

# molkerei industrie

TECHNIK | INGREDIENTS | VERPACKUNG | IT | LOGISTIK

[www.moproweb.de](http://www.moproweb.de)



## Individuelle Kalibrierkonzepte sichern Anlagenverfügbarkeit

Der Kalibrierservice von Endress+Hauser:

- Bestandsaufnahme
- Definition der Kalibrierpunkte
- Kalibrierung direkt in der Prozessanlage
- Erstellung der Kalibrierscheine gemäß ISO/IEC 17025
- Kompetente Beratung vor Ort

[Lesen Sie den Artikel auf Seite 52](#)

Endress+Hauser  
Messtechnik GmbH+Co. KG  
Colmarer Straße 6  
79576 Weil am Rhein  
[info@de.endress.com](mailto:info@de.endress.com)  
[www.de.endress.com](http://www.de.endress.com)

Endress+Hauser   
People for Process Automation

# Wenn der Chef die Motivation ausbremst

## Mitarbeiterführung



**Unser Autor:** Volker Maihoff hat sich als Verkaufs-/Führungskraftetrainer und Business Coach auf die Themen Vertriebsstrategie, Verkaufstraining und Mitarbeiterführung spezialisiert.

Kontakt: Maihoff & Partner GbR, Boeholder Str. 278, 45356 Essen, Telefon: 0201/6480745, E-Mail: volker@maihoff.de, www.maihoff.de

**W**enn Mitarbeiter nicht die Leistungen erbringen, die aufgrund ihrer Fähigkeiten zu erwarten wären, suchen Chefs überall nach Gründen – allerdings selten bei sich selbst. Doch oft genug ist es die Führungskraft, die den Mitarbeiter in die Demotivationsfalle treibt.

Beginnen wir mit einem Praxisbeispiel: Zwei Mitarbeiter im Vertrieb melden sich freiwillig, um eine Zusatzaufgabe bei der Neukundenakquisition zu übernehmen. Während der Verkaufsleiter dies bei dem einen Verkäufer als Zeichen seines verantwortungsbewussten Engagements auslegt, glaubt er bei dem anderen, er wolle sich in den Vordergrund spielen. Dann fragen beide Mitarbeiter nach, ob sie eine Anweisung richtig verstanden haben: „Er will unbedingt etwas Neues lernen und an sich arbeiten“ – so die Ansicht des Verkaufsleiter bei dem einen Verkäufer. „Er ist unsicher und scheut die Übernahme von Verantwortung“ – so die Reaktion bei dem Kollegen.

### Ab in die Negativspirale

Offensichtlich unterscheidet der Chef zwischen einem leistungsfähigen Mitarbeiter und einem „Minderleister“. Diese Beurteilung bestimmt nun die Wahrnehmung jeder Aktivität der zwei Verkäufer, sodass sich eine unheilvolle Negativspirale in Gang setzt: Beide Mitarbeiter können machen, was sie wollen: Ihre Handlungen dienen dem Verkaufsleiter lediglich als Bestätigung seiner Meinung.

Im schlimmsten Fall legt der vorgeblich schwache Mitarbeiter Reaktionsweisen an den Tag, die den Verkaufsleiter immer wieder bestätigen – kein Wunder: Der Verkäufer verliert durch das ständige negative Feedback an Selbstbewusstsein und sieht keinen Grund mehr, sich anzustrengen. Der Verkaufsleiter kontrolliert ihn noch mehr, ertappt ihn natürlich bei Fehlern, er sucht ja geradezu nach ihnen und findet nur das, was er sucht. Erfolgreich

hingegen übersieht er: „Den Müller muss ich stärker beaufsichtigen und kontrollieren, dem muss ich auf die Finger schauen“ – so seine Überzeugung.

### Sich selbst erfüllende Prophezeiung

Schließlich „ermuntert“ die Führungskraft den Mitarbeiter unbewusst, das leistungsmindernde Verhalten zu wiederholen, indem er ihm nur noch Routineaufgaben überträgt und seinen Entscheidungsspielraum beschneidet. Der Verkäufer leistet

### Weitere Beispiele für die „Gefangenschaft“ im Vorurteil

In der Teamsitzung bedankt sich ein Mitarbeiter für die Unterstützung, die er von den Kollegen erhalten hat:

- „Was bildet der sich überhaupt ein und lobt Kollegen, wo er selbst doch nur schlechte Leistungen bringt? Will er jetzt Kollegen auf seine Seite ziehen?“ Das sind die Gedanken des Chefs, wenn der „Minderleister“ jenes Lob ausspricht.
- Bei dem leistungsstarken Mitarbeiter hingegen vermutet er: „Toll, er hat den Teamgedanken verinnerlicht und trägt zur Motivation der Kollegen bei.“

Ein Mitarbeiter beschwert sich bei der Führungskraft:

- „Muss er sich mal wieder so aufspielen? Er sollte besser auf sich selbst schauen“ – so die Reaktion beim Minderleister.
- Beim „guten“ Mitarbeiter lobt er dessen Engagement.

„Dienst nach Vorschrift“ und entwickelt immer weniger Initiative. Der Kreislauf von niedriger Erwartung und Demotivation sowie nachlassender Leistung führt zur inneren oder tatsächlichen Kündigung.

Der Kreislauf funktioniert auch in der anderen Richtung: Wir erinnern uns an den Verkäufer, der vom Chef bei jeder Gelegenheit gelobt wird, und zwar mit der motivierenden Technik des „begründenden Lobens“: Der Vertriebsleiter überlegt sich genau, wie er sein Lob möglichst mitarbeiterindividuell zum Ausdruck bringen kann – klar ist: Der Verkäufer wird seine nächsten Aufgaben mit ganz besonderem Engagement angehen. Wie beim Kollegen kommt es zur sich selbst erfüllenden Prophezeiung – aber eben in Richtung einer Positivspirale.

