

1 (De-)Motivation

Wie so viele andere Wörter auch, stammt der Begriff Motivation aus dem Lateinischen und setzt sich aus zwei Teilen zusammen: *Motivus* oder *motus*, zu Deutsch: Grund der Bewegung, und *actio*, was Aktion bedeutet.

Eine kurze Internetsuche zum Stichwort Motivation liefert zahlreiche Treffer. Wikipedia definiert sie wie folgt: »Motivation bezeichnet die Gesamtheit aller Motive (Beweggründe), die zur Handlungsbereitschaft führen, und das auf emotionaler und neuronaler Aktivität beruhende Streben des Menschen nach Zielen oder wünschenswerten Zielobjekten.« Das heißt also, all jenes, was uns dazu antreibt, zu handeln – oder eben nicht. Etwas umgangssprachlicher ausgedrückt kann man auch sagen, dass **Motivation die Energie ist, die uns dazu antreibt, etwas zu tun.**

In diesem Sinne beschreiben verschiedene Autoren die Motivation wie folgt:

- Die dynamische Wurzel des Verhaltens.
- Die externen Faktoren oder inneren Impulse, die zu einer Handlung antreiben.
- Ein innerer Zustand, der aktiviert, steuert und das Verhalten steuert.
- Der Prozess, der die Energie für unser Handeln liefert und die Richtung weist.

Ohne jeden Zweifel hat die Motivation enorme Auswirkungen auf alle Bereiche unseres Lebens und ist doch etwas fast Ätherisches. Ein Gemütszustand, der ebenso flüchtig und vage ist wie Melancholie oder Optimismus. Von der Philosophie, Psychologie, Soziologie über die Wirtschaftswissenschaften bis hin zur Physiologie oder Neurobiologie haben sich zahlreiche Disziplinen mit der Motivation beschäftigt und gerade die Summe all dieser Sichtweisen macht sie zu einem ebenso spannenden wie komplexen Thema.

Immer, wenn wir eine Aufgabe angehen, sei diese nun einfach oder kompliziert – Socken kaufen, Joggen gehen oder den Internationalisierungsprozess des Unternehmens einleiten –, kommt jedes Mal die Motivation ins Spiel. Sie ist der Anstoß, den wir brauchen, um zur Tat zu schreiten. In der Regel entspringt dieser Impuls aus unserem Inneren, doch manchmal kommt er auch von außen. Zum Beispiel wenn Ihre Partnerin andeutet, dass Sie zugenommen haben, und Ihnen ans Herz legt, ein wenig Joggen zu gehen. Nicht selten überschneidet sich der innere Impuls auch mit einem Anstoß oder einer Hilfestellung von außen. Je nach Sachlage spricht man von interner, externer oder gemischter Motivation.

Noch vor nicht allzu langer Zeit ging man davon aus, dass das menschliche Verhalten hauptsächlich vom Verstand geleitet würde. Heute weiß man jedoch, dass wir keine zu hundert Prozent rationalen Wesen sind. Oder zumindest nicht in dem Ausmaß, das wir gerne hätten. An die 80 Prozent unserer Entscheidungen basieren nicht auf der Vernunft, sondern auf Emotionen. Das muss man sich unbedingt vor Augen halten, denn Emotionen sind der Hauptbestandteil der Motivation. Und wer begreift, wie Motivation funktioniert, kann sie zu seinen Gunsten steuern.

Vereinfacht ausgedrückt lässt sich die Motivation als Kreislauf darstellen, wie in der folgenden Abbildung 1.1.



Abbildung 1.1: Der Kreislauf der Motivation

Sowohl unser rationales Denken als auch unsere Emotionen befassen sich damit, was wir wollen oder brauchen, und beide

beeinflussen unser Verhalten. Handeln wir dann, verspüren wir eine Befriedigung (oder auch nicht), die sich wiederum auf die Emotionen und das rationale Denken auswirkt, und der Kreislauf beginnt von vorne.

