

3.5.2 Interventionsgespräch wegen mangelnder Motivation

Hintergrund

Im betrieblichen Kontext sind eine ganze Reihe von Mitarbeitern konstant nicht mit dem wünschenswerten Engagement bei der Sache. Laut einer renommierten Studie, dem *Gallup Engagement Index* (Nink 2013), stellt diese Gruppe inzwischen fast ein Viertel aller Mitarbeiter. Aber auch normalerweise engagierte Mitarbeiter können Phasen haben, in denen ihre Leistungsbereitschaft nicht das gewohnt hohe Niveau erreicht. Beide Szenarien sind für die Führungskraft ein Warnsignal, denn eine niedrige Motivation selbst bei Einzelnen kann schnell auf das gesamte Team übergreifen und dessen Leistungsfähigkeit beeinträchtigen. In solchen Fällen gilt es, unverzüglich einzugreifen.

Nun wäre es vermessen, Mitarbeiter durch Steuerung von außen *unmittelbar* zu bestimmten Handlungen motivieren zu wollen. Das wird höchstens kurzfristig funktionieren. Der geschicktere Weg ist, die eigenen Mitarbeiter dabei zu unterstützen, sich selbst zu motivieren. Dazu gehört einerseits das Erkennen und Nutzen der Eigenmotivation des jeweiligen Mitarbeiters und andererseits die Schaffung von motivationsfördernden Arbeitsbedingungen. Auch ein genauer Blick auf die sozialen Systeme, in die der Mitarbeiter eingebunden ist, kann aufschlussreich sein. Die nachfolgenden Hinweise helfen dabei, im Motivationsgespräch mit dem Mitarbeiter die richtigen Hebel anzusetzen.

Zunächst gilt es herauszufinden, was den Mitarbeiter antreibt, also seine Eigenmotivation (intrinsische Motivation) zu erkennen. Haben Sie die inneren Antreiber des Mitarbeiters verstanden, können Sie diese bei Ihrer Art zu führen berücksichtigen. So macht es beispielsweise einen großen Unterschied, ob ein Mitarbeiter durch das Erreichen eines Ziels motiviert wird (Leistung) oder aber durch die Vermeidung von Fehlern (kompensatorische Anstrengung). Manche Mitarbeiter haben von sich aus eine hohe Erfolgszuversicht, andere hingegen benötigen mehr Zuspruch. Veränderung ist für eine Reihe von Mitarbeitern ein Ansporn, andere müssen vorsichtig herangeführt werden. Neben diesen vier Beispielen für Motivatoren finden Sie weitere im Anhang (Kapitel 4.2).

Großen Einfluss auf Motivation und Arbeitszufriedenheit hat die Passung der persönlichen Stärken und Fähigkeiten des Mitarbeiters zu seinen jeweiligen Aufgaben. Deshalb ist die Überprüfung dieser Passung im Mitarbeitergespräch immer ein bis zwei Fragen wert: Stehen Fähigkeiten und Aufgabe qualitativ und quantitativ in einer guten Balance? Fühlt sich der Mitarbeiter angemessen herausgefordert? Ist er vielleicht unter- oder überfordert? Auch die längerfristige Laufbahnentwicklung sollten Sie in diesem Kontext thematisieren.

Oft berichten demotivierte Mitarbeiter, dass es ihnen an Anerkennung fehlt. Wie halten Sie es als Führungskraft mit Lob und positivem Feedback (vgl. Kapitel 2.3.1 und 2.3.2)? Inwiefern wirkt sich Ihre Anerkennung auch ganz konkret auf die Karriereentwicklung des Mitarbeiters aus?

Mit einer motivationsfördernden Führungskultur tragen Sie dazu bei, dass Mitarbeiter gern zur Arbeit kommen und fokussiert ihre Aufgaben erledigen. Hier einige Zutaten für eine solche Erfolgskultur:

- solide Regelkommunikation (vgl. Kapitel 2.1.1 und 2.1.2),
- respekt- und vertrauensvoller Umgang miteinander (vgl. Kapitel 1.1.2 und 1.2.3),
- Ergebnisorientierung (vgl. Kapitel 3.2.4),
- konstruktiver Umgang mit Fehlern (vgl. Kapitel 2.3 und 3.2),
- offensives Herangehen an Veränderungen (vgl. Kapitel 3.5.1).

