

Anton Kalcik, MSc. | [kalcik.net](https://kalcik.net)

# Motivation

Die Suche nach dem Sinn

## Danksagung

An dieser Stelle danke ich Barbara Wyschata, die mich mit unendlich viel Aufmerksamkeit und Ausdauer bei dieser Arbeit grammatikalisch und stilistisch unterstützt hat. Ich weiß das war keine leichte Aufgabe! Danke!

# Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	4
2	Auf der Suche nach Motivation.....	5
2.1	Was ist die Motivation? .....	5
2.2	Selbstachtung als wahre Quelle der Motivation .....	5
2.3	Motivation als Demotivation.....	6
3	Grammatik der Demotivation .....	7
3.1	Bonussysteme als Maß für Leistungsbereitschaft und die Führung .....	8
3.2	Unterforderung als Kündigungsgrund, oder die Suche nach dem Sinn.....	8
3.3	Mechanisches Streicheln statt Kritik und Lob.....	9
4	Die Aufgaben von Führungskräften .....	11
4.1	Leistung durch gute Führung.....	12
4.2	Ziele richtig kommunizieren .....	12
4.3	Demotivation vermeiden .....	13
5	Schlussfolgerung.....	16
	Literaturverzeichnis.....	18

# 1 Einführung

Viel zu oft werden in Unternehmen Motivationsseminare als ein Instrument eingesetzt, um Mitarbeiter aus einer Misere zurückzuholen, die selbst verursacht wurde. Nur müssen wirklich die Mitarbeiter - um aufrechte Leistungen zu bringen - motiviert werden, oder wäre es etwa ausreichend eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu schaffen, wo sich die Mitarbeiter wohl, geschätzt und gehört fühlen? Die Welten gehen oft auseinander wenn es um Motivation und Motivierung geht. In Rahmen dieser Arbeit werden zwei Autoren aufeinander treffen: *Dr. Reinhard K. Sprenger*, Bestsellerautor und Berater für Führung und Organisation und *Stéphane Etrillard*, Wirtschaftstrainer, Coach und Autor zahlreicher Bücher.

Es muss als verständlich gesehen werden dass alle Instrumente die in dieser Arbeit besprochen werden, nur dann wirken, wenn Sie mit Ehrlichkeit und Authentizität verbunden sind.

## 2 Auf der Suche nach Motivation

*Motivation ist eine Begründung menschlichen Verhaltens, also "dasjenige in und um uns, was uns dazu bringt, treibt, bewegt uns so, und nicht anders zu verhalten."* (Sprenger)

### 2.1 Was ist die Motivation?

Motivation wird heute als Synonym für die Führung gesehen. Jedoch zeigt sich, dass diese einfache Sicht trügerisch ist, denn „Motivation ist ein komplexer und vieldeutiger Begriff.“ (Sprenger) Für alles was man tut hat man Motive. (Etrillard) Die Motive sind jedoch nichts stabiles, sondern „...in ständiger Bewegung und verschiedensten Einflüssen unterworfen...“ (Etrillard). Die Motivation hat in heutigen Zeiten üblicherweise nach (Sprenger) folgende Bedeutung:

- Jemanden mit Motiven ausstatten, die er vorher nicht hatte
- Jemanden bei seinen Motiven abholen und Realisierungsmöglichkeiten bieten
- Verhaltensweisen mit subjektiver Bedeutung und Wichtigkeit aufladen
- Begeisterung entfachen
- Anreizen

Aber ist es tatsächlich so, dass man jemanden mit Motiven die er vorher nie hatte ausstatten kann? Nach (Etrillard) sind die menschlichen Motive nur teilweise angeboren und werden durch Erfahrung spezialisiert und differenziert. Eine Motivationslage ist nach (Etrillard) z.B. durch Beobachtung von Vorbildern, abänderbar. Im Gegensatz dazu sieht (Sprenger) „...die Motivation jedes einzelnen als natürliche Ordnung der Dinge.“ (Sprenger). Menschen werden schon aus Natur mit Motiven ausgestattet und die Frage ist nur wie sich diese Energie wohl entfaltet. (Sprenger)

### 2.2 Selbstachtung als wahre Quelle der Motivation

„Der höchste Preis den ein Mensch zahlen kann ist der Verlust seiner Selbstachtung“. (Sprenger)  
„Das häufigste und folgenreichste Vergehen im Wirtschaftsleben ist fundamentale Missachtung von Selbstachtung und Menschenwürde und wir haben uns alle daran gewöhnt.“. (Sprenger)  
Selbstachtung ist jenes „Organ“ das sensibel- auch das kaum wahrnehmbare wahrnimmt. (Sprenger) Dabei spielt Selbstachtung eine wichtige Rolle, denn: „Selbstachtung ist die wahre Quelle der Motivation“ (Sprenger)