Man ist motiviert – oder man ist es nicht

Sicher haben auch Sie schon einmal eine Person Ihres Vertrauens um Rat gefragt, als Sie vor einer schweren Entscheidung standen. Vielleicht haben Sie um ihre »persönliche Meinung« zu einem wichtigen Thema gebeten. Dieser Begriff macht aber im Grunde keinen Sinn. Oder wenn doch, haben Sie eigentlich erwartet, dass diese Person »ehrlich« zu Ihnen sein sollte. Warum? Weil es keine »persönliche« oder subjektive Meinung gibt, die sich von einer »unpersönlichen« oder objektiven Meinung unterscheidet. Jeder hat eine einzigartige, nicht übertragbare Meinung, die auf individuellen Kriterien, Kenntnissen, Glaubenssätzen, Werten und Eindrücken basiert. Es gibt keine Meinungen à la carte und man kann auch nicht verschiedene Arten von Meinungen haben, sondern nur eine einzige, aufrichtige.

Mit der Motivation verhält es sich wie mit der Meinung: Jeder hat nur eine. Es gibt keine verschiedenen Arten von Motivation, ganz egal in welchem Bereich. Woran liegt das? Weil hinter einer persönlichen, beruflichen oder sportlichen Motivation immer dieselben Grundprinzipien der Motivation stecken und damit die einzige, die zählt: Ihre. Auch wenn sie von zahlreichen internen und externen Faktoren beeinflusst wird.

Dazu fällt mir noch ein alter Spruch ein: Mit der Motivation verhält es sich wie mit der Schwangerschaft. Man ist motiviert – oder eben nicht. Ein bisschen motiviert gibt es nicht, ebenso wenig, wie man ein bisschen schwanger ist. Können Sie sich Usain Bolt vorstellen, wie er bei den Olympischen Spielen »ein wenig

motiviert« auf den Startschuss zu 100 Meter Sprint wartet? Oder gar demotiviert? Wie groß wären seine Chancen, das Rennen zu gewinnen? Ich würde sagen: gleich null.

Im sportlichen Bereich spielt natürlich auch der Wettkampfaspekt eine wichtige Rolle. Da ist man bereit, den Körper an seine Grenzen zu bringen, um ein Spiel oder ein Turnier zu gewinnen und sich einen Platz auf dem Siegertreppchen zu sichern. Doch die Kraft, die dazu antreibt, die Herausforderung zu meistern und es ins Ziel zu schaffen, ist dieselbe, die uns auch in allen anderen Lebensbereichen anschiebt: die Motivation. Und auch die Belohnung, die wir für unsere Anstrengungen erhalten, ändert sich nicht, denn es sind dieselben biochemischen Prozesse am Werk, nämlich die Befriedigung, es geschafft zu haben.

Warum aber scheint das im beruflichen Kontext nicht so deutlich erkennbar? Nehmen wir an, zwei Personen führen exakt dieselbe Aufgabe aus, eine ist motiviert und die andere langweilt sich fürchterlich dabei. Ein anderer ist bei der Entwicklung einer Marketing-Kampagne hoch motiviert, aber nicht, wenn er auf Anordnung des Chefs einen Bericht darüber verfassen soll. In diesem Sinne könnte ich noch viele weitere Beispiele nennen.

Was kann man tun, um die Motivation nicht zu verlieren? Wie lässt sie sich stärken? Und vor allem: Wie bekommt man ein motiviertes Team am Arbeitsplatz?

Hier sollte man den Vergleich mit dem Sport nicht aus den Augen verlieren, denn da ist der Wettbewerb ein entscheidender motivierender Faktor. Ziel ist es, ein Rennen zu gewinnen oder die persönliche Bestmarke zu schlagen. Eine derart hohe Motivation im Berufsleben liefert spektakuläre Ergebnisse, die man nicht unterschätzen sollte. »In einem Unternehmen mit glücklichen Mitarbeitern liegt die Produktivität durchschnittlich um 31 Prozent höher«, erklärt María Jesús Álava Reyes, Psychologin,

Autorin und *Coachin* an der Universität von Navarra.¹ Auf sportliche Leistungen übertragen würde dieser Wettbewerbsvorteil zweifellos einen haushohen Sieg bescheren.

