

## Mitarbeitermotivation in Krisenzeiten

# Reparieren - nicht demontieren!

Mit dem Engagement seiner Mitarbeiter steht und fällt der Erfolg eines Unternehmens. Ausgerechnet aber in Krisenzeiten, nehmen die Motivation und Identifikation häufig eher ab. Hartmut Laufer, Autor des Management-Bestsellers „99 Tipps für den erfolgreichen Führungsalltag“ gibt Ihnen in diesem Beitrag einige wichtige Hinweise, wie Sie das Potenzial Ihrer MitarbeiterInnen wecken können und wie man mit dem Thema Kritik am besten umgeht.

Irritierende Organisationsänderungen, steigende Leistungsanforderungen sowie drohende Einkommens- einbußen und Arbeitsplatzverluste führen zu pessimistischen oder sogar resignativen Mitarbeiterhaltungen. Da zusätzliche materielle Leistungsanreize in solchen Zeiten nicht möglich sind, kann dem nur durch ein vertrauensbildendes und motivierendes Vorgesetztenverhalten entgegengewirkt werden. Als Mindestes muss aber erreicht werden, dass es nicht durch Führungsfehler zu zusätzlichen Demotivierungen kommt!

Ein fundamentales Element motivierender Mitarbeiterführung ist ein tragfähiges Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitern. Es aufzubauen ist ein langwieriger Prozess. Vertrauen kann man nämlich nicht anordnen, sondern muss es sich erwerben. Allerdings kann man erworbenes Vertrauen auch sehr schnell wieder verspielen und die Mitarbeitermotivation in Demotivation umkehren! Besonders sensible Situationen sind dabei die Mitarbeiterkontrolle und Mitarbeiterkritik. Hierbei wird oft viel Porzellan zerschlagen: Eine mühevoll aufgebaute Mitarbeitermotivation kann durch eine ungeschickte Kontrolle oder verletzende Kritik schlagartig zunichte gemacht werden!



Dipl.-Ing. Hartmut Laufer leitet in Berlin das Institut für Managemententwicklung und systemische Organisationsentwicklung GmbH ([www.mensor.de](http://www.mensor.de)). Daneben ist er als Führungskräftetrainer und Fachhochschullehrer tätig sowie als Fachautor. Sein Ratgeber „99 Tipps für den erfolgreichen Führungsalltag“ (Cornelsen Verlag) wurde in die Bestsellerliste der deutschsprachigen Wirtschaftsliteratur aufgenommen.

### KONTROLLE IST EINE UNVERZICHTBARE FÜHRUNGSAUFGABE

Nicht nur den Führungskräften ist klar, dass sie sich aufgrund ihrer Gesamtverantwortung vergewissern müssen, ob ihre Mitarbeiter die Arbeitsziele erreicht haben und die Arbeitsgüte zufriedenstellend ist. Im Allgemeinen wird das auch von den Mitarbeitern anerkannt. Dennoch wird Kontrolle meist als unangenehm empfunden, sind die Begriffe „Kontrolle“ und „Prüfung“ negativ besetzt. Oft wecken sie sowohl beim Kontrollierten als auch beim Kontrolleur ungute Gefühle. Denn

- Kontrolle wird von den Mitarbeitern häufig als Misstrauensbeweis empfunden.
- Die Kontrollierten befürchten, es könnten Fehler entdeckt werden und ihnen dadurch Nachteile entstehen.
- Im Bewusstsein, derartige Gefühle zu wecken, ist Führungskräften das Kontrollieren oft peinlich oder sie befürchten, dadurch unerfreuliche Debatten auszulösen und das Arbeitsklima zu belasten.

