



Warum Mitarbeitermotivation mehr ist als nur loben

Die Führungsaufgabe, Mitarbeiter zu motivieren, ist eine sehr facettenreiche. Dies wird bei der Diskussion über das Thema Mitarbeitermotivation oft nicht ausreichend bedacht, meint Barbara Liebermeister.

Ist es die Aufgabe einer Führungskraft, ihre Mitarbeitenden zu motivieren oder nicht? Hierüber wird seit Jahrzehnten in Berater- und Personalereisen lebhaft debattiert. Dabei schlägt das Pendel situations- und konstellationsabhängig mal in eine und mal in die andere Richtung. Meines Erachtens ist die Motivationsdebatte eine Scheindebatte, denn selbstverständlich müssen die Mitarbeitenden der Unternehmen als Gehaltsempfänger eine gewisse Eigenmotivation mitbringen, ihre Aufgaben gut zu erfüllen. Doch entlässt dies ihre Führungskräfte von der Aufgabe, ihre Mitarbeiter zu motivieren? Nein, dies ist und bleibt eine ihrer Kernaufgaben!

Verkürztes Verständnis

Dass hierüber so endlos debattiert wird, liegt meines Erachtens auch daran, dass viele Akteure im Personalbereich ein verkürztes Motivationsverständnis haben. Sie setzen das

Motivieren gedanklich weitgehend mit einem Loben der Mitarbeitenden für ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten, ihr Engagement und ihre Leistung gleich.

Selbstverständlich ist auch dies im Führungsalltag zuweilen wichtig, denn viele im Arbeitsalltag nötige Einstellungen und Verhaltensweisen - wie Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit usw. - sind nicht so selbstverständlich wie sie manchen Führungskräften erschienen. Das wird ihnen leider oft erst bewusst, wenn die betreffenden Mitarbeitenden das Unternehmen verlassen haben.

Motivieren bedeutet auch, die Mitarbeiter einzubinden

Doch die Aufgabe Mitarbeitermotivation umfasst weit mehr. Sie beinhaltet zum Beispiel auch die Teilaufgabe, mit den Mitarbeitenden in einen Dialog darüber zu treten, warum das Erledigen gewisser Aufgaben und Erreichen bestimmter Ziele nötig ist,

damit sie ihre Arbeit als sinnvoll erfahren. Sie beinhaltet zudem mit den Mitarbeitenden darüber zu kommunizieren, wie die Zusammenarbeit erfolgen sollte, damit diese bei ihrer Arbeit die nötige Orientierung haben und diese als befriedigend erfahren. Zudem gilt es ihnen im Alltag das Gefühl zu vermitteln, ich nehme dich nicht nur als Arbeitskraft, sondern auch als Mensch mit eigenen Interessen wahr und wertschätze dich als Person, denn: Nur aus dem zwischenmenschlichen Kontakt erwächst Beziehung und somit eine emotionale Bindung, die wiederum zu einer Identifikation mit dem Team, dem Unternehmen und den eigenen Aufgaben führt.

Die Führungskräfte müssen als „sozialer Kitt“ fungieren

Die Führungsaufgabe, der „soziale Kitt“ zu sein, der das Team zusammenhält, hat in den zurückliegenden Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Denn unter anderem die Corona-Pandemie sowie der Ukraine-Krieg und ihre Folgen wie Inflation, Energiekrise, Lieferengpässe haben auch die Mitarbeitenden stark verunsichert. Das heißt wiederum, die Zentrifugalkräfte steigen - also zum Beispiel ihr Bestreben, sich nach Jobalternativen umzuschauen.

Die Führungskräfte müssen sich verstärkt darum bemühen, den Teamspirit in ihrem Team aufrecht zu erhalten; beispielweise, indem sie mit ihren Mitarbeitenden im Homeoffice noch häufiger und persönlicher kommunizieren.

Sinnstifter und Beziehungsmanager

Zusammenfassend bedeutet dies: Die Führungskräfte müssen sich noch stärker als früher als Sinnstifter und Beziehungsmanager verstehen, also als Motivatoren ihrer Mitarbeitenden und Teams. Das Bewusstsein der Führungskräfte hierfür zu schärfen und ihre diesbezügliche Kompetenz zu stärken, ist heute eine der zentralen Funktionen der Führungskräfteentwicklung. •

Zur Autorin

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden (www.ifidz.de). Die Managementberaterin und Referentin ist unter anderem Autorin des Buchs „Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt“.