Der gewaltige Preis der (De-)Motivation

»Um bei den Kunden Erfolg zu haben, muss man zuerst bei seinen Mitarbeitenden erfolgreich sein.«
Doug Conant, CEO der Campbell Soup Company

Intuitiv weiß wohl jeder, dass Motivation unglaublich wichtig ist. Ich persönlich habe noch nie einen Unternehmer, Manager oder Teamleiter kennengelernt, der sich keine motivierten Personen in seinem Team gewünscht hätte. Nachdem Sie sich aber vielleicht nicht ohne Weiteres auf Ihre Intuition verlassen möchten, werfen wir zunächst einen Blick auf die Fakten, um eine genauere Vorstellung zu bekommen, welch enorme Auswirkungen die Motivation im Unternehmen und in der Wirtschaft im Allgemeinen hat.

Diverse Studien und Untersuchungen zum Thema unterscheiden sich zwar manchmal leicht in den Zahlen, stimmen aber im Großen und Ganzen in ihren Ergebnissen überein. Sehen wir uns ein paar dieser Daten an, die von angesehenen Institutionen und Organisationen veröffentlicht wurden:

- Gallup² schätzt die Kosten der Demotivation für die Wirtschaft der USA auf 450 bis 550 Milliarden Dollar.
- Die *Harvard Business Review*³ hat ermittelt, dass zufriedene

1 <https://www.alavareyes.com/2016/11/28/una-empresa-con-trabajadores-felices-puede-aumentar-su-productividad-hasta-un-31/>

2 Laut einer frei zugänglichen Studie der Gallup Organization, die als PDF veröffentlicht wurde.

3 <https://hbr.org/2012/01/positive-intelligence>

und motivierte Mitarbeitende um stolze 31 Prozent produktiver sind als ihre demotivierten Kollegen und dass motivierte Personen 37 Prozent höhere Verkaufszahlen generieren. Ganz zu schweigen von der Kreativität: Motivierte sind dreimal kreativer als Demotivierte. Stellen Sie sich einmal vor, was das für eine Marketing-Abteilung bedeutet.

- Laut Gallup ist Demotivation der häufigste Grund, warum *Millennials* ihren Arbeitsplatz wechseln. Sie sind die Altersgruppe mit der höchsten beruflichen Mobilität. Sprich: Sie suchen bei einem anderen Unternehmen nach Enthusiasmus und Motivation, wenn sie diese an ihrem Arbeitsplatz nicht finden. Um zu wachsen, sich neu zu erfinden und Innovationskraft zu haben, braucht aber jedes Unternehmen auch junge Leute. Es sollte eine Priorität sein, motivierte *Millennials* im Team zu haben.
- Eine von Leadership IQ⁴ in den USA durchgeführte Studie ergab, dass 46 Prozent aller neuen Beschäftigungsverhältnisse nach maximal 18 Monaten aufgelöst werden, sei es nun per Kündigung oder Entlassung. Ganz oben auf der Liste der Kündigungsgründe stehen mangelnde Integration in die Unternehmensstruktur und Demotivation. Die Kosten für eine Neueinstellung hängen vom Stellenprofil und Dienstalter ab, doch grob gesagt belaufen sie sich auf 50 bis 300 Prozent des jeweiligen Jahresgehalts. Verlorenes Geld, das man besser in F&E, Marketing, die Erweiterung des Unternehmens oder noch treffender vielleicht in Strategien zur Motivationssteigerung investieren könnte.
- Das Wissen, für wen und warum man arbeitet, wirkt sich direkt auf die Motivation aus. Es macht einen Unterschied, ob man in der Verwaltung einer Nichtregierungsorganisation arbeitet, die gegen den Hunger in der Welt kämpft, oder ob man in der

4 <https://www.leadershipiq.com/blogs/leadershipiq/35354241-why-new-hires-fail-emotional-intelligence-vs-skills>

Waffenindustrie tätig ist. Laut Gallup kennen nur 41 Prozent der Arbeitnehmer die Werte, die die Identität ihres Unternehmens ausmachen, und wissen, worin es sich von der Konkurrenz unterscheidet.