Die Aufgaben von Unternehmen sind Organisationsstrukturen zuzulassen die Erwachsenen gerecht werden. (Sprenger) Das tägliche Leben jedes einzelnen Mitarbeiters im Unternehmen hängt somit von den Führungskräften ab. „Und wenn jemand von etwas abhängt,

verliert [er] leicht das Gleichgewicht.“ (Sprenger) Die Organisationsstruktur soll von Mitarbeitern gebildet werden, „deren Selbstachtung das höchste Gut ist“. (Sprenger)

## 2.3 Motivation als Demotivation

In vielen Unternehmen hat sich die Motivationskultur in die falsche Richtung entwickelt: „...blind, ohne Blick für die Rahmenbedingungen und ohne Rücksicht auf die Demotivierung...“ (Sprenger). Zu oft wird viel zu viel Energie in Techniken verschwendet, die dem Unternehmen eigentlich mehr schaden als nutzen und führen - anders als erwartet - zur Demotivation. Falsch eingesetzte Motivationsinstrumente wie etwa Geld bringen nur Kurzfristig ein positives Ergebnis.

Die heutigen Führungskräfte beschäftigt die Frage des „Wie“, aber nicht die Frage des „Warum“. Als besonderes Werkzeug um die Motivation zu steigern wird der Anreiz verwendet. Damit beschreibt die Motivation in diesem Sinne wie das Anreizsystem funktioniert und entzieht sich der ursprünglichen Definition nach (Sprenger), welche sagt, dass Motivation nicht die Fremd-, sondern die Eigensteuerung ist. Motivation wird dazu verwendet um eine Lücke zwischen möglichen und beobachteten Leistungen zu schließen und wird damit zur Manipulation. (Sprenger)

### 3 Grammatik der Demotivation

*„Mit jedem Orden, den ich verleihe, schaffe ich mir neunundneunzig Neider und einen Undankbaren.“. Ludwig XIV., König von Frankreich*

Die Grammatik der Demotivation besteht nach (Sprenger) aus:

- Belohnen
- Belobigen
- Bestechen
- Bedrohen
- Bestrafen

„Tue was ich dir sage sonst wirst du bestraft, oder anders, funktioniere und du wirst belohnt.“ Die (De)Motivierungstechniken beschränken sich aber nicht nur auf diese zwei Instrumente. Die beobachtete Furcht wird als Stabilität interpretiert, die Gefühle eines Menschen spielen dabei eine untergeordnete Rolle. So regelt sich das System, aus der Sicht der Führungskraft, allein. Das System kommt aber dann zum Schwanken, wenn das Bonussystem aufzuheben ist, eine Mehrzahl der Mitarbeiter nicht in gleicher Masse auf die gleichen Anreize reagiert, die vermeidbaren Ungerechtigkeiten Unruhe unter den Mitarbeitern erzeugen und wenn die Arbeitsleistung nicht quantifizierbar ist. (Sprenger) Ein Bonussystem wird zu einem System, das alle Mitarbeiter für erbrachte Leistungen, in eine Schublade steckt. Es blendet aber, ob sich der Mitarbeiter mit seinen Aufgaben identifiziert oder ob diese nur gemacht werden weil es so sein muss, aus.

„Tu, was ich dir sage, aber tu es gern!“ die eigenen Ziele sollen in die Persönlichkeit des Mitarbeiters eingeschleust werden. (Sprenger) Durch Bestechen, Bedrohen und Belobigen wird damit ein Mitarbeiter zur bedingungslosen Identifikation mit dem Ziel gezwungen. (Etrillard) Die Fehler werden gemacht aber nicht zugegeben denn sie stören nachhaltig die Identifikation. (Etrillard) Dies bis zu dem Zeitpunkt, wo ihre Wahrnehmung unvermeidbar wird. Dabei ist Kritik absolut unerwünscht. Denn eine Kritik kann das System gefährden.