## Wahrnehmungsperspektive verändern

„Gefangen im Vorurteil“ – soweit die Problembeschreibung der Motivationsbremse „Chef“. Doch wie kann die Führungskraft die Bremse lösen? Hat der Verkaufsleiter erst einmal eingesehen, dass der Grund für die Leistungsschwäche eines Mitarbeiters auch mit seiner Etikettierung „Minderleister“ zu tun haben könnte, ist der erste Schritt zur Überprüfung der fragwürdigen Kategorisierung getan. Der Verkaufsleiter sollte einen Perspektivenwechsel vollziehen: „Warum habe ich diesen Mitarbeiter seinerzeit eingestellt, was hat mich damals dazu bewogen?“ So lenkt er seine Wahrnehmung weg von Schwächen und hin zu den Stärken des Verkäufers, die ihn ja irgendwann einmal bewogen haben müssen, ihn einzustellen.

Es hat sich bewährt, diesen Reflexionsprozess schriftlich vorzunehmen. Dazu fertigt der Verkaufsleiter eine Liste an, in der er die Stärken und Schwächen notiert – und die Gründe, die ihn veranlasst haben, eine Handlung oder Aktivität als Schwäche zu bezeichnen. Dies rückt zum einen die Kompetenzen des angeblichen „Minderleisters“ in den Vordergrund – und zum anderen reflektiert er die Schwächen, die ihn veranlasst haben, das Urteil „Minderleister“ zu fällen.

Zuweilen stellen sich diese Aktivitäten im Rückblick in einem anderen Licht dar. Dem Verkaufsleiter wird bewusst, dass er eine Leistung aufgrund von Äußerlichkeiten und Verhaltensweisen, die nicht in sein Weltbild passen, niedrig eingeordnet hat. Darum prüft er nun: „Gibt es etwas an ihm – eine Äußerlichkeit, eine Verhaltensweise –, das bei mir negative Gefühle auslöst, sodass ich in meiner Beurteilungsfähigkeit eingeschränkt war und bin?“

Die Konsequenz: Nach und nach ersetzt der Verkaufsleiter seine subjektive Einschätzung durch objektive Beurteilungsmaßstäbe. Diesen Prozess kann er forcieren, indem er sich bei der Mitarbeiterbeurteilung Unterstützung einholt und etwa den Marketingleiter fragt, was dieser von dem Mitarbeiter hält. Schritt für Schritt objektiviert der Verkaufsleiter seine Einstellung zu dem ehemals als Minderleister etikettierten Verkäufer.

## Konstruktiven Dialog einleiten

Auch der Mitarbeiter kann zum Gefangenen eines verinnerlichten Erklärungsmusters werden: „Der Chef hat etwas gegen mich und legt mir ja doch alles zum Nachteil aus.“ Darum ist der Zeitpunkt gekommen, das persönliche Gespräch zu vertiefen. Zielführend ist es, wenn der Verkaufsleiter in unserem Beispiel den konstruk-

## Mitarbeiter bei „Misserfolgen“ unterstützen

Wenn die Führungskraft Fehler als Chancen zur Verbesserung begreift, verhindert sie, eine schlechte Leistung zum Anlass zu nehmen, einen Mitarbeiter in die Schublade „Minderleister“ zu stecken. Dazu:

- überprüft sie ihre Einstellung: Fehler können jedem unterlaufen.
- verdeutlicht sie in der Teamsitzung, dass jeder aus Fehlern lernen darf – sie dürfen nur nicht zweimal passieren.
- unterstützt sie die Mitarbeiter, wenn etwas nicht gelingt, und zeigt ihnen Problemlösungen auf.
- bedenkt sie, dass auch dem Chef Fehler unterlaufen – die Führungskraft geht als Vorbild voran: „Ich nutze meinen Fehler, mich zu verbessern!“

tiven Dialog mit der Frage eröffnet: „Trägt mein Verhalten dazu bei, dass Sie und ich mit Ihren Leistungen nicht zufrieden sind?“ Dies setzt voraus, dass er über den eigenen Schatten springt und gegenüber dem Mitarbeiter offen zugibt, dass er eine Mitverantwortung für dessen Minderleistungen trägt.

Die ehrliche Aussprache macht den Weg frei, um über das grundsätzliche Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu reden. Der Chef wird es in Zukunft vermeiden, in die Vorurteilsfalle zu tappen. Er wird nach wie vor Kritik anbringen, aber sachlich und begründend. Und der Mitarbeiter wird sich nun eher an „die eigene Nase fassen“ und prüfen, ob es nicht auch Gründe gibt, sein Verhalten zu verändern. Aber all dies geschieht auf einer fairen und vorurteilsfreien Ebene, auf der es möglich ist, gemeinsam konstruktive Lösungen zu finden.

## Drei Tipps, um Demotivation zu verhindern

- Zielvereinbarungsgespräche: Ziele vereinbaren, die messbar, nachprüfbar und individualisierbar sowie zeitlich und qualitativ klar beschrieben sind. Die Zustimmung des Mitarbeiters einholen
- Persönliche Beziehung zu Mitarbeitern aufbauen
- Identifikation ermöglichen, indem Unternehmensziele zu Zielen des Mitarbeiters entwickelt werden
- Sich zum Ratgeber, Unterstützer und motivierenden Förderer entwickeln