- Motivation hat zudem direkte Auswirkungen auf die Gesundheit. Gallup-Studien haben gezeigt, dass das obere Viertel der motiviertesten, engagiertesten Arbeitnehmer um 50 Prozent weniger Arbeitsunfälle erleidet. Die daraus resultierenden Einsparungen für das Unternehmen durch weniger Ausfälle und Verwaltungsaufwand, geringeren Koordinierungsbedarf für Vertretungen und insgesamt weniger Leistungseinbrüche sind enorm.
- Das Beratungsunternehmen Hay Group stieß in einer Studie auf ein weiteres überwältigendes Ergebnis⁵: Unternehmen mit starker Mitarbeitendenbindung und guter Motivation können ein 4,5-mal höheres Umsatzwachstum vorweisen als Unternehmen, bei denen es schlecht um diese Dinge steht.
- Als i-Tüpfelchen noch ein Ergebnis der Hay Group, das schwarz auf weiß eine Grundsatzfrage belegt, die wohl inzwischen offensichtlich scheint: Das Consultingunternehmen kommt zu dem Schluss, dass Mitarbeitende, die ihre Arbeit motiviert machen, um 43 Prozent produktiver sind.

Jedes dieser Ergebnisse für sich ist bereits Grund genug, um aktiv zu werden. Alle zusammen stellen sicherlich ein unwiderlegbares Argument dar, sich für Engagement und Motivation im Unternehmen einzusetzen. Die Schaffung eines motivierten Arbeitsumfelds sollte für jeden CEO, Generaldirektor, Manager oder Teamleiter ein wichtiges Ziel, ja, sogar eine unumstößliche Pflicht sein.

Dennoch steht die Motivation auf den Prioritätenlisten der Unternehmen meist nicht an der Spitze. Und obwohl Motivation

⁵ Laut einer frei zugänglichen Studie der Hay Group, die als PDF veröffentlicht wurde.

wirklich keine Nachteile hat, ist die Demotivation leider auch heute das tägliche Brot von vielen Arbeitnehmern und Unternehmen. Sehen wir uns an, woran das liegt.

Wie steht es um die Motivation in Ihrem Unternehmen? Bewerten Sie sich als Chef und Ihren Vorgesetzten

Der Vergleich mag etwas bemüht klingen, doch mit der Motivation verhält es sich wie mit dem Ruf. Ihn aufzubauen kann ein langer, mühsamer und langwieriger Prozess sein. Ihn zu zerstören ist dagegen sehr einfach und das Ergebnis sofort sichtbar – in einem kurzen Moment ist ein Ruf ruiniert. Und man kann ihn zwar vielleicht wiederherstellen, doch das ist in der Regel mühsam und schwer.

Mit der Motivation ist es ganz genauso. Bewusst oder unbewusst weiß jeder, wie man jemanden mit einem Schlag demotivieren kann. Wer sich da nicht sicher ist, sollte besonders vorsichtig sein, denn die Motivation – sei es nun die eigene oder die fremde – ist äußerst fragil. Und sie hängt von ganz alltäglichen Dingen ab, die im normalen Betrieb jedes Unternehmens ablaufen. Die Forschung hat acht Hauptgründe für die Demotivation von Arbeitnehmern identifiziert, die ich in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst habe. Ich möchte Sie dazu einladen, sich ein paar Minuten für die erste praktische Übung zu nehmen: Bewerten Sie die verschiedenen Faktoren, die sich direkt auf die Demotivation der Mitarbeitenden auswirken, für sich selbst oder Ihr Unternehmen:

1. Mikromanagement Führungskräfte, die es einsetzen, mögen vielleicht nur die besten Absichten haben, doch damit ist der Weg in die Hölle gepflastert, wie William Blake so schön sagte. In der Praxis ist Mikromanagement eine Foltermethode. Ein Teamleiter, der ständig die Arbeit der anderen im Detail überwacht, ist fürchterlich. In diesem Zusammenhang trifft die Maxime zu: <i>Mitarbeitende kündigen nicht ihre Stelle. Sie kündigen ihren Chefs.</i> Management-Experte Jim Collins drückt es so aus: »Sobald Sie glauben, eine Person aus der Nähe managen zu müssen, wissen Sie, dass Sie bei der Einstellung dieser Person einen Fehler gemacht haben.«⁶ Wer seinen Untergebenen nicht vertrauen kann, hat etwas falsch gemacht. Wenn Sie dagegen ein Team aufgebaut haben, in dem die richtigen Personen an der richtigen Stelle sind, dann sollten Sie ihnen genug Raum lassen, um ihre Arbeit mit Autonomie ausführen zu können: eigene Prioritäten definieren, realistische Deadlines festlegen, Entscheidungen fällen, die sie betreffen, etc. <i>Bewerten Sie Ihren Führungsstil (oder den Ihres Vorgesetzten) auf einer Skala von 1 bis 10. Geben Sie sich die volle Punktzahl, wenn Sie Ihr Team autonom arbeiten lassen, und die niedrigste, wenn Sie Mikromanagement betreiben und Ihre Belegschaft zu engmaschig überwachen.</i>	Bewertung von 1 bis 10
2. Anerkennung für gute Leistungen Das Gehalt ist mit Sicherheit wichtig, aber noch wichtiger ist wohl das Gefühl, dass wir und unsere Arbeit geschätzt werden. Diese Gewissheit verspürt ein Mitarbeitender, wenn er von seinem Chef ein Lob oder positives Feedback für gute Arbeit erhält. Das kann schriftlich oder mündlich passieren, sollte jedoch unmittelbar erfolgen, innerhalb von maximal 24 Stunden. Tatsache ist jedoch, dass die meisten Chefs sich viel eher auf die Dinge konzentrieren, an denen es im Unternehmen hakt, und dazu tendieren, mit Kritik um sich zu werfen, anstatt gute Arbeit zu würdigen. Zahlreiche Studien belegen, dass die effizientesten Teams jene sind, in denen positives Feedback deutlich häufiger ausgesprochen wird als Kritik, in einem Verhältnis von fast 3 zu 1, genau genommen 2,9. Dieser Koeffizient aus positiven und negativen Emotionen nennt sich Losada-Linie und verdankt seinen Namen dem chilenischen Psychologen Marcial Losada, der ihn berechnet hat. Wenn es immer nur Kritik hagelt und nie ein Wort des Lobes oder ein positiver Kommentar fällt, dann steuern Sie unaufhaltsam auf ein demotiviertes Team zu. Auch das sogenannte <i>Sandwich-Feedback</i> gilt hier nicht, das darin besteht, eine Kritik zwischen zwei geheuchelte Komplimente oder berechnende positive Kommentare zu setzen. Damit es wirkt, muss positives Feedback aufrichtig sein und allein vorgebracht werden. <i>Wenn jedes Mitglied Ihres Teams mindestens einmal pro Woche maximal 24 Stunden nach einer guten Leistung, positives Feedback erhält, dann haben Sie 10 Punkte verdient. Wenn man Ihnen dagegen das Lob aus der Nase ziehen muss, dann gibt es nur einen Punkt.</i>	

⁶ https://www.jimcollins.com/media_topics/TheFiveKeyThings.html

3. Sorge um den Arbeitsplatz

Ein weiterer entscheidender Faktor, der sich direkt auf die Motivation der Arbeitnehmer auswirkt, ist die finanzielle Gesundheit des Unternehmens. Wer um die Zukunft seines Arbeitsplatzes bangen muss, ist verständlicherweise demotiviert. Sollten die Dinge wirklich so schlecht stehen und Sie können wenig daran ändern, müssen Sie sich aber zumindest dessen bewusst sein, um mit der Situation richtig umzugehen.