Belohnung als Motivationsmittel ist sowieso fraglich, denn dieses verliert mit jeder neuer Runde an der Zugkraft. Die Leistung lässt trotz der steigenden Belohnung tendenziell nach. Noch fataler ist, dass nur ca. 10 Prozent von den Mitarbeitern in den Genuss kommen, tatsächlich eine Belohnung zu erhalten. (Sprenger) Die restlichen 90 Prozent machen sich damit zum Feind. (Sprenger)

## 3.1 Bonussysteme als Maß für Leistungsbereitschaft und die Führung

In heutigen Unternehmen haben sich die Abwertungssysteme schon längst etabliert. Denn die Menschen werden mit wirtschaftlichen Anreizen motiviert und dabei wird völlig ausgeblendet dass diese durch innere Werte wie Moral oder Ideen geprägt werden. (Sprenger) Diese wahren Ursachen zu ignorieren heißt, den Menschen nicht wahrzunehmen. (Sprenger)

Gelder reichen heute nicht mehr dazu, nachhaltig erfolgreich zu agieren. Und schon gar nicht für mangelnde Freiheit und demotivierende Unternehmenskultur. Als Gegenbeispiel kann man etwa die Non-Profit Organisationen ergreifen. Hier arbeiten Leute auch für weniger Geld, aber mit einem Sinn dahinter.

Die Bonussysteme gehen davon aus, dass der Mitarbeiter dem Unternehmen seine mögliche Leistung vorenthält (Sprenger) und sie reduzieren vielfältige Faktoren, die die Leistung beeinflussen können auf einen einzigen Parameter: Leistungsbereitschaft. Das wahre Problem ist, dass diese Bonussysteme sogar Produktivitätseinbußen schaffen können. Die Mitarbeiter werden damit unbewusst zu Betrügern denn sie stufen eigene Arbeitsleistung herunter nur um die Prämien erreichen zu können, die mit Zielen verbunden sind. „Das Interesse an der Belohnung verdrängt das Interesse an der Arbeit.“ (Sprenger) Beahlt man jemanden fixen Gehalt, glaubt man an seine Leistungsbereitschaft, bezieht jemand aber variables leistungsabhängiges Einkommen, steht hinter seiner Leistung ein dickes Fragezeichen. (Sprenger) Damit werden Mitarbeiter deutlich abgewertet. Es ist fraglich ob die Gleichgerechtigkeit von solchen Systemen Gewährleistet ist, denn die Bemessungsgrundlagen werden meistens von denen gemacht, die auch am meisten von solchen Systemen profitieren. (Sprenger)

Die Bonussysteme verändern aber auch den Führungsstil. So übertragen die Führungskräfte die Verantwortung auf das Anreizsystem, das sich selbst regeln soll. Wenn aber etwas schief geht dann ist das System und nicht die Führungskraft schuld. Anreizsysteme tendieren dazu die Führung zu ersetzen. (Sprenger)

Die Führung muss in heutiger Zeit wieder aufgenommen und von selbstverursachter Kraftlosigkeit rausgeführt werden. (Sprenger)

## 3.2 Unterforderung als Kündigungsgrund, oder die Suche nach dem Sinn

Es ist vielleicht erstaunlich aber eine Aufgabe scheint wichtiger zu sein als das, was man bekommt, wenn man diese bewältigen kann. Ohne Beweggründe hat man keine Möglichkeit eigene



Kreativität kennenzulernen. Folge ist: „lange Weile“. Ohne geeigneten Spielraum und ohne Probleme, neigen Menschen sich dieses selbst zu erschaffen. Häufig steht hinter innerer Kündigung genau dieser Grund. Unterforderte Mitarbeiter fühlen sich nicht wohl und die Folgen dessen gleichen denen eines überforderten Mitarbeiters. (Sprenger) Ohne Herausforderungen gibt es also keine glücklichen Mitarbeiter. Zur Herausforderung gehört aber immer auch die Möglichkeit zu scheitern. Die gegenseitige Weiterentwicklung der Persönlichkeit sollte als natürlicher Prozess innerhalb des Unternehmens gelebt werden. (Sprenger)

„Der Sinn [einer Tätigkeit] kann gar nicht geboten, sondern muss von jedem Mitarbeiter ganz individuell gefunden werden.“. (Sprenger) Nach (Sprenger) sind es fünf Kriterien, die wichtig sind, überhaupt einen Sinn in Arbeit finden zu können:

- denken und tun bilden eine Einheit
- Das schöpferische und kreative Potenzial Einzelner kann durch gestalterische Tätigkeit zur Geltung kommen
- Die Tätigkeit ist produktiv
- Die Tätigkeit ist interaktiv und lässt Möglichkeiten zu vielfältigen sozialen Kontakten am Arbeitsplatz zu
- Die Tätigkeit ist so gerichtet dass sie als ein von der Umwelt anerkanntes Werk im Dienst an der Gemeinschaft gesehen wird