Außerdem gilt es, die sozialen Systeme, in denen der Mitarbeiter agiert, auf Störungen hin zu überprüfen. Da ist zunächst einmal das Team, in dem der Mitarbeiter arbeitet: Wie gut kommt er mit seinen Kollegen klar? Auch die Beziehung zur Führungskraft selbst wirkt sich auf die Mitarbeitermotivation aus: Existiert ein Vertrauensverhältnis und stimmt die Machtdistanz? Eine weitere Quelle mangelnder Arbeitsmotivation kann schließlich auch das private Umfeld des Mitarbeiters sein: Gibt es dort Entwicklungen oder Probleme, die den Mitarbeiter stark beschäftigen?

Zeitpunkt, Frequenz und Dauer

Allzu lange sollte man dem motivatorischen Dümpeln eines Mitarbeiters nicht tatenlos zusehen, allein schon weil sich derweil die eigenen negativen Gedanken verselbstständigen und übermäßig viel Raum einnehmen können. Außerdem ist es ungleich schwieriger, eine einmal erlahmte Aktivität wieder in Bewegung zu versetzen. Wie in den meisten Fällen unerwünschten Verhaltens oder unzureichender Leistung gilt deshalb auch hier: »Wehret den Anfängen.« Führen Sie unbedingt ein Motivations- oder Klärungsgespräch (vgl. Kapitel 2.3.4), bevor es zu schärferen Maßnahmen wie einem Kritikgespräch (vgl. Kapitel 2.3.5 und 2.3.6) oder einer Abmahnung (vgl. Kapitel 3.5.6) kommt.

Im Interventionsgespräch wegen mangelnder Motivation sind detektivischer Spürsinn und Feingefühl gefragt. Schließlich soll der Mitarbeiter etwas von sich preisgeben, das er selbst vielleicht noch gar nicht so genau benennen kann und das mitunter über rein aufgabenbezogene Aspekte hinausgeht. Deshalb ist ein einstündiger Termin durchaus ratsam.

Fragen zur Gesprächsvorbereitung

- Betrifft die Demotivation einen oder mehrere Mitarbeiter?
- Woran genau machen Sie die mangelnde Motivation des Mitarbeiters fest? Wie äußert sich diese im Arbeitsalltag?
- Ist die Motivation gleichbleibend niedrig oder schwankt sie? Unter welchen Umständen ist sie ggf. höher?
- Unter welchen Bedingungen arbeitet der Mitarbeiter engagierter? Was motiviert ihn?
- Was sind Ihrer Einschätzung nach die Motivatoren des Mitarbeiters?
- Haben Sie eine Vermutung, welche Gründe hinter der mangelnden Motivation stecken könnten?
- Wie ausgeprägt ist die Motivation des Mitarbeiters im Vergleich zu der seiner Kollegen?
- Wann haben Sie die niedrige Motivation zunächst bemerkt? Wie ist die Entwicklung im Zeitverlauf?
- Woran würden Sie eine höhere Motivation erkennen?
- Was macht der Mitarbeiter trotz geringer Motivation gut?
- Was schätzen Sie an dem Mitarbeiter?
- Wie würden Sie Ihre Beziehung zum Mitarbeiter beschreiben: vertraut, distanziert, von Wertschätzung und Respekt geprägt, funktional ...?
- Wie ist generell die Stimmung in Ihrem Bereich / im Unternehmen?
- Wie ist der Mitarbeiter ins Team eingebunden?
- Wann haben Sie das letzte längere Gespräch (mehr als 30 Minuten) mit dem Mitarbeiter geführt? Worum ging es da?
- Wie lange liegt das letzte Lob / positive Feedback zurück?
- Wie viel kritisches Feedback erntet der Mitarbeiter? In welcher Form?
- Wie deutlich haben Sie ggf. unerwünschtes Verhalten oder unzureichende Ergebnisse schon angesprochen? Wie konsequent haben Sie eine Verhaltensänderung eingefordert?
- Arbeitet der Mitarbeiter an Aufgaben, die ihm liegen?
- Ist der Mitarbeiter vielleicht über- oder unterfordert (in quantitativer wie qualitativer Hinsicht)?

