

## Mitarbeitendenmotivation

# Produktivität steigern

Mitarbeitende zu motivieren beziehungsweise dafür zu sorgen, dass sie nicht demotiviert werden – das zählt zu den klassischen Führungsaufgaben. Führungskräfte vergessen dies im Arbeitsalltag oft. Denn in ihm haben sie meist (scheinbar) Dringlicheres und Wichtigeres zu tun.

Von Albrecht Müllerschön

**F**ührungskräfte beeinflussen durch ihr Verhalten stark die Mitarbeitermotivation – zum Beispiel durch ihre Art, Mitarbeitende zu führen und mit ihnen zu kommunizieren. Das ist fast allen Führungskräften klar. In der Hektik des Betriebsalltags vergessen viele dies jedoch oft. Deshalb hier zur Auffrischung das Wesentliche auf den Punkt gebracht.

## Wertschätzung zeigen

Umfragen über alle Hierarchieebenen hinweg belegen: Wertschätzung ist den Mitarbeitenden sehr wichtig. Das heisst: Sie möchten als Person mit ihren individuellen Wünschen und Bedürfnissen wahr- und ernstgenommen werden.

Vermutlich behaupten die meisten Führungskräfte: «Ich pflege einen entsprechenden Umgang mit meinen Mitarbeitenden.» Doch Hand aufs Herz: Wie oft suchen Sie als Führungskraft das persönliche Gespräch mit Ihren Mitarbeitern – ausser wenn berufliche Dinge zu regeln sind? Und: Wie viel wissen Sie darüber, was Ihre Mitarbeitenden privat beschäftigt, und wie glücklich und zufrieden sie mit ihrer Arbeitssituation sind? Die meisten Führungskräfte haben diesbezüglich nur Vermutungen.

Und wie wertschätzend ist der Umgang, wenn Mitarbeitende zum Beispiel nicht die von Ihnen gewünschte Leistung bringen? Oder nachdem Sie gar selbst wegen eines Versäumnisses eines Mitarbeiters von Ihren Vorgesetzten gerügt wurden? Bleiben Ihr Ton, Ihre Aussagen und der Blickkontakt im Mitarbeitergespräch dann noch wertschätzend? Oder hauen Sie Mitarbeitenden dann auch schon mal eine Bemerkung um die Ohren, bei der diese innerlich schlucken



Lob und Anerkennung zeigen – so motivieren Sie Ihre Mitarbeitenden.

müssen und an der diese einige Zeit zu knabbern haben?

### Tipp

Beobachten und reflektieren Sie als Führungskraft Ihr Verhalten – speziell in Konflikt- und Stresssituationen. Denn insbesondere in ihnen zeigen Führungskräfte oft ein Verhalten, das zu emotionalen Verletzungen führt und die vertrauensvolle Beziehung zerstört.

## Lob aussprechen, Anerkennung zeigen

Menschen wünschen sich Lob und Anerkennung. Ausserdem möchten sie wissen, wo sie stehen und wie ihre Bemühungen gesehen werden. Denn dies gibt ihnen

Sicherheit und stärkt ihr Selbstvertrauen. Ausserdem artikuliert sich in einem Lob Wertschätzung.

Lob und Anerkennung kann man Mitarbeitenden nicht nur für Glanztaten, die sie vollbracht haben – wie zum Beispiel dafür, dass sie einen Mega-Auftrag an Land gezogen haben – geben. Oder dafür, dass sie ein Problem lösten, an dem Ihr Bereich schon seit Monaten knabberte. Auch im Betriebsalltag gibt es vieles zu loben. Zum Beispiel, dass ein Mitarbeiter rechtzeitig das Gespräch mit Ihnen sucht, wenn eine Planabweichung droht. Oder dass er stets zuverlässig seine Aufgaben erfüllt. Oder dass er, wenn es brennt, abends auch mal länger bleibt. Oder dass er morgens stets pünktlich zur Arbeit erscheint.



All diese Dinge sind nicht so selbstverständlich, wie sie Führungskräften oft erscheinen. Doch leider merken sie dies oft erst, wenn die Mitarbeitenden weg sind – zum Beispiel, weil er das Unternehmen wechselte, und ein neuer seine Position einnimmt.

