

Motivationskiller

# Unbewusste Übeltäter

Zu wenig Lob, ausbleibende Erfolgserlebnisse, kaum Feedback und geringe Motivation: Fettnäpfchen, in die Chefs treten können, gibt es viele. Häufig entwickelt sich ganz unbewusst eine Negativspirale, die Mitarbeitenden verlieren Motivation und Ehrgeiz. Die zehn häufigsten Motivationskiller im Überblick.



**Chefs sollen Mitarbeitende motivieren, mitreißen und fördern. (Unbewusste) Führungsfehler können dauerhaft demotivieren und sorgen für eine hohe Fluktuation.**

Foto: Mykyta – stock.adobe.com

**B**erichte über exzessive Managervergütungen, Personaleinsparungen in den unteren Ebenen und die schnell fortschreitende Automatisierung und Digitalisierung der Arbeitswelt beeinträchtigen massiv das Vertrauen der Mitarbeitenden sowie deren Arbeitsmotivation. Viele sind verunsichert, machen nur noch Dienst nach Vorschrift und schrauben ihr Engagement auf ein Minimum zurück oder kündigen gar innerlich. Neben dem Führungsverhalten sowie der Unternehmens- und Fehlerkultur gibt es noch viele weitere Faktoren, die die Motivation der Mitarbeitenden hemmen oder zerstören können.

## Hoher Druck auf Führungskräfte

Zahlreiche Führungskräfte sind aufgrund der bestehenden Verhältnisse im

Unternehmen und des stetig steigenden Drucks selbst demotiviert und frustriert. Trotzdem sollen sie ihre Belegschaft begeistern und mitreißen. Sich verändernde Ansprüche der Eigentümer und Kunden sowie geänderte Anforderungen der Mitarbeitenden erfordern Widerstandsfähigkeit, kreative Ideen und zusätzliche Anstrengungen der Verantwortlichen. Stichworte wie veränderte Erwartungen und Lebensgrundlagen (Work-Life-Balance), Burnout, Erwartungen der jüngeren Generationen an die Arbeitswelt, Globalisierung und ein komplexer gewordenes Geschäftsumfeld sind nur einige Stichworte zu diesem Thema.

## Fehler in der Führung

Oft muss man aber gar nicht in der Ferne suchen, manchmal sind es einfach

nur negative Verhaltensweisen und Führungsfehler, die die Motivation der Mitarbeitenden beeinträchtigen oder gar schädigen. Dazu zählen zum Beispiel:

### 1. Fehlende Sinngebung.

Die meisten Menschen wollen in dem, was sie tun, einen Sinn und einen Wert erkennen und bei der Arbeit etwas Positives erleben. Sie möchten mit ihrer Leistung etwas zum Erfolg des Unternehmens – und vielleicht sogar der Gesellschaft – beitragen und ihre persönlichen Talente entfalten können. Wer seinen Mitarbeitenden dies kommunizieren und am Arbeitsplatz bieten kann, der hat vor Motivation sprühende Menschen, die ihre Arbeit lieben und auch in schwierigen wirtschaftlichen Situationen zu und hinter ihrem Arbeitgeber stehen. Gerade bei den qualifizierten und ambitionierten Mitarbeitenden ist

dies extrem wichtig und auch bei denen, die noch zu höheren Leistungen zu motivieren sind.

### 2. Angst vor Fehlern aufbauen.

Am wirksamsten hält man die Mitarbeitenden vom Experimentieren ab, indem man versucht, Fehler zu vermeiden oder Fehler gar bestraft. Nach dem Motto „Fehler sind Schätze!“ sollten sie als Teil des betrieblichen Lern- und Erfolgsprozesses gesehen und verstanden werden. Allerdings sollte man einen Fehler nicht mehrfach begehen. Denn das grenzt dann an Fahrlässigkeit.

Führungskräfte sollten ihre Mitarbeitenden dabei unterstützen, auch einmal neue und ungewohnte Wege zu gehen, und ihnen helfen, aus Fehlern zu lernen. In solch einer Fehlerkultur entstehen Innovationen und dort fühlen sich kreative und engagierte Mitarbeitende wohl.

### 3. Kein Feedback bei neuen Ideen.

Die meisten Mitarbeitenden haben Ideen, mit denen sie sich einbringen und ihren Anteil am Unternehmenserfolg haben möchten. Werden neue Ideen kategorisch abgelehnt, schon im Keim erstickt oder gibt es kein (zeitnahes) Feedback dazu, werden dadurch weitere Initiativen abgewürgt.

Das Interesse der Angestellten lässt nach und versiegt schlussendlich komplett. Die Folge daraus sind unter Umständen Dienst nach Vorschrift, im Extremfall sogar innere Kündigungen der Mitarbeitenden.