Empfindsamkeiten dieser Art sind verständlich, denn beim Kontrollieren wird nicht nur der betreffende Sachverhalt bewertet, sondern automatisch auch der Mitarbeiter selbst wodurch sein Selbstwertgefühl berührt wird. Die negativen emotionalen Aspekte dürfen jedoch nicht dazu verleiten, auf Kontrollen zu verzichten. Ohne Kontrollen bliebe der Arbeitserfolg dem Zufall überlassen. Und schließlich dienen Kontrollen auch den Mitarbeiterbelangen. Sie schafft die Voraussetzungen für persönliche Erfolgserlebnisse. Der Vorgesetzte kann durch Kontrolle die Arbeitsergebnisse einschätzen und anerkennen und verhilft damit zu gerechten Mitarbeiterbeurteilungen und angemessener Entlohnung. Kontrolle macht Über- oder Unterforderungen erkennbar und liefert die Grundlage für einen leistungsgerechten Personaleinsatz. Sie weist auf Schwierigkeiten der Mitarbeiter hin und regt zu Gegenmaßnahmen an. Unzumutbare Risiken für die Mitarbeiter werden erkannt und können vermieden werden. Bei rechtzeitiger Kontrolle kann der Betreffende seine Fehler korrigieren und einen persönlichen Misserfolg verhindern. Erkannte Fehler eröffnen Chancen, aus ihnen zu lernen und daran zu wachsen und nicht zuletzt nimmt Kontrolle die Ungewissheit und entlastet.

Die Frage ist also nicht, ob kontrolliert wird, sondern wie. Mitarbeiterkontrolle muss deshalb in einer Weise erfolgen, dass sie das Selbstwertgefühl des Kontrollierten nicht mehr als unvermeidbar beeinträchtigt. Werden die nachstehenden Regeln beachtet, kann sie als etwas Hilfreiches und Selbstverständliches erlebt werden und statt zu frustrieren, sogar motivieren. Und das sind die wichtigsten Regeln:

**Geeignete Kontrollart wählen.** Es gibt eine Vielzahl verschiedenartiger Kontrollverfahren. Je nach

EINE MÜHEVOLL AUFGEBAUTE  
MITARBEITERMOTIVATION  
KANN DURCH EINE UNGESCHICKTE  
KONTROLLE ODER VERLETZENDE KRITIK  
SCHLAGARTIG ZUNICHTE  
GEMACHT WERDEN



Aufwand und erzielbarem Nutzen ist zu wählen zwischen Fremd- und Selbstkontrolle, Durchführungs- und Ergebniskontrolle sowie zwischen Dauer- und Zwischenkontrolle bzw. Gesamt- und Stichkontrolle.

**Kontrolle rechtzeitig vereinbaren.** Überraschende Kontrollen geben den Mitarbeitern das Gefühl, sie sollten erwischt werden, und beeinträchtigen somit das Vertrauensverhältnis. Sie wirken verunsichernd, was die Fehlerhäufigkeit sogar steigern kann. Zuvor vereinbarte Kontrollen hingegen versachlichen und bieten die Chance zu rechtzeitiger Selbstkontrolle und selbstständiger Fehlerkorrektur.

**Kontrolle begründen und erklären.** Bei der Ankündigung von Kontrollen sollten diese begründet und sollte das Kontrollverfahren offen gelegt werden. Dann können die Mitarbeiter die Kontrollen als gerecht empfinden und sie akzeptieren. Dem Gefühl persönlicher Schikane wird vorgebeugt.

**Nur Wichtiges kontrollieren.** Kontrolle sollte angemessen und keine Prinzipienreiterei sein. Wer sich selbstständig handelnde und risikobereite Mitarbeiter wünscht, muss selbst bereit sein, Risiken einzugehen. Undifferenzierte Kontrollen können dazu führen, dass Mitarbeiter unangemessen viel Zeit für Minderwichtiges aufwenden, nur um möglichst viele positive Ergebnisse vorweisen zu können.

**Nicht nur nach Fehlern suchen.** Mitarbeiter dürfen nicht den Eindruck gewinnen, es sollten ihnen nur ihre Fehler nachgewiesen werden. Vielmehr sollten auch Ergebnisse normaler Güte den Kontrollierten mitgeteilt und überdurchschnittliche ausdrücklich gewürdigt werden.

**Konstruktive Fehlerkultur schaffen.** Fehler nicht dramatisieren, sondern sie als zwar bedauerliche, aber natürliche menschliche Unzulänglichkeiten sehen und jedem ein vertretbares Maß zugestehen. Fehler als Chancen zum Erfahrungsgewinn sowie zur Qualitätsverbesserung einordnen. Nicht mit unproduktiver Suche nach Schuldigen aufhalten, sondern sich auf die Ursachenermittlung und Fehlerkorrektur beschränken. Im Interesse des Gesamterfolgs ein Arbeitsklima schaffen, das es den Mitarbeitern erleichtert, Fehler freiwillig zu bekennen und damit den Schaden begrenzen zu helfen.

