Arbeitsmotive-Checkliste“ zusammengefasst, die für Planungsbüros repräsentativ sein dürfte.

Der erste Schritt:  
Motivationsziel  
festlegen

Maslow'sche  
Bedürfnispyramide ...

... trifft auch auf  
Planungsbüros zu

**CHECKLISTE / Arbeitsmotive von Mitarbeitern in Planungsbüros**

Macht und Einflussnahme	Anordnungsbefugnisse	Kontrollmöglichkeit	Kritikmöglichkeit
Status und Statussymbole	Eitelkeit, Prestige	Lob, Leistungsbestätigung	Anerkennung, Wertschätzung
Daseinssicherung, Sicherheitsbedürfnisse	Zukunftsrichtung und -vorsorge	Befriedigung von Luxusbedürfnissen	Geselligkeit, Gruppenzugehörigkeit
Abwechslung, Langeweile	Hilfsbereitschaft, Übernahme sozialer Pflichten	Entwicklungsmöglichkeiten	Selbstständigkeit, Unabhängigkeit
Verantwortung	Arbeitsaufgabe	Kompetenz	Respekt
Persönlichkeitsentfaltung	Einbringung eigener Kreativität	Selbstvertrauen	Selbstverwirklichung, Selbstachtung

Wir haben festgestellt, dass Motive nie einzeln oder abgegrenzt auftreten und dass es immer mehrere Motive sind, die das Verhalten eines Menschen bewirken. So hat jeder Mensch eine andere Motivationsstruktur. Führen heißt somit auch, das zu erkennen, denn die „richtige“ Motivation der Mitarbeiter ist Voraussetzung dafür, dass diese ihre Arbeitskraft voll einsetzen und zum Nutzen des Büros verwenden wollen.

Jeder Mitarbeiter hat eine andere Motivationsstruktur

**Was heißt Führen im Planungsbüro?**

Zum Thema „Führen“ haben wir ebenfalls eine Stichwortsammlung zusammengestellt. Führen heißt demnach Folgendes:

Führung hat viele Facetten

**CHECKLISTE / Führen im Planungsbüro**

Vorbild sein in dienstlichen und privaten Angelegenheiten	Zeit für die Mitarbeiter in allen Angelegenheiten haben
Persönliche Autorität sein und sich nicht auf die innehabende Position berufen	Den Kontakt zu den Mitarbeitern fördern, ohne dabei kumpelhaft zu werden
Immer begründen, statt nur zu befehlen	Durchsetzen durch Überzeugen
Mitarbeiter an der Zielfindung beteiligen	Auf die richtige Zusammenarbeit des Teams achten
Entscheidungsfreudig sein, auch unangenehme Entscheidungen selbst treffen	Keinen Sinn für „Radfahren“ oder „Zuträgererei“ haben, Mobbing sofort unterbinden
Neue Mitarbeiter nicht mit falschen Versprechungen in das Unternehmen locken	Neuen Mitarbeitern in der ersten Zeit Einführungshilfen geben
Für klare Stellenbeschreibungen sorgen, um dadurch Erwartungen und Anforderungen zu definieren und Kompetenzkonflikte zu vermeiden	Mitarbeiter fördern und fordern, konstruktive Kritik der Mitarbeiter herausfordern und aus ihr auch Konsequenzen ziehen

Das betriebliche Vorschlagswesen fördern, Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter nicht abwürgen	Mitarbeiter begeistern, Mitarbeitern Aufstiegschancen bieten
Mittelfristige Unternehmens- und Personalplanung mit der Fort- und Weiterbildung koppeln	Großzügig sein und auch mal „ein Auge zudrücken“, für Mitarbeiter einstehen, wenn mal was schiefgegangen ist
Eigene Fehler eingestehen	Kostenbewusst für sich und die Mitarbeiter denken
Moderne Arbeitsmittel und -techniken bereitstellen	Für optimale Arbeitsplatzbedingungen sorgen
Mitarbeiter geduldig anleiten	Nach einheitlichen und gerechten Richtlinien führen
Nicht nur Arbeit, auch Verantwortung delegieren	Mitarbeiter wertschätzen
Weitgehend auf Kontrolle verzichten, stattdessen auf Eigenkontrolle mit Berichterstattungspflicht setzen	Mitarbeiter regelmäßig nach objektiven Kriterien beurteilen
Positiv denken	Die Motive der Mitarbeiter für ihre Arbeit kennen

Menschen sind Individuen und keine Maschinen ...

... mit Folgen für die Mitarbeiterführung

Büro sollte auch den Anspruch an sich selbst definieren

Eines sollte Führungskräften stets gegenwärtig sein: Mitarbeiter sind keine Verfügungsobjekte, keine Maschinen, sondern Handlungsobjekte, individuelle Persönlichkeiten. Kein Vorgesetzter hat direkten Zugang zur Arbeitsleistung. Der Arbeitende allein kann über sein Arbeitsvermögen verfügen. Dies unterscheidet ihn von jedem Automaten.

Daher muss man mit Fehlzeiten, Schwankungen in der Arbeitsleistung, Konzentrationsstörungen, Fehlern, Desinteresse und anderen Beeinträchtigungen im Arbeitsablauf rechnen und diese als zutiefst menschlich bewerten.