### 3.3 Mechanisches Streicheln statt Kritik und Lob

Lobt der Vorgesetzte wenig, beklagen sich die Mitarbeiter. Lobt er zu viel, wird es nicht ernst genommen. Das Lob wird in heutigen Unternehmen zu manipulativ. Nach reichlichem Lob folgt das Wichtigste: Die Kritik. So könnte man einen Mitarbeiter vielleicht zu ein paar Überstunden motivieren. Das Loben hat heute auch eine Struktur, denn es passiert von Oben nach Unten. Der Vorgesetzte klopft dem Mitarbeiter an die Schultern, nicht aber umgekehrt, denn der Vorgesetzte ist nicht zu loben, da er immer das richtige tut.

Derjenige der nach dem Lob sucht wird dieses auch finden und damit zum ewigen Verlierer. „Wenn er kein Lob erhält, leidet sein Selbstwertgefühl darunter und wenn er gelobt wird, verliert er seinen Selbstrespekt da er sich sehr von dem Urteil anderer abhängig macht“. (Sprenger) Wer wirklich Loben will, hört einfach zu. Zuhören ist eine Art von Lob, in der wir dem Gegenüberstehenden zeigen dass wir Wert auf seine Meinung legen in dem wir ihm ungeteilte Aufmerksamkeit schenken. (Etrillard) Ein Paar einfache Regeln sollten nach (Etrillard) eingehalten werden, dass das Lob tatsächlich auch als Lob verstanden wird:

- das Lob sollte immer persönlich ausgesprochen werden
- Anerkennungsgespräche sollen immer unter vier Augen stattfinden

- Anerkennungsgespräche sollen nie einfach nur nebenbei ausgesprochen werden
- Dauerlob ist kontraproduktiv
- Lob und Kritik sollten immer getrennt besprochen werden und nie in demselben Gespräch
- Lob sollte direkt nach erbrachter Leistung ausgesprochen werden
- Alle Mitarbeiter sollten gleich behandelt werden
- auch Teilerfolge sollten gelobt werden
- es muss erkennbar sein für welche Leistung das Lob ausgesprochen wird
- auch persönliche Eigenschaften sollten gelobt werden

Nur wenn das Loben durch die Hierarchien wechselseitig und dies ohne Hintergedanken ist, erfüllt das Loben seinen Zweck.

Dass man nicht immer nur auf einer Erfolgswelle schwimmt ist klar. Deswegen ist es nicht nur wichtig eine Lob- sondern auch Kritikkultur zu entwickeln. Eine Führungskraft muss nicht nur fähig sein eine Kritik auszusprechen, sondern diese auch annehmen zu können. (Etrillard) Kritik ist zu verstehen als ein Hinweis auf bestimmte Missstände. (Etrillard) Jedoch wird (maßgerechte) Kritik selten als gut gemeinter Rat, sondern oft als persönlicher Angriff gesehen. (Etrillard) Die Folgen dessen sind Rechtfertigungen und persönliche Gegenangriffe. Die Grundsätze für effektive Kritikgespräche nach den (Etrillard) sind:

- konstruktive Kritik ist Sachorientiert. Im Mittelpunkt eines Kritikgespräches steht immer ein konkreter Sachverhalt und niemals eine Person
- konstruktive Kritik ist ausgewogen
- konstruktive Kritik ist Präzise
- konstruktive Kritik bietet Lösungen an
- konstruktive Kritik lässt Stellungnahmen zu
- konstruktive Kritik erfolgt Zeitnah
- konstruktive Kritik erfolgt unter vier Augen
- konstruktive Kritik ist einfühlsam

Am Ende eines Kritikgespräches sollte immer hinterfragt werden, ob erarbeitete Lösungsvorschläge verstanden wurden. Kritikgespräche sollten immer Positiv enden. (Etrillard)

Kritik ist ein *Feedback* das sich nicht gegen eine Person, sondern auf bestimmte falsche Handlungsweisen und missglückte Entscheidungen richtet. (Etrillard)

„Ein Leben ohne Konflikte ist nicht nur undenkbar, es ist nicht einmal wünschenswert...[denn die] ...gänzliche Konfliktlosigkeit, einschließlich der Konflikte die wir in uns selbst Austragen, führen unweigerlich zu einer faden Stagnation, der Antrieb für neue Taten wird fehlen.“. (Etrillard)