### 4. Der Chef macht alles.

Werden Neuerungen ohne Einbezug und ohne Beteiligung der Mitarbeitenden umgesetzt, erzeugen diese eine automatische Gegenwehr. Denn der Mensch ist zumeist veränderungsunwillig. Warum sollte er sich aus seiner Komfortzone herausbewegen, wenn er es nicht unbedingt muss? Und noch dazu, wenn er gar nicht informiert oder beteiligt wurde? Da ist boykottieren doch wesentlich einfacher. Wer seine Mitarbeitenden gleich vor oder zu Beginn einer Veränderungs- sowie in der Realisierungsphase proaktiv mit einbezieht, der hat nicht nur engagierte Mitstreiter, sondern meist auch noch sehr gute Ideen bei der Gestaltung und dem Feintuning der Prozesse bzw. Produkte und Dienstleistungen.

Und gerade diese Nuancen machen oftmals den entscheidenden Unterschied zu dem aus, was sich die Planer „am grünen Tisch“ überlegt haben.

### 5. Fehlende Wertschätzung.

Ein kluges und erfolgreiches Lob erfolgt ehrlich, zeitnah, konkret und spezifisch – wird also nicht mit der Gießkanne verteilt. Die Mitarbeitenden hören gerne wertschätzende Worte ihrer Führungskraft hinsichtlich ihres persönlichen Einsatzes und Engagements und zu dem, was sie entwickelt bzw. umgesetzt haben. Das ist wahre Wertschätzung.

### 6. Verharren und Perspektivlosigkeit.

Eine gute Führungskraft hält Ausschau nach Förderungsmöglichkeiten für ihre Mitarbeitenden und zeigt Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven auf. Das gibt den Mitarbeitenden das Gefühl und



die Bestätigung, dass sie für das Unternehmen wichtig und wertvoll sind sowie sich fachlich und persönlich entwickeln können. Gleichzeitig sorgt das bei den Angestellten für einen höheren persönlichen Einsatz, für eine positive Unternehmensdarstellung in deren persönlichem Umfeld sowie für eine stärkere Bindung an das Unternehmen.

### 7. Ausbleibende Erfolgserlebnisse.

Wer Erfolg hat, gewinnt an Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen und treibt sich selbst zu weiteren Erfolgserlebnissen an. Denn Mitarbeitende wollen Erfolg haben, Glücksgefühle erleben, den „Flow“ spüren und darüber in ihrem persönlichen Umfeld berichten.

Die Aufgabe der Führungskraft ist es deshalb, dafür zu sorgen, dass Mitarbei-

tende Erfolgserlebnisse haben können. Zum Beispiel durch individuell herausfordernde Aufgaben. Dazu muss sich die Führungskraft mit jedem ihrer Mitarbeitenden intensiv beschäftigen und herausfinden, was den Einzelnen antreibt. Die individuellen Motive der Mitarbeitenden können dabei sehr unterschiedlicher Art sein. Der amerikanische Psychologe Steven Reiss hat 16 Motive herausgefunden (siehe Kasteninfo).

### 8. Fehlende Leitfäden und Ziele.

Werden alle Mitarbeitenden auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet, ist der Unternehmenserfolg fast schon programmiert. Die Fokussierung aller auf ein Ziel schafft zudem ein „Wir-Gefühl“, Teamspirit, Verbundenheit und Begeisterung. Wenn jeder seinen Beitrag am Erfolg sehen und erleben kann, motiviert dies zu weiteren und höheren Leistungen.

### 9. Kommunikation.

Regelmäßige Kommunikationsrunden zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden bringen nicht nur die Menschen aus unterschiedlichen Hierarchien zusammen, sondern sorgen für eine höhere Transparenz bei den einzelnen Aufgabengebieten und Herausforderungen sowie für ein höheres gegenseitiges Verständnis.

Jeder erkennt, dass der andere ebenfalls ein Mensch mit eigenen Talenten, Stärken und Problemen ist. Das schafft Verbundenheit sowie gegenseitiges Verständnis und Unterstützung in Notlagen.

### 10. Fehler bei der Personalauswahl.

„Der Gewinn liegt im Einkauf!“ Das gilt bei der Personalbeschaffung genauso wie bei der Beschaffung von Material und Dienstleistungen. Man sollte nie die zweitbesten Mitarbeitenden einstellen – schon gar nicht in der Funktion als Führungskraft. Denn nur erstklassige Führungskräfte rekrutieren erstklassige Mitarbeitende.

Zweitklassige Führungskräfte rekrutieren drittklassige Mitarbeitende. Denn vor deren Leistungsverhalten müssen sie sich nicht fürchten. Mit praktischen Tests kann man schon in der Einstellungsphase erkennen, ob ein Bewerber über die angekündigten 500 PS unter der Haube verfügt – und ob er diese auch auf den Boden bringen kann.

Wolfgang Zechmeister