



Foto: South\_agency / iStock

## PERSONAL- UND MANAGEMENTBERATUNG

# Das kleine Einmaleins der Mitarbeitermotivation

Mitarbeiter motivieren beziehungsweise dafür sorgen, dass sie nicht demotiviert werden – das zählt zu den klassischen Führungsaufgaben. Im Führungsalltag gerät dies oft in Vergessenheit, weil es in ihm anscheinend stets Dringlicheres und Wichtigeres zu tun gibt.

**D**ass Führungskräfte einen wichtigen Beitrag zur Mitarbeitermotivation leisten, ist fast allen Führungskräften klar. Trotzdem vergessen viele dies in der Hektik des Betriebsalltags immer wieder. Deshalb hier zur Auffrischung das Wesentliche auf den Punkt gebracht:

**1. Wertschätzung:** Umfragen über alle Hierarchieebenen hinweg zeigen: Mitarbeitern ist Wertschätzung sehr wichtig. Vermutlich behaupten die meisten Führungskräfte: »Ich pflege einen entsprechenden Umgang mit meinen Mitarbeitern.« Doch wie sieht es in Situationen aus, in denen ein Mitarbeiter zum Beispiel nicht die von der Führungskraft gewünschte Leistung bringt? Oder wenn die Führungskraft gar wegen eines Ver-

säumnisses oder Fehlers des Mitarbeiters selbst kritisiert wurde? Bleiben dann im Mitarbeitergespräch der Ton, die Aussagen, der Blickkontakt noch wertschätzend? – Tipp: Beobachten und reflektieren Sie als Führungskraft Ihr Verhalten. Gerade in Konflikt- und Stresssituationen ist ein wertschätzender Umgang wichtig.

**2. Lob, Anerkennung und Feedback:** 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. – Tipp: Denken Sie daran, nicht die großen Lobeshymnen machen den Unterschied. Der kleine Neben-

satz im Alltag ist entscheidend. »Super Idee«, »Spitze, dass Sie das noch geschafft haben.«

Feedback ist eine ausführliche und strukturierte Rückmeldung, die neben den Stärken auch die Schwächen deutlich macht und somit auch Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigt. – Tipp: Achten Sie als Führungskraft darauf, dass Sie beim Feedback-Geben nach folgender Struktur vorgehen: Welches Verhalten fällt mir auf? Wie wirkt dies beziehungsweise welche Konsequenzen hat dies? Wie sollte das Verhalten/Vorgehen künftig sein?

**3. Klare Ziele bzw. Erwartungen:** Wenn die Mitarbeiter nicht wissen, welche Ziele es bei der Arbeit zu erreichen gilt und welche Erwartungen die Führungskraft an sie haben, können sie auch nicht eigenständig arbeiten. So können die Mitarbeiter auch die Führungskraft nicht entlasten. Außerdem haben die Mitarbeiter dann nur wenige Erfolgserlebnisse, weil sie ja ziel- und orientierungslos arbeiten. – 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.

**4. Wechselseitiges Vertrauen:** Wechselseitiges Vertrauen ist die Basis einer guten Zusammenarbeit. Wenn dieses fehlt, wird das Potenzial nicht genutzt und die Leistung geht zurück. – Tipp: Reflektieren Sie, ob Sie eher ein Mensch sind, der gern Vertrauen schenkt, oder ob Sie dazu neigen, andere Menschen und ihr Tun vorsichtig kritisch zu beäugen. – Die Grundhaltung einer Führungskraft sollte sein: »Ich traue Ihnen so lange, bis Sie mich vom Gegenteil überzeugen.« (Das erfordert auch Mut!) Prüfen Sie im zweiten Schritt Ihr Vertrauen zu den einzelnen Mitarbeitern. Sollte das Vertrauensverhältnis »gestört« sein, sprechen Sie mit Ihrem Mitarbeiter, in einem vier Augen-Gespräch, über die Qualität der Zu-



sammenarbeit und klären Sie die wechselseitigen Erwartungen.

**5. Förderung der Zusammenarbeit:** Ein persönlicher Austausch ist wichtig, nicht nur, weil jeder emotional den Kontakt und den Austausch mit anderen Menschen braucht, sondern auch um Synergieeffekte zu erzielen, Transparenz zu schaffen, das Vertrauen zu stärken. – Tipp: Machen Sie sich bewusst, dass der Grund zum Einstellen der Mitarbeiter war: »Allein können Sie die Aufgaben 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 Probleme/Herausforderungen gemeinsam anzugehen. Vertreten Sie diese Haltung!

**6. Work-Life-Balance ermöglichen:** Für die Mitarbeiter gilt wie für den Chef: Jeder hat außer seinem beruflichen auch ein privates Leben. Und auch hier ist jeder mit Anforderungen konfrontiert. Und nur wenn die Work-Life-Balance stimmt, sind Mitarbeiter auf Dauer leistungsfähig und -bereit. – Tipp: Signalisieren Sie Ihren Mitarbeitern, dass Sie ihre privaten Wünsche und Bedürfnisse respektieren. Unterstützen Sie sie dabei, auch in 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 nicht nur die Loyalität der Mitarbeiter gegenüber Ihnen und dem Unternehmen, sondern auch ihre Leistungsbereitschaft.

(Autor: Dr. Albrecht Müllerschön) ●