**PRAXISHINWEIS** | Mitarbeiterführung heißt daher immer wieder, Mitarbeitern die Orientierung auf die Arbeitsziele zu geben und sie auf dem Weg dorthin zu unterstützen. Schaffen es Führungskräfte nicht, Mitarbeiter von den unternehmerischen Zielvorstellungen zu überzeugen, werden sich die Mitarbeiter weder mit ihren Arbeitsaufgaben noch mit dem Unternehmen als Ganzes identifizieren.

## Führungskräfte zum Führen befähigen

Klar definierte Ziele unseres Büros sind die Bearbeitung anspruchsvoller Bauprojekte, zufriedene Bauherren sowie zufriedene Planungspartner. Wir betrachten eine hohe Qualität unserer Leistungen, unsere Zuverlässigkeit und Termintreue als wichtigen Beitrag zur Planung und Realisierung von Bauvorhaben. Teamfähigkeit und das partnerschaftliche Miteinander sind für uns innerhalb unseres Büros, aber auch bei der Zusammenarbeit mit Dritten, ein wesentlicher Aspekt einer erfolgreichen und gelungenen Projektarbeit. Diese Ziele sind ohne engagierte Mitarbeiter, die das alles verinnerlicht haben, nicht zu verwirklichen.

### Entwicklung einer Führungskultur

In einem Büro unserer Größe mit mehreren festen Teams in der Hauptniederlassung und mehreren Niederlassungen (auch im Ausland), müssen Führungsgrundsätze mit den jeweiligen Leitern erarbeitet und vereinbart wer

den. Es muss eine Führungskultur entwickelt werden. Dabei geht es um die Vereinbarung von Führungsgrundsätzen, um angewandte Führungstechniken, den individuellen Führungsbedarf der jeweiligen Mitarbeiter und die Reflexion des persönlichen Führungsstils.

Vor dem Hintergrund der heutigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedingungen, aber auch in Anbetracht der komplexen Aufgabenstellungen, mit denen wir täglich konfrontiert sind, sind wir uns bewusst, dass wir nur dann erfolgreich sein können, wenn in unserem Büro überwiegend im Sinne eines demokratischen Führungsstils geführt wird. Andernfalls würden wir die Kreativität, die Erfahrung und das vielfältige und hohe Potenzial unserer Mitarbeiter verschenken.

### Grundlagen für eine erfolgreiche Teamführung

Als Grundlage für eine gelungene Team- bzw. Projektarbeit haben wir unseren Führungskräften eine Gedanken- bzw. Fragenliste mit auf den Weg gegeben. Dabei steht an erster Stelle die Frage, ob alle Ziele, wie etwa der Umfang der zur erbringenden Leistung innerhalb eines gewissen Zeitrahmens mit den jeweiligen Mitarbeitern vereinbart wurden und ob diese Anforderungen tatsächlich erfüllbar sind. Weitere Fragen sind:

- Kennen die Teammitglieder ihre Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten?
- Ist die Arbeitsteilung im Team ausgewogen und akzeptiert?
- Sind die Mitglieder qualitativ überfordert oder unterfordert?

Unsere Teamleiter tragen Verantwortung für ein gutes Arbeitsklima und die Ausstattung mit den notwendigen Arbeitsmitteln, zum Beispiel entsprechende Fachliteratur oder spezielle Computerprogramme. Bei der Projektarbeit müssen sie in der Lage sein, die Kreativität des Teams zu fördern und zu unterstützen sowie ein Gefühl dafür zu entwickeln, ob alle Beteiligten zufrieden und effektiv in ihrer Arbeit sind. Führungskräfte müssen in der Lage sein, für Schwächen der Teammitglieder gegenüber Dritten einzustehen.

### Die Gretchenfrage jedes Vorgesetzten oder Teamleiters

Allumfassend haben wir eine Frage herausformuliert, die sich aus unserer Sicht Vorgesetzte, und davon ist auch die Geschäftsleitung nicht ausgeschlossen, immer wieder stellen sollten: „Würden die Teammitglieder mich in geheimer Wahl zum Sprecher wählen?“

Eines sollte noch nicht unerwähnt bleiben: Vertrauen sowie ein ausgewogenes Geben und Nehmen sind in unserem Büro weitere Bausteine des Erfolgs.

### WEITERFÜHRENDE HINWEISE

- Hartmut Laufer, „Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung“, Gabal Verlag
- Kurt Haberkorn, „Erfolgreiche Menschenführung – aber wie?“, Expert Verlag
- Arn Praetorius, Seminarskript „Projektmanagement-Kolleg“, TAE Esslingen
- Das IWW-Institut bietet zum Thema „Teambildung und -führung“ einen Inhouse-Workshop mit der Moderatorin Stefanie Büse an; mehr dazu finden Sie auf [www.iww.de/architektenundingenieure](http://www.iww.de/architektenundingenieure).

Führungsgrundsätze müssen erarbeitet werden

Der Verantwortungsbereich der Teamleiter

„Würden die Teammitglieder mich in geheimer Wahl zum Sprecher wählen?“



SEMINAR  
Inhouse-Workshop  
„Teamführung“