



# Zuckerbrot statt Peitsche

**Das kleine Einmaleins der Mitarbeitermotivation** ■ Gute Firmenchefs wissen: Je höher die Motivation, umso zufriedener und produktiver sind Mitarbeiter. Deshalb ist es wichtig, sein Team immer wieder aufs Neue zu motivieren. Wie das gelingt und worauf Führungskräfte achten sollten, erfahren Sie in diesem Beitrag. → **Dr. Albrecht Müllerschön.**

**D**ie Mitarbeiter motivieren beziehungsweise dafür sorgen, dass sie nicht demotiviert werden, zählt zu den klassischen Führungsaufgaben. Doch in der Hektik des Betriebsalltags gerät dies oft in Vergessenheit, weil es in ihm anscheinend stets Dringlicheres und Wichtigeres zu tun gibt. Deshalb hier zur Auffrischung das Wesentliche auf den Punkt gebracht:

## Wertschätzung

Umfragen über alle Hierarchien hinweg zeigen, dass uns Menschen eine gegenseitige Wertschätzung besonders wichtig ist. Jeder wird von sich behaupten, diese Art von Umgang miteinander auch zu pflegen. Wie sieht es aber in Situationen aus, in denen der Mitarbeiter nicht die von der Führungskraft gewünschte Leistung bringt? Oder wenn die Führungskraft gar wegen eines Versäumnisses oder Fehlers des Mitarbeiters selbst kritisiert wird. Bleiben dann der Ton, die Inhalte, der Blickkontakt noch wertschätzend?

**Tipp:** Beobachten Sie sich hierzu. Gerade in schwierigen Situationen ist ein wertschätzender Umgang wichtig.

## Lob, Anerkennung und Feedback

Alle Menschen warten auf Anerkennung und Lob, da wir wissen möchten, wo wir stehen und ob unsere Bemühungen gesehen werden. Dies gibt Sicherheit und stärkt das Selbstvertrauen. Darüber hinaus wirkt dies zusätzlich wertschätzend.

**Tipp:** Nicht die großen Lobeshymnen machen den Unterschied. Der kleine Nebensatz ist entscheidend. „Super Idee“, „Danke, dass Sie das doch noch geschafft haben“.

Feedback ist eine ausführlichere Rückmeldung, die sowohl Stärken als auch Schwächen und damit auch die Entwicklungsmöglichkeiten deutlich macht.

**Tipp:** Beobachten Sie sich, ob Sie Feedback nach der folgenden Struktur geben:

- Was fällt mir auf?

- Wie wirkt es beziehungsweise welche Konsequenzen hat dies?
- Wie sollte es in Zukunft sein?

## Klare Ziele bzw. Erwartungen

Ohne Ziele bzw. klare Erwartungen an die Mitarbeiter gibt es keine Erfolgserlebnisse und individuelle Freiheiten machen wenig Sinn. Darüber hinaus können Mitarbeiter eigenverantwortlicher arbeiten und entlasten Sie als Führungskraft.

**Tipp:** Klären Sie mit Ihren Mitarbeitern in regelmäßigen Abständen, ob die Aufgaben, Ziele und die Verantwortung der Abteilung und jedes einzelnen Mitarbeiters klar und verständlich sind. Die Frage beispielsweise beim Delegieren: „Alles klar?“ bringt wenig. Es muss für Sie als Führungskraft klar sein, ob der Mitarbeiter Sie verstanden hat.

## Wechselseitiges Vertrauen

Gegenseitiges Vertrauen ist die Basis einer guten Zusammenarbeit. Wenn dieses nicht vorhanden ist, wird das Potenzial nicht genutzt und die Leistung geht zurück.

**Tipp:** Reflektieren Sie, ob sie jemand sind, der gerne Vertrauen schenkt oder ob Sie eher auf der vorsichtigen oder kritischen Seite stehen. Die dazu notwendige Grundhaltung sollte sein: „Ich traue Dir solange, bis Du mich vom Gegenteil überzeugst“. (Dazu gehört auch Mut!) Prüfen Sie dann Ihr Vertrauen gegenüber jedem einzelnen Mitarbeiter und ob Sie sich auf ihn verlassen können. Falls das Vertrauensverhältnis „gestört“ ist, sprechen Sie mit Ihrem Mitarbeiter in einem Vier-Augen-Gespräch über die Qualität der Zusammenarbeit und klären Sie die gegenseitigen Erwartungen.

## Förderung der Zusammenarbeit

Ein persönlicher Austausch ist wichtig – nicht nur, weil wir emotional den Kontakt und den Austausch mit anderen Menschen brauchen,

sondern auch um Synergieeffekte zu erzielen, Transparenz zu schaffen, das Vertrauen zu stärken.

**Tipp:** Machen Sie sich wieder bewusst, dass der einzige Grund die Firma zu gründen war: „Weil die Aufgaben nicht alleine gelöst werden können“. Wir müssen uns gegenseitig unterstützen und die Möglichkeiten schaffen, die Probleme gemeinsam angehen zu können. Vertreten Sie diese Haltung?

## Work-Life-Balance ermöglichen

Viele Unternehmen achten zwar auf ergonomisch geformte Handwerkzeuge oder den teuren Firmenwagen, sie vergessen darüber jedoch das Wichtigste: die Work-Life-Balance. Jeder Mitarbeiter hat schließlich auch ein Privatleben. Und auch hier sind Führungskräfte mit Anforderungen konfrontiert. Denn nur wenn die Work-Life-Balance stimmt, sind Mitarbeiter auf Dauer leistungsfähig und -bereit.

**Tipp:** Erfolgreiche Firmen signalisieren Ihren Mitarbeitern, dass Sie ihre privaten Wünsche und Bedürfnisse respektieren und gestehen ihnen flexible Arbeitszeiten zu. Das steigert nicht nur die Motivation, sondern auch die Bindung an das Unternehmen. Und ein motivierter und loyaler Mitarbeiter ist eher bereit im Ausnahmefall auch mal Überstunden zu machen. Prüfen Sie, inwieweit sie flexible Arbeitszeiten haben und inwieweit sich Heimarbeitsplätze organisieren lassen bzw. setzen Sie sich dafür ein.



## AUTOR



**Dr. Albrecht Müllerschön** ist Wirtschaftspsychologe und Inhaber der Müllerschön Managementberatung in 72393

Starzeln. Telefon (0 74 77) 15 11-05, [www.muellerschoen-beratung.de](http://www.muellerschoen-beratung.de)