## 4 Die Aufgaben von Führungskräften

*„...führen heißt lassen.“ (Sprenger)*

Die wesentliche Aufgabe von Führungskräften ist es, die Demotivation zu verhindern, die vorhandene Motivation mit der Arbeitswelt zu verknüpfen und damit die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern aufrecht zu halten. (Etrillard) (Sprenger) Trotzdem wird diese Tatsache oft ignoriert und es wird weiterhin motiviert, auch dort, wo längst eine Motivation vorhanden ist. Ein Schlüssel zur gelungenen Führung ist die gute Gesprächskultur und Informationspolitik. (Etrillard) Die Realität jedoch sieht oft anders aus. Viele Informationen bleiben aus rein falschem Harmoniebedürfnis oder kleinsten Elitismus verschwiegen. (Etrillard) Kunstbegriffe und Verschleierungen gehören zur Sprache der Führungskräfte. Der Motivator oder besser Manipulator „gibt bewusst veränderte, zugespitzte, verschönte, verkürzte oder verfälschte Informationen“ (Sprenger) weiter, um andere zur gewünschten Handlung zu veranlassen, unter Verwendung von Bedürfnissen und Schwächen der zur Manipulation ausgewählten Person. (Sprenger) Anders gesagt versucht derjenige jemanden so zu manipulieren, dass derjenige das macht, was sich der Manipulator wünscht. Führungskräfte werden also zu Manipulatoren und tragen auch Verantwortung für die Motivation von anderen. Dies hat zur Folge, dass Demotivation bei Mitarbeitern mit mangelhaften Führungsqualitäten gleichgesetzt wird. (Sprenger)

Geht man der Erklärung von (Etrillard) nach, in dem er sagt, dass die Motive nicht nur angeboren, sondern auch durch Vorbilder änderbar sind, kann die Führungskraft die Motivation eigener Mitarbeiter aufrecht erhalten in dem er als Vorbild auftritt: „...[Motivieren] ist leichter als man denken sollte: Motivieren Sie einfach höchst persönlich, motivieren Sie durch sich selbst.“ (Etrillard) Folgende Verhaltensweisen nach (Etrillard) helfen Führungskräften durch sich selbst zu motivieren:

- Positive Ausstrahlung
- Aufmerksamkeit
- Zuverlässigkeit
- Authentizität
- Würdigung von Erfolgen
- Wenige Kontrollverhalten
- Richtiges reagieren auf Aufwände
- Nicht motivieren

## 4.1 Leistung durch gute Führung

Nach (Sprenger) existieren folgende drei Dimensionen der Leistung:

- Leistungsbereitschaft
- Leistungsfähigkeit
- Leistungsmöglichkeit

Die Leistungsbereitschaft bringt der Mitarbeiter mit sich, jedoch zu oft wird diese Bereitschaft durch Motivationstechniken, wenn auch unbewusst, in Frage gestellt, denn Leistungsbereitschaft liegt nur bedingt im Verantwortungsbereich von Führungskräften. (Sprenger). Die Aufgabe von Führungskräften ist, den Mitarbeitern solche Bedingungen zur Verfügung zu stellen, durch die, die bestmögliche Leistung erzielt werden kann. (Sprenger) Damit wird die Leistungsmöglichkeit bereitgestellt. Im Gegensatz dazu hängt die Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters von der Aufgabe ab, die dieser zu erfüllen hat.

Die Führungskräfte haben oft das Gefühl, alles besser zu Wissen als die eigenen Mitarbeiter. „Dabei sprechen die zunehmende Komplexität der Sachgebiete, das wachsende Bildungsniveau ihrer Mitarbeiter“ (Etrillard) eindeutig dagegen. „Ein guter Manager macht sich überflüssig.“. (Sprenger) Das Ziel ist, dass nicht jeder für sich, sondern dass alle gemeinsam Arbeiten, mit eigener Motivation im Hintergrund und dies auch Abteilungsübergreifend. Zu oft entstehen sogenannte funktionale Inseln die in sich, aber nicht nach außen arbeiten. Die Folgen durch zusätzlich entstehenden Koordinationsaufwand, sind Fatal. „Erfolgreich führen heißt also Rahmenbedingungen zu schaffen um die verborgenen Fähigkeiten zu entdecken ...“ (Sprenger)

