

Die Motivation der Mitarbeiter darf den Chef nicht zu sehr von seinen eigentlichen Aufgaben abhalten, meint Frank Krause\*

## Führungsarbeit geht vor Motivationskunst



Sind Führungskräfte dazu da, ihre Mitarbeiter in gute (Arbeits-)Stimmung zu bringen? Frank Krause warnt vor zu viel Fürsorge.

Ein gutes Betriebsklima ist gerade in Zeiten der Rezession nicht selbstverständlich. Dabei hat die interne Stimmung einen unmittelbaren Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der Organisation – sprich auch auf die Kundenkommunikation und den Verkaufserfolg. Wie aber kann man das Betriebsklima in schwierigen Zeiten verbessern?

Wie immer wenn die ökonomische Situation nicht zum Besten steht, werden Fragen nach Leistungssteigerung und kontinuierlicher Verbesserung in den Unternehmen lauter. Und nach und nach verbreitet sich die Erwartungshaltung, dass nur die Führungskraft es regeln könne. Sie sei für die Entwicklung des Betriebsklimas allein verantwortlich, meinen viele, und die Hauptaufgabe einer Führungskraft bestehe in der Motivation der Mitarbei-

ter mit dem Ziel, die Mitarbeiterzufriedenheit und somit letztendlich auch den Betriebsnutzen zu steigern.

Aber sind Führungskräfte wirklich dazu da, ihre Mitarbeiter in gute Stimmung zu bringen? Wie steht es um die Möglichkeit, andere zu motivieren? Und: Welcher Einsatz ist von allen gefordert, um ein Betriebsklima, das von Vertrauen und Offenheit geprägt ist, zu kultivieren?

### Führungskräfte müssen Demotivation erkennen

Immer wieder werden Führungskräfte mit dem verdeckten Anspruch konfrontiert, sie mögen doch motivierend wirken. Eine verständliche Bitte, jedoch lohnt es sich, diesen Anspruch auf seine Sinnhaftigkeit zu überprüfen. Denn man kann durchaus davon ausgehen, dass ein psychisch und sozial gesunder Mensch keiner Motivation bedarf. „Motivation“ bezeichnet die Eigensteuerung des Individuums und ist daher dem jeweiligen Individuum eigen.

Wenn dies gilt, bleibt die Frage, wie sich denn nun Führungskräfte verhalten sollten. Eine kurze Antwort lautet: Führen ist nicht an Motivationstechniken gebunden, sondern an die Fähigkeit, Demotivation zu erkennen und aufzuheben. Dies setzt mehr die Reflexion des eigenen Verhaltens als die Suche nach einem Motiv „für“ den Mitarbeiter voraus. Außerdem geht es um die Fähigkeit von Führungskräften, die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter zu verstehen und die Gründe und Entscheidungen ausreichend zu vermitteln. Das setzt Vertrauen voraus, welches ein flüchtiges Gut ist und gegenseitig „geschenkt“ werden muss.

Bei allen sozialen Interaktionen, in oder nach denen wir Demotivation empfinden, geht es immer um die enttäuschte Erwartung, eigene, uns wichtige Bedürfnisse in unserem Arbeitsumfeld realisieren zu können. Für die Führungskraft bedeutet dies nicht nur, die Motivationsstruktur des Mitarbeiters verstehen zu lernen, sondern auch Absicht und Wirkung ihres Führungsverhaltens unterscheiden zu können. Es gibt keine „objektiv“ notwendigen Vorgaben. Auch hier gilt der Grundsatz: Kommunikation ist nicht das, was gesagt, sondern das, was verstanden wurde.

### Was bewirkt Demotivation?

Trotz unterschiedlicher Bedürfnisse lassen sich Verhaltensweisen im Führungsalltag beschreiben, welche auf jeden Fall zur Demotivation führen und deshalb unterlassen werden sollten, z. B.:

- Ein autokratischer Führungsstil; „Heute so – Morgen so!“
- Unklare Erwartungen und somit ein Mangel an Orientierung; „It’s up to you!“
- Kein regelmäßiges Interesse an der geleisteten Arbeit; „Laissez-faire-Management“.
- Das unreflektierte Durchsetzen von eigenen Ideen; „Ich weiß es besser und sage die Lösung vor.“
- Keine Resonanz auf abgelieferte Arbeiten.

Auch in Krisenzeiten sei der Hinweis erlaubt, dass gute Mitarbeiter nicht demotiviert bleiben: Wenn sie unabhängig genug sind, suchen sie sich schnell einen neuen Job.

### Gutes Betriebsklima hat seinen Preis

Wer also ein gutes Betriebsklima fordert, sollte sich klar werden: Wie in jeder guten, privaten Beziehung muss immer wieder auf das „Beziehungskonto“ eingezahlt werden, ehe man etwas abheben kann. Das erfordert gegebenenfalls Verhaltensänderungen – manchmal zum eigenen Nachteil.

Für die Führungskraft heißt das, Entscheidungen nicht mehr nur dem eigenen Zeithorizont unter zu ordnen, nachrangige Mitarbeiter nicht sich selbst zu überlassen, auf das Setzen von „Duftmarken“ zu verzichten. Sie sollte also Verhaltensweisen abstellen, die vielleicht einen kurzfristigen Vorteil versprechen, aber Vertrauen und somit das Betriebsklima schädigen. Ein geringer Preis, den man nicht nur für das positive interne Klima zahlt: Zufriedene und zuversichtliche Mitarbeiter strahlen dies auch nach außen aus. Das wiederum zeigt sich deutlich in der Qualität der Kundenkommunikation und wirkt sich direkt auf den Verkaufserfolg des Unternehmens aus.

\* Frank Krause ist Leiter Kompetenzentwicklung bei der Staufen AG, einem international agierenden Beratungs-, Akademie- und Beteiligungsunternehmen mit dem Schwerpunkt Lean Management.