

## Mitarbeitermotivation heißt vor allem: Demotivation verhindern

Die beste Motivation ist die Vermeidung von Demotivation. Das hört sich paradox an, aber Theorie und Praxis beweisen das. Was sich nach einer simplen Motivationstechnik anhört, ist in der Praxis dennoch nicht immer einfach.

In diesem Beitrag erfahren Sie daher, auf welche typisch demotivierenden Verhaltensweisen Sie in Zukunft verzichten sollten.

## Indem Sie Ihre Mitarbeiter motivieren, stärken Sie Ihre Führungsposition

Führung erfordert ein ausgeprägtes Gespür für den Menschen. Als Vorgesetzter können Sie Einsatzfreude und Zielbindung nur erwarten, wenn Sie den Respekt und das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter besitzen.

Dazu gehört auch, dass Sie Ihr Team motivieren können. Schließlich wollen Sie, dass Ihre Mitarbeiter gute Arbeitsleistungen erzielen und zum Erfolg Ihrer Abteilung und des Unternehmens beitragen.

## Vor allem die Vermeidung von Demotivation sorgt für Mitarbeitermotivation

Doch nicht, ob und wie viel Sie Ihre Mitarbeiter motivieren, bestimmt letztlich Ihren Führungserfolg, sondern die Frage, ob es Ihnen gelingt, demotivierende Verhaltensweisen zu vermeiden.

Denn ein besonderes Engagement können Sie nur von denjenigen erwarten, die Spaß an ihren Aufgaben haben und die auch eine positive Resonanz dafür erhalten. Sprich: **Motivierte Mitarbeiter arbeiten mit mehr Freude** und damit in der Regel auch mit besseren Ergebnissen.

Dies hat vor einigen Jahren auch eine Studie des Instituts für Führung und Personalmanagement der Hochschule St. Gallen wieder deutlich belegt, für die 200 Führungskräfte mittlerer und großer Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz zum Thema

Mitarbeitermotivation befragt wurden: Jeweils zu 23 % gaben die Befragten den Verlust an Produktivität und Arbeitsfreude als Grund für ihre Demotivation an



## Falsch verstandene Mitarbeitermotivation: Unrealistische Zielvorgaben

Der Vorstand des Versicherungsunternehmens Moenia AG hatte das Jahr 2007 zum „Jahr der Lebensversicherungen“ ausgerufen und unter äußerster Kraftanstrengung aller Mitarbeiter eine Steigerung der Lebensversicherungssumme um 50 % erwirtschaftet. Für dieses Ergebnis bedankt sich der Vorstandsvorsitzende Herr Krausenhügel zunächst auf der Jahresabschlussfeier, um dann hinzuzufügen: „...und im nächsten Jahr werden wir diese Summe nochmals um 30 % steigern. Das ist unser neues Jahresziel!“

Sofort fiel die Stimmung auf der ansonsten gut geplanten Veranstaltung mit Event-Charakter in den Keller: Statt zu motivieren, wie es Herr Krausenhügel beabsichtigt hatte, waren ausnahmslos alle Anwesenden demotiviert. Jeder wusste genau, die Vorjahressumme war nur zu erreichen gewesen, weil man alles auf „eine Karte“ gesetzt und dabei andere Bereiche bewusst vernachlässigt hatte. Alle wussten, es wäre schon unrealistisch, den Versuch zu unternehmen, nur die Summe des laufenden Jahres zu wiederholen, jetzt sollte sie noch gesteigert werden.

Im Verständnis der Mitarbeiter konnte eine solche Zielvorgabe nur Vorständen im „Elfenbeinturm“ einfallen, die nach dem Motto verfahren: „Wir stellen die Dusche an und Euch darunter.“

**Praxis-Tipp:** Achten Sie doch in den nächsten Wochen einmal bewusst darauf, was zum einen Sie persönlich motiviert. Notieren Sie zum anderen aber auch, mit welchen Maßnahmen Sie Ihre einzelnen Mitarbeiter erfolgreich motivieren konnten.

## Diese 9 Verhaltensweisen demotivieren Ihre Mitarbeiter

### 1. Fehlender Gestaltungsraum

Die Mitarbeiter haben nicht den Eindruck, dass ihr Vorgesetzter gemeinsam mit ihnen die Ziele erreichen will. Vielmehr gibt dieser die Wege dorthin genau vor. Folgende Floskeln sind hierfür typisch:

- „Das ist so am besten, wie ich das denke.“
- „Das haben wir immer so gemacht, das hat sich so bewährt.“
- „Wir wollen hier nichts Neues. Nur kein Risiko eingehen.“

Die Konsequenz: Die Mitarbeiter können ihren eigenen Stellenwert im Unternehmen nicht mehr erkennen.

## 2. Eingriffe in das Aufgabengebiet schaden der Motivation

Zu einem solchen Verhalten neigen besonders Führungskräfte, die innerhalb des eigenen Bereichs oder der eigenen Abteilung aufgestiegen sind. Der Grund: Vielfach finden sie sich in ihrer „neuen Rolle“ (noch) nicht zurecht und greifen dann auf Altbekanntes – ihr Fachgebiet – zurück. Damit mischen sie sich aber nicht nur in fremde Aufgabengebiete ein und degradieren sich selbst zum „Obersachbearbeiter“, sondern sie demotivieren auf diese Weise auch ihre Mitarbeiter.

