



*Wie Sie aus demotivierten
Minderleistern
wieder engagierte
Leistungsträger machen*



Barbara Gülpen

03

Geben Sie Macht ab

05

Beschaffen Sie Ressourcen

07

Entfernen Sie Motivationsbarrieren

09

Nehmen Sie sich Zeit

11

Fördern Sie Feedback

Geben Sie Macht ab

Es ist für jeden Mitarbeiter per se demotivierend, Entscheidungsgewalt abgeben zu müssen "nach oben", sobald ein Problem auftritt. Mitarbeiter gewöhnen sich mitunter an, Entscheidungen nach oben zu delegieren, d. h. in übergelagerte Hierarchieebenen. Dies passiert aus Erfahrung. Denn oft werden bei Fehlern Vorwürfe gemacht und der Mitarbeiter bekommt Dinge zu hören

wie z. B.: "Weshalb haben Sie mich nicht vorher gefragt?" "Das nächste Mal fragen Sie mich bitte vorher!" "Das ist ein gravierender Fehler, das wird Konsequenzen haben!" Kein Wunder, dass Mitarbeiter in Bürokratie, Absicherungsstrategien und Dokumentationen abtauchen, um sich selbst zu schützen. Derartiger Bürokratiewahn kann die Arbeitszeit und damit die Leistung drastisch

reduzieren für die wirklich wesentlichen Dinge im Job. Damit sich die Mitarbeiter also voll engagieren können, sollten Sie als Führungskraft, Ihre Entscheidungsmacht komplett abgeben an ihr Team, ev. können Sie Dinge bzw. Aspekte VOR wichtigen Entscheidungen zu Bedenken geben, aber ansonsten sollten Sie 100 % der Entscheidungen Ihres Teams folgen. Wenn Sie "Hin und Wieder" der Versuchung nicht widerstehen können und doch meinen, es besser zu wissen und Entscheidungen Ihres Teams umschmeißen, werden Ihre Mitarbeiter schnell lernen und wieder aufhören, sich voll zu engagieren. Denn es gibt ja offensichtlich eine höhere Instanz, die sich letztlich die Entscheidung vorbehält.

Wird die Entscheidungsmacht übertragen, wird auch gleichzeitig die Verantwortung übertragen. Es kann jedoch nicht die Verantwortung OHNE die Entscheidungsmacht übertragen werden, das ist ein weit verbreiteter Irrglaube.

Mal ehrlich: Sie sind wahrscheinlich ebenfalls in einer "Sandwich-Position", d. h. über Ihnen gibt es mind. eine weitere hierarchische Ebene im Unternehmen. Wie ist es für Sie, wenn Ihr Chef Sie regelmäßig, womöglich in Kleinigkeiten (Text-Formulierungen etc.), überstimmt?

Sicher auch demotivierend.

Für Personalverantwortliche gilt, diese Ansicht im Unternehmen zu verbreiten.

Beschaffen Sie Ressourcen

Wir erleben immer wieder in großen und auch mittleren Organisationen, dass Mitarbeiter noch nicht mal ein Buch anschaffen dürfen, ohne fremde Unterschriften, Budgetplanung, lange Diskussionen etc. Das ist demotivierend. Auch längst beschlossene Stellenneubesetzungen, die trotzdem noch monate- manchmal sogar jahrelang vakant bleiben, weil sich niemand darum kümmert,

sind demotivierend. Insbesondere wenn damit eine Arbeitsmehrbelastung verbunden ist für die anwesenden Mitarbeiter. Wenn die Mitarbeiter selbst entscheiden dürften (s. Kapitel 01) hätten sie ihre Probleme (ebenso wie im privaten Bereich) schon längst gelöst. Häufig werden mit der Beschaffungs-Bürokratie mehr Gelder ver(sch)wendet als der eigentliche

Gegenstand kostet, der beschafft werden soll. Das ist für niemanden nachvollziehbar und eigentlich auch nicht im Sinne des Unternehmens. Trotzdem werden solche Praktiken über viele Jahre aufrechterhalten und zeigen eigentlich ein verstecktes Misstrauen den Mitarbeitern gegenüber. Hier liegt die implizite Annahme zugrunde: "wenn man die Mitarbeiter selbst entscheiden lassen würde, dann würden Sie das Geld des Unternehmens für unsinniges verschleudern oder überteuert einkaufen..."