### Tipp

Denken Sie daran, nicht die grossen Lobeshymnen machen den Unterschied. Der kleine Nebensatz im Alltag ist entscheidend: «Super Idee», «Spitze, dass Sie das geschafft haben.» Am besten kombiniert mit einem Lächeln und einem festen Blick in die Augen.

## Feedback geben

Im Gegensatz zum Lob, das aus einer kurzen Bemerkung wie «Gut gemacht» bestehen kann, ist das Feedback eine ausführliche und strukturierte Rückmeldung – in der Regel unter vier Augen. Beim Feedback-Geben werden neben den Stärken auch die Schwächen thematisiert, die Mitarbeitende beim Wahrnehmen gewisser Aufgaben zeigen. Zudem werden Mitarbeitenden Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Feedback ist das zentrale Führungsinstrument, wenn es darum geht, Mitarbeitende so zu entwickeln, dass sie immer eigenständiger arbeiten und mit der Zeit komplexere Aufgaben übernehmen können.

Zudem ist die Tatsache, dass sich eine Führungskraft regelmässig Zeit für Feedback-Gespräche nimmt, für die Mitarbeitenden ein Signal: Mein Chef hat Vertrauen in meine Kompetenz, und er möchte langfristig mit mir zusammenarbeiten – sonst würde er sich nicht so viel Zeit, für das Feedback nehmen. Geben Sie Ihren Mitarbeitenden deshalb regelmässig Feedback – auch damit mit der Zeit Ihre persönliche Belastung sinkt, weil Ihre Mitarbeitenden stets kompetenter werden.

### Tipp

Achten Sie als Führungskraft darauf, dass Sie beim Feedbackgeben nach folgender Struktur vorgehen:

- Welches Verhalten fällt mir auf?
- Wie wirkt dieses, beziehungsweise welche Konsequenzen hat dieses?
- Wie sollte das Verhalten/Vorgehen künftig sein?
- Welche Unterstützung wünschen, brauchen Sie hierfür?

## Klare Ziele und Erwartungen formulieren

Wenn Ihre Mitarbeitenden nicht wissen, welche Ziele es bei der Arbeit zu erreichen gilt, und welche Erwartungen Sie als Führungskraft an sie haben, dann können sie nicht eigenständig arbeiten – und Sie so als Führungskraft entlasten. Ausserdem haben die Mitarbeitenden

dann nur wenig Erfolgserlebnisse, weil sie ja ziel- und orientierungslos arbeiten. Das frustriert und demotiviert sie mit der Zeit.

### Tipp

Klären Sie mit Ihren Mitarbeitern regelmässig, ob ihnen ihre Aufgaben und die dabei zu erreichenden Ziele klar sind und ob sie diese verstanden haben. Die rhetorische Frage «Alles klar?» zum Beispiel nach dem Delegieren einer Aufgabe, bringt wenig. Sie müssen sich als Führungskraft vergewissern, dass der Mitarbeiter die Aufgabe und die damit verbundenen Ziele wirklich verstanden hat.

## Vertrauen schenken

Warum haben Sie (oder hat Ihr Unternehmen) einen Mitarbeiter eingestellt? Vermutlich weil Sie in dessen Kompetenz vertrauen. Oder weil Sie zumindest davon ausgehen, er könnte mit der Zeit gewisse Aufgaben übernehmen. Entsprechend vertrauensvoll sollte Sie ihm begegnen – und sein Verhalten und Tun zum Beispiel nicht so kleinteilig kontrollieren, als müssten Sie, salopp formuliert, einen Hund dressieren.

Denn wechselseitiges Vertrauen ist die Basis für eine gute Zusammenarbeit. Fehlt dieses, wird das Potenzial des Mitarbeiters nicht genutzt, und der Mitarbeiter verhält sich mit der Zeit so, wie Sie ihn führen: nämlich wie eine Person, der man



keine Aufgaben zum eigenständigen Bearbeiten anvertrauen kann.

