

Chef, ich bin voll motiviert

Wie man Mitarbeiter richtig anspricht oder nachhaltig vergrämt. Tipps für Führungskräfte, erklärt von Psychiater und Psychologe Michael Lehofer.



© Fotolia

Lustlos sitzt man vor dem Bildschirm und wartet auf das Ende des Arbeitstages. Seit Monaten vergisst der Chef aufs Loben, die Prämie fällt aus und Perspektiven hat man auch keine. Wie man Mitarbeiter demotiviert und was man als Führungskraft in Sachen Lob richtig machen kann, erklärt Psychiater und Psychologe Michael Lehofer:

Geld als Motivator. "Man wird nur frustriert, wenn man plötzlich weniger Prämie bekommt. Die Würdigung von Mitarbeitern kann nicht übers Geld gehen", sagt Lehofer. Stattdessen: Dem Mitarbeiter das Gefühl geben, dass seine Qualitäten erkannt werden. Ein Signal aussenden, dass er durch seine Leistung eine sichere Position hat. Und: Dem Mitarbeiter nie den Eindruck vermitteln, dass er ersetzbar ist. "Das erzeugt Furcht", sagt der Experte. "Ein psychologisches Grundbedürfnis ist aber eine fixe Bindung. Wenn der Mitarbeiter einmal Angst hat, wird er alles tun, um zu vermeiden, ersetzbar zu sein." Konkret: Hat man keine Perspektive, keinen Plan, wie man sich stabilisieren kann, wird man irgendwann Dienst nach Vorschrift machen.

Motivation. Kein Mensch will etwas tun, wozu er nicht motiviert ist. Warum bleibt also ein Mitarbeiter in seinem Job verankert, obwohl er gar keine Freude daran hat? "Wichtiger als die Freude am Job könnte ihm sein, den Job in der Nähe seiner Wohnung zu haben, oder die Arbeitsplatzsicherheit ist ihm wichtiger als ein kreatives Potenzial bei seiner Tätigkeit", sagt Lehofer. Man müsse davon ausgehen, dass jeder Mensch zu dem motiviert ist, was er konkret tut. "Auch zum Nichtstun braucht man Motivation." Bevor man beginnt, jemanden anzuspornen, sollte man die Situation des Mitarbeiters analysieren. Lehofer: "Unter der Prämisse, dass er sich immer hoch motiviert zeigt. Es gilt jedoch herauszufinden, wozu genau."

Wertschätzung. Oft werde Motivation mit Manipulation verwechselt. Strategisch loben und Furchteinflößen sind traditionelle Methoden, die den Zweck verfolgen, Mitarbeiter dazu zu bringen, dass sie das tun, was man von ihnen erwartet. Nachteil: Die Methoden sind von der Anwesenheit des Chefs abhängig. Mit der Zeit muss man immer mehr davon geben, bis sie letztlich völlig unwirksam werden. "Motivation, die wirklich etwas bringt, zielt immer auf die Erhöhung der Selbstwirksamkeit des Mitarbeiters ab", sagt der Experte.

16.21 Uhr, 17. Februar 2013