



Dass alle an einem Strang ziehen, wünscht sich jeder Chef – ob es so kommt, liegt auch an ihm.

# Eine Frage des Vertrauens

**Motivation** Wenn Mitarbeiter die Lust an der Arbeit verlieren, hat oft auch die Führungsebene versagt. Doch Experten raten von Motivationstricks ab. Wer es schafft, den inneren Antrieb der Mitarbeiter nicht zu schwächen, hat bereits viel erreicht. *Von Stefanie Köhler*

**N**icht immer liegt es an der Firma, oft ist auch der Chef schuld: Mitarbeiter bewerben sich wegen des Unternehmens, kündigen aber wegen des Chefs. Petra Weber, Führungsexpertin und Chefin des Coachingzentrums Heidelberg, weiß schon gar nicht mehr, wie oft Sätze wie dieser ihr über die Lippen gegangen sind. Mitarbeiter hingegen wüssten häufig nicht, was ihr Unternehmen von ihnen erwartet. Das liege daran, dass Manager ihre Führungsaufgaben zu oft zugunsten von Fach- und Sachaufgaben vernachlässigen, sagt Weber. „Wer keine Zeit für Mitarbeitergespräche hat, der hat keine Zeit für die wesentlichen Aufgaben.“ Doch Mitarbeiter benötigten eine Rückmeldung ebenso wie Wertschätzung und Anerkennung für ihre Arbeit. Und sie müssen entsprechend ihrer Talente gefördert und gefördert werden. „Die Rahmenbedingungen müssen so geschaffen sein, dass sie die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter halten“, sagt Weber. „Leistungsmotivierte Mitarbeiter wollen sich einsetzen und packen an.“

Der Führungsexperte Reinhold K. Sprenger drückt sich radikal aus. „Mitarbeiter, für die Manager keine Zeit haben, sind bereits abgewählt.“ An der Stelle muss der Mitarbeiter sich fragen, ob er in einem Unternehmen, das ihn und seine Arbeitskraft nicht würdigt, überhaupt arbeiten

## ERST KRANK, DANN WEG

**Indikator Krankheitsrate** Jeder vierte Arbeitnehmer hat laut einer Umfrage der Unternehmensberatung Gallup innerlich gekündigt. Experten halten von solchen Studien wenig. Sie kritisieren etwa die Fragen. Für Führungsexpertin Petra Weber ist eine hohe Krankheitsrate ein Indikator für Missstände. Bei einem Test von Volkswagen wurden Führungskräfte mit hohem Krankenstand in ihrer Abteilung in Abteilungen mit niedrigem Krankenstand versetzt. Ein Jahr später hatten die Manager in der neuen Abteilung wieder „ihren“ alten hohen Krankenstand erreicht.

**Teure Fluktuation** Auf Krankheit folgt Fluktuation. Die Kosten für die Wiederbesetzung einer Stelle werden je nach Position auf 50 bis 200 Prozent des Jahresgehaltes geschätzt. Auch geht Wissen verloren. sk

Bedürfnisse kennen. Hossiep räumt ein: „Führungskräfte sind mehr denn je mit vielen weit hergeholtten Ansprüchen konfrontiert. Der Chef soll etwa dafür sorgen, dass die Arbeit allen immer Spaß macht.“ In einem Dialog müsse die Führungskraft klären, was jemanden daran hindert, sich einzubringen.

Einfach so entsteht ein Dialog aber nicht. Als Trainer für Führungskräfte erlebt Hossiep, dass die Tür zwar vermeintlich offen steht, aber trotzdem kein Mitarbeiter kommt. Schuld sei eine Diskrepanz, wie Führungskräfte sich sehen und wie sie von ihren Mitarbeitern gesehen werden. „Führungskräfte sind heute so wenig selbstkritisch wie nie“, sagt Hossiep. „Sie sind häufig glühende Verehrer ihrer selbst.“ Aus reinem Selbstschutz und meist unbewusst blendeten sie negative Informationen oder Aspekte, die nicht zu ihrem

positiven Selbstbild passen, aus. Sie stehen schließlich schon genügend unter Druck.