### Tipp

Reflektieren Sie, ob Sie eher ein Mensch sind, der Vertrauen schenkt, oder ob Sie dazu neigen, andere Menschen und ihr Tun vorsichtig, kritisch zu beäugen. Die Grundhaltung einer Führungskraft sollte sein: «Ich vertraue Ihnen so lange, bis Sie mich vom Gegenteil überzeugen.» Und ist das Vertrauensverhältnis gestört? Dann sollten Sie mit Ihren Mitarbeitenden unter vier Augen über die Qualität der Zusammenarbeit sprechen und die wechselseitigen Erwartungen klären.

### Die Zusammenarbeit fördern

In modernen Unternehmen werden die meisten Leistungen im Team erbracht – und dies setzt eine wechselseitige Kommunikation und Information voraus. Denn ohne diese können keine Synergieeffekte erzielt werden und ohne diese sind wiederum keine Top-Leistungen möglich.

Wie intensiv Ihre Mitarbeitenden miteinander kommunizieren und sich informieren, hängt stark davon ab, welches Vorbild Sie ihnen geben. Betrachten Sie es als Ihre Bringschuld, Ihre Mitarbeitenden zu informieren, und nicht als deren Holerschuld, sich bei Ihnen die nötigen Infos zu besorgen. Dann verhalten sich auch Ihre Mitarbeitenden entsprechend.

### Tipp

Machen Sie sich bewusst, dass der Grund zum Einstellen der Mitarbeiter war: «Allein können Sie die Aufgaben Ihres Bereichs nicht bewältigen/lösen und die Ziele nicht erreichen.» Also müssen die Mitglieder Ihres Teams, wozu auch Sie als Führungskraft zählen, sich wechselseitig (unter-)stützen. Zudem gilt es die Voraussetzungen zu schaffen, um Herausforderungen gemeinsam zu lösen. Vertreten und leben Sie diese Haltung.

### Work-Life-Balance ermöglichen

Ihre Mitarbeiter sollten zwar für ihre Arbeit «brennen», doch hierbei nicht «aus-brennen» – denn dann sinkt ihre Leistungsfähigkeit gegen Null. Machen Sie sich deshalb immer wieder bewusst, dass Ihre Mitarbeitenden, ebenso wie Sie,



Die Work-Life-Balance ist zentral für die Motivation von Mitarbeitenden.

ausser ihrem Berufsleben auch noch ein Privatleben haben. Und auch dort sind sie mit Anforderungen konfrontiert, die sie erfüllen müssen und möchten.

Zeigen Sie hierfür Verständnis, und stürzen Sie Ihre Mitarbeitenden nicht in Loya-

### Tipp

Signalisieren Sie Ihren Mitarbeitenden, dass Sie ihre privaten Wünsche und Bedürfnisse respektieren. Unterstützen Sie sie dabei, auch in beruflichen und privaten Stress-Zeiten ihre Work-Life-Balance soweit möglich zu bewahren. Zum Beispiel, indem Sie ihnen ein flexibles Arbeiten ermöglichen oder gestatten einen Tag/Woche von Zuhause aus zu arbeiten. So erhöhen Sie die Loyalität der Mitarbeitenden gegenüber Ihnen und dem Unternehmen, ausserdem ihre Leistungsbereitschaft.

litätskonflikte – zum Beispiel, indem Sie, bildhaft gesprochen, von ihnen erwarten, dass sie dem Unternehmen wie eine Maschine 24 Stunden am Tag zur Verfügung stehen. Denn nur wenn ihre Work-Life-Balance stimmt, sind Ihre Mitarbeitenden auf Dauer leistungsfähig und -bereit. Das gilt übrigens auch für Sie als Führungskraft.



### Autor

**Dr. Albrecht Müllerschön** ist Inhaber der Müllerschön Managementberatung, Starzeln (Baden-Württemberg), die auf das Themenfeld Personalauswahl, -diagnostik und -entwicklung spezialisiert ist. Der Wirtschaftspsychologe ist Autor mehrerer Personal-Fachbücher und Lehrcoach an der Uni Tübingen (Internet: [www.muellerschoen-beratung.de](http://www.muellerschoen-beratung.de))