- Wann hat der Mitarbeiter zuletzt an einer neuen Aufgabe gearbeitet oder an einer Weiterbildung teilgenommen?
- Wie schätzen Sie die Karriereentwicklung des Mitarbeiters ein?
- Gibt es im privaten Umfeld des Mitarbeiters belastende Ereignisse oder größere Veränderungen?

Gesprächsverlauf

Zu Beginn des Motivationsgesprächs ist es ratsam, zunächst mit den eigenen konkreten Beobachtungen und offenen Verständnisfragen zu arbeiten. Sollte das keine verwertbaren Erkenntnisse bringen, werden gezielte Navigationsfragen zur aktuellen Situation des Mitarbeiters in das Gespräch eingebaut. Die Führungskraft sollte dabei eine interessiert-neutrale Haltung einnehmen und auf Bewertungen oder Verurteilungen zunächst verzichten.

Navigationsfragen

- Mir ist aufgefallen, dass Sie seit einiger Zeit nicht mehr mit dem Engagement bei der Sache sind, das ich von Ihnen kenne. Was ist denn los?
- Sie wirken auf mich seit einiger Zeit eher zurückhaltend und ungewöhnlich ruhig. Ist etwas passiert?
- Hat sich in letzter Zeit für Sie im Unternehmen etwas verändert? Oder ist etwas nicht eingetreten, das Sie sich gewünscht hätten?
- Gibt es darüber hinaus noch mehr Dinge, die Sie im Moment beschäftigen?
- Was wäre aus Ihrer Sicht nötig, damit Sie wieder mit mehr Engagement bei der Arbeit sind?
- Was wollen Sie erreichen? Aus welchen Gründen ist Ihnen das wichtig?
- Angenommen, Sie könnten zwei Dinge ändern, welche wären das?
- Wenn Sie sich an Situationen erinnern, in denen Sie mit Feuereifer am Werk waren, was war da anders als jetzt?
- Was macht Ihnen dennoch Freude an Ihrer Arbeit?
- Wie wohl fühlen Sie sich im Team?
- Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Aufgabengebiet?
- Wie empfinden Sie Menge und Schwierigkeitsgrad Ihrer Aufgaben?
- Was sollte sich aus Ihrer Sicht ändern?

- Welche Aufgaben würden Ihnen besser liegen?
- In welchen Bereichen würden Sie gern etwas dazulernen?
- Gibt es Dinge, die Sie sich von mir mehr, weniger oder anders wünschen?
- Gibt es private Dinge, die Sie belasten, auch wenn Sie vielleicht im Moment nicht darüber sprechen wollen?

Kernaussagen

- Mir ist aufgefallen, dass Sie Aufgaben jetzt öfter mit Verspätung und einer ganzen Reihe von Flüchtigkeitsfehlern erledigen. Das kenne ich so nicht von Ihnen. Auch an den letzten beiden Meetings haben Sie nicht teilgenommen. Und mein Gefühl ist, dass Sie nicht mehr so offen wie früher auf die Kollegen zugehen.
- Ich schätze Ihre Arbeit sehr und mir ist es wichtig, dass Sie wieder mit dem Engagement, das ich von Ihnen kenne, dabei sind.
- Ich würde mich freuen, wenn Sie wieder mehr von sich aus auf mich zukommen, Ihre Ideen einbringen und die Dinge konstruktiv infrage stellen. Das hat mir immer sehr gut gefallen.
- Die beiden Punkte A und B nehme ich gern auf, das finde ich eine gute Idee. Sie bekommen dazu bis nächste Woche eine Rückmeldung von mir. Was C angeht, kann ich Ihnen im Moment nichts versprechen. Lassen Sie uns in einem halben Jahr noch einmal darüber reden.
- Danke für Ihre Offenheit. Ich denke, das ist eine gute Basis, um weiter im Gespräch zu bleiben.

