

# Sie können Ihre Mitarbeiter nicht von außen motivieren

von Lisa Wolff

## Kurzübersicht

- o Der Eigenantrieb muss vom Mitarbeiter selbst ausgehen.
- o Die Führungskraft muss Demotivation vermeiden.
- o Wollen, Können und Dürfen müssen im Einklang sein.



Es ist nicht die Aufgabe der Führungskraft, die eigenen Mitarbeiter zu motivieren. Jeder Mitarbeiter ist jeden Tag aufs Neue für seine eigene Motivation verantwortlich. Und das Schöne: In der Regel möchte der Mitarbeiter auch seine Leistung erbringen und sich für das Unternehmen einsetzen. Leider steht allzu oft die Demotivation des Arbeitgebers, des direkten Vorgesetzten oder der Umstände im Weg. Im Wesentlichen geht es vor allem darum, als Führungskraft Demotivation zu vermeiden und nicht darum, Motivation zu schaffen.



Die Führungskraft ist gefragt, einen Entwicklungsrahmen zu schaffen, innerhalb dessen sich die vorhandene Motivation des Mitarbeiters fortsetzen kann. Diesen Entwicklungsrahmen gilt es im persönlichen Gespräch mit dem Mitarbeiter gemeinsam zu erarbeiten. Grundvoraussetzung ist, dass der Mitarbeiter seine Leistung erbringen möchte. Ohne das Wollen des Mitarbeiters kann das Arbeitsverhältnis nicht erfolgreich werden. Als Führungskraft kann das Wollen nur insofern beeinflusst werden, als dass sich die Zeit genommen wird, die Motive, Wünsche und persönlichen Ziele des Mitarbeiters zu

verstehen und sie bestmöglich in den Arbeitsalltag zu integrieren. Führung erfordert immer auch ein ausgeprägtes Gespür für den Menschen.

Demotivation entsteht beispielsweise dann, wenn der Rahmen, innerhalb dessen der Mitarbeiter entscheiden darf, nicht abgestimmt ist und er über seine Grenzen hinaus geht oder diese nicht vollumfänglich ausnutzt. Dies kann zu Konflikten mit seinem Vorgesetzten führen. Aus diesem Grund ist es essentiell, dass Mitarbeiter und Führungskraft frühzeitig über den Aufgabenbereich sowie die jeweiligen Entscheidungs- und Handlungsspielräume sprechen und klare Regeln und gemeinsame Ziele abstimmen. So kann der Mitarbeiter weitgehend selbstständig das gemeinsam gesteckte Ziel auf dem definierten Weg erreichen. Demotivation entsteht auch, wenn der Mitarbeiter merkt, dass ihm die Erfahrung oder auch die Fähigkeiten fehlen, zu handeln. Er traut sich aufgrund fehlender Fertigkeiten nicht zu, die gegebenen Entscheidungsfreiheiten vollumfänglich auszunutzen. Hier ist es zum einen die Aufgabe der Führungskraft, zu merken, wenn Entwicklungsbedarfe bestehen. Zum anderen ist es aber auch die Verantwortung des Mitarbeiters, Entwicklungswünsche zu äußern. Gemeinsam können dann passende Fort- und Weiterbildungen ausgewählt werden.

Besteht der Wille des Mitarbeiters zu leisten und das Zutrauen der Führungskraft in den Mitarbeiter, dann kann an dem Können und Dürfen immer gemeinsam gearbeitet werden. Fehlt aber das Wollen des Mitarbeiters, dann liegt es nur an ihm selbst, etwas zu ändern. Der Eigenantrieb muss vom Mitarbeiter kommen, die Entwicklung des Mitarbeiters von der Führungskraft.