Zu oft sehen die Mitarbeiter die Arbeit als von dritten gesteuerte Tätigkeit und geraubte Lebenszeit, anders gesagt: abgekauftes Leben. (Sprenger) Besonders, aber nicht nur, im Unternehmen mit hohem Anteil an individualisierten Mitarbeitern sind Klagen über die fehlenden Freiräume groß. So liegt es in der Verantwortung der Führungskraft, diese Freiräume zu schaffen, wo die Mitarbeiter eigene Motivation entfalten können. (Sprenger)

## 4.2 Ziele richtig kommunizieren

Es ist die Aufgabe von Führungskräften Forderungen zu stellen, die Leistung zu vereinbaren und die Ergebnisse zu kontrollieren. (Sprenger) „Ein klares Förderungsverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist erheblich Leistungsorientiert und Konsequenter als klassische Belohnungs- und Bestrafungssysteme die sich selbst regeln.“ (Sprenger) Nur derjenige, der sich den Konsequenzen des individuellen Führungshandels bewusst ist und diese auch soweit wie möglich und in jeder Situation abschätzen kann, ist auf dem richtigen Weg. (Sprenger)

Nicht erfüllte Bedürfnisse haben fatale Folgen. Der gesunde Mensch verfügt über eine Vorwärtstendenz die ihm dazu verleitet nach höherem zu trachten. (Etrillard) Werden nach Maslowsche Bedürfnispyramide die vier Stufen, wie, physiologische Bedürfnisse, Sicherheit, Soziale Bedürfnisse, Individualbedürfnisse erfüllt, tritt das höchste Bedürfnis ein: Selbstverwirklichung. Wird in einem Unternehmen eine Selbstverwirklichung ermöglicht, ist es ein idealer Zustand. (Etrillard) Wo die Bedürfnisse bei einem Mitarbeiter liegen ist in einen Mitarbeitergespräch herauszufinden.

Eine Motivationslücke entsteht dann, wenn die Ziele mit den Mitarbeitern nicht verhandelt, sondern einfach nur vorgegeben werden. Dann wird sich der Mitarbeiter mit diesen nicht identifizieren, sondern nur seine Leistung an diese anpassen. Das Wichtigste um dies zu verhindern ist, dass die Ziele: (Etrillard)

- nicht schon im Vornherein definiert sind, sondern zusammen ausgearbeitet werden
- realistisch und tatsächlich relevant sind
- von beiden Seiten gleicherweise akzeptiert werden

Es müssen Verhandlungen geführt werden, in denen Mitarbeiter als Partner akzeptiert werden. Über die Ziele muss eine absolute Konsens herrschen. Es geht darum, die Ziele umzusetzen und nicht diese durchzusetzen. (Sprenger)

Die Ziele zu kommunizieren ist nicht nur eine monotone Aufgabe. Die Unterschiede, die bei einer echten Kommunikation entstehen, bilden dann die Basis für weitere Gespräche. Richtiges zuhören, Neugier, Vorurteilsfreiheit sind gute Voraussetzung um solche Gespräche zu führen. „Wer als Führungskraft die eigene Sichtweise als ausschließlich seelisch durchsetzen will, der hat entschieden “ und sich damit wahrscheinlich auch von Mitarbeitern geschieden. (Sprenger) Bei einer einseitigen und von vornherein definierten Entscheidung gehen auch unterschiedliche Sichtweisen verloren, was wiederum den Entscheidungshorizont beschränkt. Offener und kommunikativer Austausch fördert die Beschlüsse auf den breiten Konsens. Deswegen ist die Kommunikation die Basis für alle Führungskräfte. Die Aufgabe von Führungskräften ist nicht nur die Ziele zusammen mit den Mitarbeitern auszuarbeiten, sondern auch aktive Unterstützung bei der Durchführung zu leisten. (Etrillard)

### 4.3 Demotivation vermeiden

Der Demotivierungszyklus fängt immer bei der Führungskraft selbst an. Mit niedrigen Erwartungen, mangelndem Vertrauen, unzureichender Kommunikation und die Konzentration

auf sich selbst, anstatt auf die eigenen Mitarbeiter, trägt die Führungskraft zu Demotivation bei. "Fehlende Aufmerksamkeit ist letztendlich nichts anderes als unverhohlen gezeigter Mangel an Wertschätzung." (Etrillard) Auf die Frage wie man von eigenen Mitarbeitern die beste Arbeitsleistung bekommt wird oft nach einer Antwort in Motivationskursen gesucht. Anstatt sich aber zu fragen „Wie demotiviere ich meine Mitarbeiter?“ wird gefragt, wie man diese motivieren kann. Dass die Führungskräfte der Unternehmensfaktor ist, der am meisten demotiviert (in mehr als in 50 Prozent der Fällen der Demotivation) ist aber ein Fakt! (Sprenger) Dahinter steckt aber eine traurige Wahrheit dass den meisten Führungskräften eigenes Image und Macht wichtiger ist, als die Mitarbeiter, die sie führen sollen. Der zweite, und nicht unwichtigere Grund ist, dass die meisten Führungskräfte kommunikative Analphabeten sind. (Sprenger)