Jedoch merken das die Mitarbeiter, die ernst genommen werden wollen. „Menschen haben feine Antennen“, sagt Hossiep. Ob eine Führungskraft ihnen wirklich etwas zutraut oder das Lob ein Lippenbekenntnis ist, bleibt ihnen nicht verborgen. „Wort und Tat müssen zusammenpassen. Die Schlüssel zur Führung sind Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Aufrichtigkeit und Respekt“, so Hossiep. Dazu zählen Lob wie Kritik. Selbst Manager brauchen beides. „Der Trick bei gelungener Führung: Sie ist daran zu erkennen, dass es keinen Trick gibt.“

Die Krux dabei: Mitarbeiter verschweigen, dass sie die Maske durchschaut haben. „Sie simulieren Gefolgschaft, Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit“, sagt Hossiep. In Internet-Foren und Studien lassen sie ihren Frust ab – und kündigen bei nächster Gelegenheit. Das gelte für viele Mitarbeiter, besonders in großen Firmen.

Anreize wie mehr Geld, Bonuszahlungen, Laptops oder Dienstwagen halten die Experten für wenig sinnvoll, wenn nicht für kontraproduktiv. Sie hemmen den Eigenantrieb der Mitarbeiter und demotivieren diejenigen, die leer ausgehen. „Solche Dinge sind Standards, die man schon beim Vorstellungsgespräch erfährt“, sagt Coaching-Expertin Weber. Geld sei höchstens für Menschen wichtig, die wenig verdienen. Bei kompetenten Fachkräften müsse das Gehalt im Vergleich zu dem der Kollegen stimmen. Hossiep formuliert das so: „Eine schlechte Bezahlung macht die Leute unzufrieden. Eine gute Bezahlung stellt sie nicht automatisch zufrieden.“

Aus Sicht des Wirtschaftspsychologen Heinrich Wottawa gehören Geld und Sicherheit zur sogenannten untersten Bedürfnisebene eines Menschen. Grund-

sätzlich betrachten viele die Arbeit als ein notwendiges Übel, nicht als Lebensinhalt. „Der Mensch arbeitet, damit er etwas bekommt.“ Dabei steigt er in seinen Bedürf-

## „Manager müssen die Weltsicht des Schwächeren kennen lernen.“

Heinrich Wottawa  
Wirtschaftspsychologe

nisebenen auf. Ist die unterste abgedeckt, will er am Arbeitsplatz gute Beziehungen und soziale Anerkennung erleben. Danach folgt das Bedürfnis nach Mitgestaltung und Mitsprache, etwa bei den Arbeitszeiten, bis hin zu mehr Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung. „Dafür sind Freiräume nötig“, sagt Wottawa. Andernfalls wird der Mitarbeiter unzufrieden.

Diese Dynamik erfordere Führungskräfte, die sensibel sind für die verschiedenen Kulturen, Ziele und Wünsche der Mitarbeiter. „Manager leben in einer speziellen Welt. Sie haben Macht und gehen gern von sich aus. Doch sie müssen die Weltsicht des Schwächeren kennen lernen.“



HAYER & MAILÄNDER  
RECHTSANWÄLTE

Stuttgart · Frankfurt · D

## In Stuttgart daheim, global zuhause.

HAYER & MAILÄNDER Rechtsanwälte ist eine der wenigen unabhängigen deutschen und internationalen Wirtschaftskanzleien mit Hauptstandort in Stuttgart. Im kommenden Jahr 2015 feiern wir unser 50-jähriges Traditionell beraten wir Unternehmen und Unternehmer in allen Bereichen des nationalen und internationalen Wirtschaftsrechts. Unser Team von 30 Anwälten/-innen berät individuell und zielorientiert, international und weltweit vernetzt. Das stetige Wachstum unserer Kanzlei beruht gleichermaßen auf der Zufriedenheit der Mandanten wie auch unseres anwaltlichen Nachwuchses. Mittelstand und Großunternehmen: beide Lösungen – schnell, maßgeschneidert und aufwandsgerecht – dafür stehen wir, darauf können Sie sich verlassen. Weil wir gerne – auch für Sie – Recht haben und es durchsetzen.

HAYER & MAILÄNDER Rechtsanwälte

Lenzhalde 83-85 · 70192 Stuttgart · Telefon +49 (0) 7 11 / 2 27 44-0 · info@haver-mailaender.de · www.haver-mailaender.de