#### UNGELIEBT UND OFT GEMIEDEN: DAS KRITIKGESPRÄCH

Kritikgespräche zählen zu den schwierigsten Mitarbeitergesprächen. Sie werden daher von beiden Seiten nicht gerade geliebt und wird oftmals auf sie verzichtet. Das führt dazu, dass erkannte Mängel nicht abgestellt werden und man sich im Lauf der Zeit mit ihnen abfindet. Im Vergleich zu anderen Mitarbeitergesprächen werden beim Kritikgespräch in besonderem Maß die Selbstwertgefühle des Mitarbeiters berührt. Geht es doch in jedem Fall darum, mit ihm über ein mögliches Versagen oder eine Verfehlung zu sprechen – also über etwas Negatives. Es besteht somit stets das Risiko, dass es zu unsachlichen Äußerungen kommt, der Mitarbeiter enttäuscht und demotiviert wird, er sich angegriffen fühlt und mit Gegenangriffen reagiert oder das Gespräch insgesamt einen ungewollten Verlauf nimmt. Eine gute Vorbereitung sowie eine systematische und zweckorientierte Steuerung sind daher gerade bei Kritikgesprächen von entscheidender Bedeutung.

Hauptziel eines Kritikgesprächs muss die Ursachenbeseitigung sein und nicht die Schuldzuweisung. Daher ist darauf zu achten, dass man als Gesprächsführer nicht bewertet, geschweige denn beschuldigt, ehe der Sachverhalt hinreichend geklärt ist. Aber auch, wenn sich die Beanstandung als zutreffend herausstellt, rechtfertigt dies kein unhöfliches oder unfaires Gesprächsverhalten. Trotz Kritik sollte man keine harten, aber dennoch klare Worte wählen. Nur in einem konstruktiven Gesprächsklima ist eine für beide Seiten akzeptierbare Vereinbarung denkbar. Die Akzeptanz des Gesprächsergebnisses durch den Mitarbeiter ist aber eine Voraussetzung dafür, dass er ein eventuelles Verschulden ehrlich bedauert und sich für die Beseitigung des beanstandeten Tatbestands tatsächlich einsetzt. Wie zuvor verdeutlicht, sind Kritikgespräche in aller Regel stark emotionsbesetzt und können deshalb dem Vorgesetzten trotz bester Absichten leicht aus dem Ruder



Lesetipp: Nach dem Bestseller „99 Tipps für den erfolgreichen Führungsalltag“ erschien vor kurzem im GABAL Verlag Laufers neustes Buch mit dem Titel „Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung“.

EIN KRITIKGESPRÄCH MUSS FÜR DEN  
MITARBEITER HILFREICH SEIN,  
ES SOLL IHN AUFBAUEN UND  
NICHT DEMOTIVIEREN



laufen. Geht man jedoch mit einer konstruktiven Grundeinstellung in das Gespräch und gliedert es in zielbewusste und folgerichtige Schritte, hat man beste Chancen, auch in schwierigen Fällen einen weitgehend aggressionsfreien und ergebnisorientierten Verlauf zu erreichen. Dazu hat sich ein Gesprächsablauf mit folgenden Phasen in einer sinnvollen Reihenfolge bewährt: Sorgfältige Vorbereitung - Konstruktives Gesprächsklima schaffende Eröffnung - Unmissverständliche Benennung des Beanstandungspunkts - Schilderung der problemrelevanten Beobachtungen des Vorgesetzten - Stellungnahme des Mitarbeiters - Bewertung der Soll-Ist-Abweichung - Würdigung der Unternehmens- und Mitarbeiterbelange - Suche nach Lösungsmöglichkeiten - Vereinbarung von Lösungs- und Kontrollmaßnahmen - Optimistischer und wertschätzender Gesprächsabschluss.