Die Mitarbeiter spüren solche impliziten Annahmen und spüren also auch das Misstrauen, mit dem der eigene Arbeitgeber Ihnen entgegen tritt. Das ist demotivierend. Oder arbeiten Sie gerne für jemanden, der Ihnen

misstraut?

Meine Empfehlung daher für Sie als Führungskraft:

Organisieren Sie die Ressourcen für die Nöte und Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter und geben Sie Ihre ggf. vorhandene interne Bürokratie nicht 1 : 1 an Ihre Mitarbeiter weiter.

Für

Personalverantwortliche gilt: Kämpfen Sie für eine Vereinfachung und Ent-Bürokratisierung der Beschaffungs-Prozesse.

Entfernen Sie Motivations- barrieren

Mitarbeiter sind am ersten Tag ihrer Arbeit in der Regel höchst motiviert und freuen sich darauf, mitzugestalten und mitzuhelfen, das Unternehmen zum Erfolg zu bringen. Die Abläufe, Prozesse und Praktiken in Unternehmen dämpfen die Motivation und wenn es zu viel wird, kann die verbliebene Motivation in Demotivation umschlagen. Der Weg aus der Demotivationsfalle führt

über eine systematische Entfernung der Motivationsbarrieren. Zwei haben wir bereits angesprochen in den letzten beiden Kapiteln. Weitere Motivationsbarrieren sind unerreichbare Ziele, die von oben vorgegeben werden. Hier ist eine Möglichkeit, die Mitarbeiter ihre Ziele selbst definieren zu lassen im Einklang zu den Unternehmenszielen bzw. der Unternehmensvision.

Dies ist z. B. im Rahmen eines Team-Workshops gut zu erarbeiten.

Eine weitere Quelle der Demotivation ist, wenn dem Mitarbeiter wichtige Unternehmensentscheidungen aus der Zeitung oder anderen öffentlichen Medien zur Kenntnis gelangen.

Der Mitarbeiter also quasi als letztes informiert wird über wichtige Themen, die ihn womöglich selbst betreffen. Auch hier schwingt Misstrauen mit, denn selbstverständlich fragen sich die Mitarbeiter: "Weshalb wurde ich nicht vorher darüber informiert?" Was wollen Sie da antworten?

Insbesondere in der neuen Compliance-Wahnwelle, die vielerorts mit verschärften Verhaltensmaßregelungen einhergeht, werden sogar die Führungskräfte in höchsten Ebenen verunsichert und halten sich

noch mehr zurück als dies bereits vorher ohnehin der Fall war.

Mein Tipp: Gehen Sie offen mit Informationen um und diskutieren Sie neue Entwicklungen im Team.

Für Personalverantwortliche gilt: Fördern Sie die Offenheit im Unternehmen und ermutigen Sie die Führungskräfte, reichlich zu kommunizieren und ihre Mitarbeiter nicht für dumm zu verkaufen.

Nehmen Sie sich Zeit

Zeit ist ein leidiges Thema im Unternehmen, da inzwischen jeder sehr knapp damit ausgestattet ist wie es scheint. Umso wertvoller wird die Zeit und umso mehr Wertschätzung zeigt es, wenn Sie jemandem Zeit schenken.