Einwandbehandlung

- ▶ Ja, das kann schon sein, aber das geht auch wieder vorbei.
- ▷ Das hoffe ich auch. Aber vielleicht können wir ja gemeinsam etwas dafür tun. Hat es denn etwas mit Ihrer Arbeit hier zu tun? Gibt es irgendetwas, das Sie beschäftigt?
- ▶ Ja, das hat aber nichts mit der Arbeit zu tun.
- ▷ Dann will ich auch gar nicht weiter insistieren, solange das nur eine vorübergehende Sache ist. Aber es wäre hilfreich für mich, damit ich Ihr Verhalten entsprechend einordnen kann, wenn Sie mir einfach kurz signalisieren, dass Sie etwas belastet. Und wenn Sie möchten, können wir natürlich auch gern später darüber sprechen. Was Ihre Minusstunden angeht, würde ich Sie trotzdem bitten, das wieder in den Griff zu bekommen.

- ▶ Ich weiß gar nicht, was Sie meinen, ich mache meine Arbeit doch gut.
- ▷ Ja, das stimmt. Mir ist nur aufgefallen, dass Sie seit einigen Wochen nicht mehr mit der gewohnten Begeisterung dabei sind und in Meetings nicht mehr mitdiskutieren. Und es kommen auch weniger neue Ideen von Ihnen. Das wollte ich zumindest einmal ansprechen. Vielleicht können wir daran ja etwas ändern.
- ▶ Ich habe einfach keinen Spaß mehr an meinen Aufgaben, immer dasselbe.
- ▷ In meiner Wahrnehmung sind Ihre Aufgaben gar nicht so monoton. Deshalb bin ich Ihnen dankbar, dass Sie das ansprechen. Lassen Sie uns beide noch einmal darüber nachdenken und nächste Woche einen weiteren Gesprächstermin dazu vereinbaren.

Zum Umgang mit weiteren Einwänden siehe auch Kapitel 2.3.5 (Kritisches Feedback zur Leistung) und Kapitel 2.3.6 (Kritisches Feedback zum Verhalten).

Kommunikationsklippen

Ähnlich wie beim Klärungsgespräch wird der Erfolg des Motivationsgesprächs stark von der Haltung der Führungskraft beeinflusst. Diese sollte offen-kooperativ und lösungsorientiert sein. Denn eine konfrontative Haltung, die sich in Vorwürfen ihren Ausdruck sucht, wird nur dazu führen, dass sich der Mitarbeiter verschließt.

Der Gesprächsverlauf wird auch stark von der Beziehung geprägt sein, die Sie zu dem Mitarbeiter aufgebaut haben. Wenn Sie merken, dass der Mitarbeiter wenig zugänglich ist, ist es ratsam, das Gespräch nicht zu überfrachten und lieber einen zweiten Anlauf zu nehmen:

- Ich habe das Gefühl, dass wir heute nicht so richtig ins Gespräch kommen. Lassen Sie uns doch für nächste Woche einen neuen Termin vereinbaren.

Sollte die Beziehung zwischen Ihnen und dem Mitarbeiter distanziert oder angespannt sein, ist es sinnvoll, das gleich zu Beginn des Gesprächs klarzustellen, zum Beispiel mit folgenden Einleitungen:

- Wir haben ja schon länger kein persönliches Gespräch mehr geführt. Das würde ich gern ändern, denn mir ist aufgefallen, dass ...
- Die Stimmung zwischen uns war ja in den vergangenen Wochen etwas angespannt, aber ich dachte, das renkt sich wieder ein. Doch jetzt ist mir aufgefallen, dass Sie nicht mehr mit dem Engagement dabei sind, das ich von Ihnen kenne. Deshalb möchte ich gern dieses Gespräch mit Ihnen führen.

Nächste Schritte

Das Thema mangelnde Motivation kann unter Umständen bereits mit einem klärenden Interventionsgespräch vom Tisch sein. Dennoch sollte es bei dieser vielschichtigen Thematik regelmäßige Folgegespräche in einem Zeitraum von sechs Monaten geben. Das können zunächst Meilensteingespräche sein, in denen die getroffenen Vereinbarungen nachgehalten werden oder einfach der aktuelle Stand abgefragt wird. Je nach Ausgang des Interventionsgesprächs sind anschließend aber auch weiterführende Gespräche mit Fokus auf Kritik, fachlich-persönliche Entwicklung oder Laufbahnplanung angezeigt. Auch arbeitsrechtliche Konsequenzen sind denkbar, sollte sich nach einem Zeitraum von sechs Monaten keine Verbesserung einstellen.