## 3. Verweigerung von Kompetenzen

Ähnlich demotivierend wirkt es sich auf die Mitarbeiter aus, wenn Führungskräfte nur Aufgaben ohne eigene Kompetenz erteilen. Dadurch erhalten sie den Eindruck, nur „Handlanger“ zu sein.

## 4. Fehlende Informationen

Obwohl in Zeiten des Wissensmanagements jeder Führungskraft klar sein müsste, dass auch die Informationsbereitstellung an alle Mitarbeiter zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden kann, verfahren manche immer noch nach dem Motto „Wissen ist Macht“. Die Folge: Der Arbeitsprozess sowie die Zielerreichung werden gefährdet, da die Mitarbeiter nicht rechtzeitig neue Erkenntnisse in ihre Arbeit einbinden können. Neben dem Misserfolg macht sich zudem bei den Mitarbeitern das Gefühl der persönlichen Unwichtigkeit breit („Ich bin es nicht einmal wert, dass man mich informiert“). Klar, dass dies nicht der Mitarbeitermotivation dienlich sein kann.

## 5. Keine oder unrealistische Ziele

Wenn Führungskräfte Ziele vage oder gar nicht formulieren und mit ihren Mitarbeitern vereinbaren, wissen diese nicht, was sie eigentlich erreichen sollen. Die Gefahr hierbei: Die Mitarbeiter beginnen, nur noch auf Anordnung zu arbeiten oder verwalten ihre Aufgaben, statt diese zu gestalten. Vereinbaren Sie realistische Ziele und sorgen Sie so für eine gute Mitarbeitermotivation.

## 6. Fehlende Anerkennung

„Anerkennung ist eine Pflanze, die vorwiegend auf Gräbern wächst!“ Nach diesem Motto verfahren Vorgesetzte, die grundsätzlich nur Missstände wahrnehmen und gute Ergebnisse als den Normalzustand begreifen. Dabei gehört Anerkennung zu den wichtigsten Motivationstechniken.

Wenn eine Führungskraft mit ihren Mitarbeitern aber immer nur Kritikgespräche führt, schafft sie keine vertrauensvolle Basis in ihrem Team. Genauso demotivierend wie fehlendes positives Feedback wirkt ein „Standard-Lob“: Schon beim 2. Mal wird es nicht mehr ernst genommen.

## 7. Keine transparenten Entscheidungen

Vorgesetzte, die alle Entscheidungen einsam fällen und durchsetzen, vermitteln ihren Mitarbeitern, dass diese für sie „unwichtig sind“ und „nicht dazugehören“. Die Folge: Die Mitarbeiter revanchieren sich mit Gleichgültigkeit.

## 8. An Erfolgen nicht teilhaben lassen

Mitarbeiter, die immer nur erleben, dass ihnen Misserfolge persönlich angelastet werden, bei Erfolg aber die Führungskraft „die Lorbeeren erntet“, werden über kurz oder lang kaum mehr freiwillig ihre ganze Schaffenskraft in das Team einbringen.

## 9. Verletzende Urteile

Kein Mensch ist vor Fehlern und falschem Verhalten gefeit. Nicht jedem Vorgesetzten gelingt es, im Eifer der Situation nur

sachbezogene Kritik zu äußern und allgemeine Werturteile zu vermeiden. Persönliche verbale Angriffe verletzen aber nicht nur, sie wirken auch wenig vertrauensfördernd auf die Zusammenarbeit.

## **Stärken Sie Ihr Team gegen Demotivation von außen**

Selbstverständlich gibt es auch demotivierende Faktoren, die sich Ihrer unmittelbaren Führungsverantwortung entziehen: Sei es, dass diese in der Person des Mitarbeiters selbst begründet sind, oder sei es, dass sich die wirtschaftliche Situation Ihres Unternehmens negativ auf die Mitarbeitermotivation auswirkt.

In diesen Fällen gehört es zu Ihren Führungsaufgaben, das Team intern zu motivieren, damit die Arbeitsleistung nicht nach dem Motto „Es hat ja so und so keinen Sinn“ sinkt. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür ist aber, dass Ihnen auch Ihre Mitarbeiter vertrauen.

## **Sorgen Sie vor allem für Vertrauen**

Es ist eine Faustregel, dass eine neue Führungskraft mindestens ein halbes, oft sogar ein ganzes Jahr benötigt, um die Stelle einzunehmen. Das ist gleichzeitig in der Regel der Zeitraum, den es bedarf, Vertrauen im Team aufzubauen und ausreichend zu festigen.

Denn Vertrauen ist eine Voraussetzung für Mitarbeitermotivation: Sie werden demotivierende Verhaltensweisen nicht verändern können, wenn Ihre Mitarbeiter Ihnen nicht vertrauen: Jede Bemühung Ihrerseits würde als unehrlich, manipulativ oder gar zynisch angesehen.