Ein Gespräch ist das wichtigste Instrument für Führungskräfte um eine Demotivation zu verhindern und dadurch aufrechte Leistungsbereitschaft zu erhalten. (Etrillard) Zu oft werden direkte Gespräche mit anderen technologischen Möglichkeiten ersetzt. Deswegen ist es wichtig Gespräche immer persönlich zu führen. Bei einem Gespräch ist nicht nur die Gesprächskultur wichtig, sondern auch „wie“ und „welche“ Fragen gestellt werden sollen. Offene Fragen (sogenannte W-Fragen, also „Wer“, „Wie“, „Was“) bringen das Gespräch in Gang, denn diese Fragen fordern immer eine Stellungnahme oder Meinung heraus. (Etrillard) Besonders zu achten ist auf die Fragen die einen Vorwurf in sich tragen, also diejenige Fragen mit „Wieso“, „Warum“, „Weshalb“. Diese Fragen führen bei dem Gefragten ein Gefühl angegriffen zu werden herbei. Im Gegenteil dazu lassen sich geschlossene Fragen nur mit „Ja“ oder „Nein“ beantworten und sind dazu geeignet, eine klare Aussage zu bekommen oder etwa zum Abschluss eines Gespräches. Alternative Fragen bieten nur eine bestimmte Menge Möglichkeiten als Antworten die zu Wahl stehen, wie etwa "Möchten Sie gern das, dieses oder jenes?", und sollen ein Gespräch voran bringen. Was zu vermeiden ist, sind sogenannte Suggestivfragen. (Etrillard) Diese sind keine echten Fragen sondern getarnte Behauptungen. (Etrillard) Gegenfragen sollten nur dann verwendet werden wenn eine Frage nicht verstanden wurde. Sie haben in einer ausgereiften Kommunikationskultur nichts zu suchen. (Etrillard)

Die Pedanterie ist eine andere Ursache für die Demotivation die von Führungskräften ausgeübt wird. Die eigene Ordnungsvorstellung wird zur Ordnungsvorschrift, weil man eben Chef ist.

Dabei wäre wahrscheinlich die Lösung, Demotivation zu vermeiden recht einfach. Die demotivierten Mitarbeiter sind besonders ernst zu nehmen und die Ursachen deren Demotivation sollten jedenfalls gefunden werden. Dies kann man nur in einem Gespräch herausfinden. Bei einem Gespräch sollten man nach (Etrillard) darauf achten, dass:

- nicht der, der am meistens redet, Recht hat. Ein optimaler Gesprächsanteil bei Gesprächspartnern sollte eingehalten werden (bei zwei Personen ist es 50:50)
- immer die Gesprächsziele im Blick behalten werden sollen
- der Gesprächspartner kein Gegner ist
- der Gesprächspartner ein Gefühl Verstanden zu werden, benötigt
- keine Monologe gehalten werden
- immer nachgefragt wird, wenn etwas nicht klar geworden ist
- keine Rhetorische Tricks verwendet werden
- elitäre Ausdrucksweise unerwünscht sind
- Streitereien zu vermeiden sind

Anstatt den Mitarbeiter eine mangelnde Leistungsbereitschaft zu unterstellen, sollte man nach Leistungsfähigkeit, und das in beide Richtungen, und besonders nach Leistungsmöglichkeit fragen. „Mangelnde Rückmeldungen, fehlendes Feedback sind häufige Ursachen für nachlassende Leistungen. Auch ein Totschweigen von Misserfolgen, oder verpassten Zielen vermindert immer die Leistungsbereitschaft.“ (Etrillard) Die Motivation ist eine frei fließende Energie und Demotivation blockiert diese Träger. Die Führungskraft muss daher permanent nach den Energieblockaden und nach Wegen, diese wieder freizugeben, suchen. (Sprenger) "Nur in einem Klima der wechselseitigen Wertschätzung kann authentische Kommunikation stattfinden.". (Etrillard) Streben nach Integrität, Offenheit und Klarheit ist der Weg um die Demotivation zu vermeiden. (Sprenger)