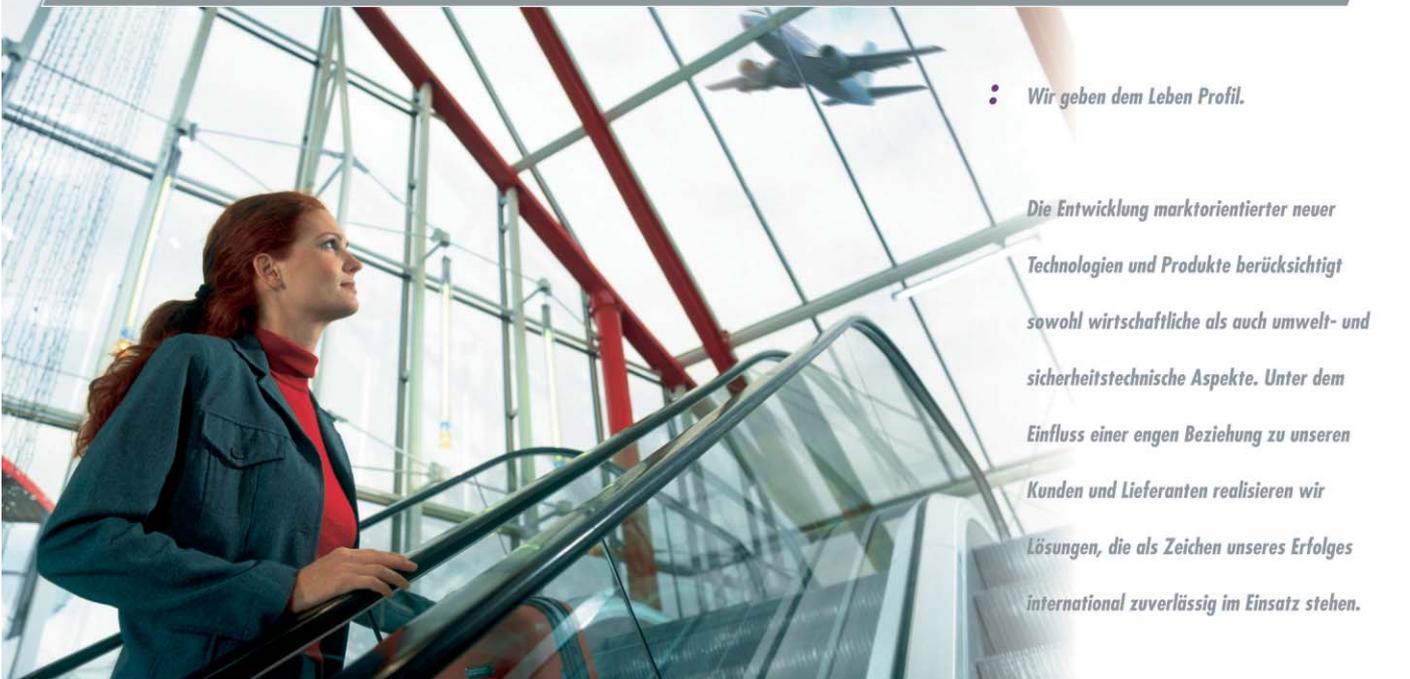
Der schlechteste, aber in der Praxis leider durchaus anzutreffende Ausgang eines Kritikgesprächs ist, dass es in einer feindseligen Atmosphäre verlaufen ist und der Mitarbeiter mit dem Gefühl hinausgeht, er habe sich die Sympathien seines Vorgesetzten für alle Zeiten verscherzt. Dass er zu dem Schluss kommt, er werde in diesem Betrieb bzw. dieser Abteilung keinerlei Aufstiegschancen haben und keine harmonische Zusammenarbeit mehr erwarten können. In einem solchen Fall brachte das Gespräch keinen Nutzen, sondern war sogar schädlich: Der Vorgesetzte hat den Mitarbeiter verloren – er ist in die innere Kündigung geflüchtet. Dazu darf es natürlich nicht kommen, sondern:

Ein Kritikgespräch muß für den Mitarbeiter hilfreich sein, es soll ihn aufbauen und nicht demotivieren!

: Auf zu neuen Horizonten

welser  
profile 

ÖSTERREICH • SCHWEIZ • DEUTSCHLAND • SVERIGE • NEDERLAND • FRANCE  
ITALIA • ESPAÑA • GREAT BRITAIN • MAGYARORSZÁG • POLSKA •



: Wir geben dem Leben Profil.

Die Entwicklung marktorientierter neuer Technologien und Produkte berücksichtigt sowohl wirtschaftliche als auch umwelt- und sicherheitstechnische Aspekte. Unter dem Einfluss einer engen Beziehung zu unseren Kunden und Lieferanten realisieren wir Lösungen, die als Zeichen unseres Erfolges international zuverlässig im Einsatz stehen.