Oft werden Rücksprache-Termine mit Mitarbeitern mal schnell aus dem Kalender gefegt, wenn andere - vermeintlich wichtigere - dazwischen kommen. Hierzu gehören

vielerorts Termine mit Hierarchiehöheren Personen oder auch Kundentermine. Die Mitarbeiterrücksprache-Termine werden i. d. R. als erstes verschoben. Oft bis zum Sanktnimmerleinstag. Dies führt regelmäßig zu starken Demotivationsgefühlen bei Mitarbeitern, die hier sehr genau merken, an welcher Stelle sie stehen. Nämlich an letzter. Hier gilt: wenn sie einen Termin mit Ihrem Mitarbeiter vereinbart

haben, sollten sie diesen genauso wichtig nehmen, wie externe Termine und nur in absoluten Ausnahmefällen - zusammen mit einer Erklärung und einer Entschuldigung - verschieben. Ich erlebe oft in Unternehmen, dass sich vorgesetzte Führungskräfte für manche Mitarbeiter viel Zeit nehmen und für manche kaum. Dies hat häufig mit Sympathie zu tun oder mit den bevorzugten Aufgaben der Führungskraft. Ungeliebte Aufgaben oder unbequeme Mitarbeiter rutschen ganz nach unten auf der Liste der Zeitanteile. Ich bin zwar nicht der Meinung, dass Gleichbehandlung bedeutet, dass jeder exakt den gleichen Zeitkuchen erhalten sollte. Das macht ebensowenig Sinn. Es geht mehr darum, den

Mitarbeiter einzubeziehen in die Bestimmung des Zeitanteils. Wünscht Ihr Mitarbeiter regelmäßige Rücksprache? In welcher Frequenz? Täglich, wöchentlich oder monatlich? Telefonisch oder persönlich? Wichtig ist, dass vereinbarte Termine eingehalten werden oder sehr zeitnah statt finden. Das zeigt Respekt, Wertschätzung und motiviert.

Für Personalverantwortliche gilt: Fordern Sie Verbindlichkeit im Umgang mit Mitarbeiterterminen ein und leben Sie das selbst vor.

Fördern Sie Feedback

Feedback fördert Veränderungen und bewirkt, dass sich Mitarbeiter realistischer selbst einschätzen. Selbst- und Fremdbild nähern sich an. Dabei ist Feedback - insbesondere auch positives - eine wichtige Wertschätzung für Ihre Mitarbeiter. Dabei sollten Sie darauf achten, dass Feedback NICHT nur im Rahmen von Mitarbeiter-Gesprächen von "Oben" nach "Unten" statt findet,

sondern sich auch die Mitarbeiter untereinander regelmäßig Feedback geben bezüglich der direkten Zusammenarbeit und möglicher Veränderung bzw. Verbesserungen. Dies kann optimalerweise im Rahmen von Teamentwicklungs-Workshops statt finden und/oder im Rahmen von institutionalisiertem Kollegen-Feedback. Regelmäßige Teamentwicklung ist ohnehin sehr zu empfehlen,

dies zu Verbesserungen des Zusammenhalts im Team führt. Dadurch wird anschließend besser kommuniziert und die Mitarbeiter sind geneigt, sich gegenseitig stärker zu helfen und zu unterstützen in jeglicher Form.

Praktischerweise können in der Teamentwicklung auch gleich ein oder mehrere Themen bearbeitet werden und die Feedback-Prozesse können auch gleich mit eingeflochten werden.

So dass Sie gleich mehrere Fliegen mit einer Klappe schlagen.

Der bzw. die Einzelne fühlt sich dem Team stärker zugehörig und erhält einen - meist kräftigen - Motivationsschub, der wieder einige Zeit vorhält und so die ein oder andere organisationsbedingte Motivationsbarriere kompensieren kann.

Für Personalverantwortliche gilt: Werben Sie für Teamentwicklung und begleiten Sie diese.

Ich bin sehr zuversichtlich, dass Ihre Mitarbeiter wieder engagierte Leistungsträger werden, wenn Sie diese Tipps beherzigen und wieder ein Klima des Vertrauens, der Zugehörigkeit und der Verantwortung schaffen, in dem jeder Einzelne ernst genommen wird.

Gerne können Sie mir hierzu Ihr Feedback über Ihre Erfahrungen geben.

Ihre

Barbara Gülpen

Barbara.Guelpen@new-mc.com

Tel.: 0170-3872213