## 5 Schlussfolgerung

Wer hat es noch nicht erlebt, Motiviert zu werden? Wenn es sich um mich handelt, war es viel zu oft, um sich auf einzelne Details erinnern zu können. Jedoch bin ich durch die vielen Berufsjahre skeptisch geworden zur Sicht auf jegliche Motivationsversuche. Warum, verstehe ich erst jetzt, nach dem ich mich mit dieser Arbeit und mit dem Thema Motivation auseinandergesetzt habe. Den meisten Führungskräften, die ich erlebt habe, fehlt immer noch die nötige Sozialkompetenz um ihre Tätigkeit auszuführen. Viele arbeiten hart und Zielstrebig nach vorne mit verheerenden Folgen: in dem Sie auf den Weg zur Spitze völlig demotivierte Mitarbeiter hinter sich lassen.

In vielen Unternehmen wird die Motivation weiterhin nur als reines Instrument gesehen und verwendet. Geld als übliches Mittel, funktioniert wie auch von *Sprenger* angemerkt, nur kurzfristig. Werden etwa die Ziele nicht richtig kommuniziert, unrealistisch oder deren Messbarkeit nicht ausreichend definiert, sinkt die Motivation, diese auszuführen dramatisch. Noch schlechter ist es, wenn die Führungskräfte versuchen den Mitarbeitern den eigenen Ziel-Plan für jeden Preis zu verkaufen. Damit versuchen Sie die eigenen Mitarbeiter zu manipulieren. Deren *Feedback*, dass etwa die Ziele nicht Realistisch sind, werden oft mit den Worten „Wir schaffen es“ oder etwa „Es geht nicht um schaffen, sondern um es zu versuchen“ losgeschlagen. Werden auf diese Art und Weise Ziele kommuniziert und sind diese auch noch mit Bonussystemen verbunden, ist meiner Meinung nach unvermeidbar, dass es zu einer Demotivation und einer kompletten Entfremdung von Unternehmenszielen, führen wird. Führungskräfte die keinerlei Verantwortung zeigen, oder aktive Unterstützung bei der Durchführung leisten, werden nicht wahrgenommen und tragen zur Demotivation bei.

Man möge darüber diskutieren, und es ist sicherlich auch Gegenstand von Forschungsarbeiten, ob Motivation angeboren ist oder durch Vorbilder beeinflussbar. Ein Vorbild tut sicher gut, aber es muss ein Vorbild sein das aus eigener Sicht so gesehen wird. Jedoch ich glaube, dass der meiste Anteil an Motivation einfach da ist, egal um welche Motiven es sich handelt. Auch Motivation durch Vorbilder ist aus meiner Sicht nur temporär, jedoch sicherlich hilfreich.

Dass in heutigen Unternehmen alles nur auf Leistung und Belohnung reduziert wird, ist ein trauriger Fakt. Warum die Leute diese Arbeit machen, steht viel zu oft im Hintergrund. Es ist Amüsant und gleichzeitig traurig, zuzusehen, dass Leute die ihr eigenes Leben selbst gestalten können, und ein Wahlrecht besitzen, im Unternehmen als kleine Kinder behandelt werden. Freiräume, bei denen man eigene Kreativität ausspielen kann, fehlen.

Die Aufgabe der Führungskraft ist meiner Meinung nach, alles dafür zu tun, die Demotivation zu vermeiden und die bestmöglichen Arbeitsbedingungen zu schaffen, wo sich die



Mitarbeiter völlig akzeptiert, gehört und wertvoll fühlen. Motivation sollte nicht instrumentalisiert werden, denn dadurch wird genau das Gegenteil – die Demotivation erreicht.

Obwohl ich in diese Arbeit zwei Autoren, den *Stéphane Etrillard* und den *Reinhard K. Sprenger* als Quelle genutzt habe, die meiner Meinung nach teilweise verschiedene Einsätze und Meinungen zum Thema Motivation haben, versuchte ich, diese, überall wo es möglich war zu kombinieren um ein ausgewogenes Ergebnis zu bekommen.

## Literaturverzeichnis

Etrillard, Stéphane. *Erfolgsfaktor Mitarbeitermotivation*. Breuer & Wardin, 2005.

Sprenger, Reinhard K. *Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse*. Campus Verlag, 2002.