Wenn ein Schiff sinkt, geht die Besatzung von Bord. Als Kapitän oder Offizier des Schiffs darf man nicht auf die Matrosen wütend werden, wenn sich derartige Bewegungen abzeichnen. Ganz im Gegenteil, denn dann erhalten Sie keinen Einblick in die Situation der einzelnen Personen, können sie nicht analysieren oder nach möglichen Lösungen suchen.

Die bittere Wahrheit ist, dass es in Krisenzeiten extrem schwierig ist, gute Mitarbeitende zu halten. Die beste Strategie hier ist Transparenz:

Kommunizieren Sie regelmäßig (wöchentlich oder monatlich) und ehrlich (verheimlichen Sie keine negativen Daten und erfinden Sie keine unglaublichen Prognosen), wie es wirklich um das Unternehmen steht. Das erzeugt zumindest ein Gefühl von Loyalität in Ihrem Team und könnte Ihnen die eine oder andere bittere Enttäuschung ersparen.

Bewerten Sie die Lage in Ihrem Unternehmen von 1 bis 10. Geben Sie sich die Höchstpunktzahl, wenn Ihr Unternehmen über dem Marktdurchschnitt wächst. Und einen Punkt, wenn es bergab geht und Sie Ihr Team nicht über die Lage auf dem Laufenden halten.

4. Führungsqualitäten

Im Englischen unterscheidet man zwischen einem *Leadership-Team* und einem *Leadership-Team*. Mit Ersterem ist das Management-Team gemeint. Im zweiten Fall wird das Wort *sheep*, zu Deutsch *Schaf*, eingefügt, gemeint ist eine Herde. Soll heißen: Haben Sie ein gutes Führungsteam oder wird Ihre Firma von einer Schafherde geleitet?

Wenn in Ihrem Unternehmen die Ansicht verbreitet ist, dass die Führungskräfte inkompetent sind, es ihnen an gesundem Menschenverstand und Überblick fehlt und dass sie das Unternehmen ohne einen echten Plan leiten, dann verlieren die Mitarbeitenden ihren Glauben in das Unternehmensprojekt und die Motivation stürzt in den Keller.

Peter Drucker schreibt in seinem Bestseller *The Effective Executive*: »In menschlichen Aspekten ist die Distanz zwischen den Führungspersonen und dem Durchschnitt des restlichen Teams eine Konstante.« Wenn Ihr Führungsteam eine Schafherde ist, wird das übrige Unternehmen bald auch eine sein.

Wie bewerten Sie die Struktur und das Können Ihres Management-Teams von 1 bis 10? Ist es eine Schafherde (1 Punkt) oder ein erfahrenes Führungsteam mit einer klaren Vision vom Unternehmen und einem tragfähigen Plan, um seine Ziele zu erreichen (10 Punkte)?

5. Behandlung der Teammitglieder

Manche Führungskräfte sind davon überzeugt, dass man mit allen gleich umgehen muss. Sie meinen, dass sie die guten Mitarbeitenden genauso behandeln sollten wie die durchschnittlichen, die weniger guten und die schlechten. Es mag zwar sein, dass eine solche Haltung für gute Stimmung sorgt, doch zum Erfolg führt sie gewiss nicht und motivierend wirkt sie erst recht nicht. Wenn in einem Unternehmen alle gleich behandelt werden – also die, die eine mittelmäßige Leistung bringen, genauso wie jene, die gute Ergebnisse erzielen –, dann erlischt bei den Guten schnell die Begeisterung für ihre Arbeit und sie wechseln in den Autopilot-Modus.

Wenn Unternehmer oder Manager gute Arbeit nicht hervorheben oder angemessen belohnen und gleichzeitig schlechte Ergebnisse nicht bemängeln und bei Performance-Problemen nicht einschreiten, dann sorgen sie dafür, dass das Engagement und die Motivation der gesamten Belegschaft sinken. Die guten Mitarbeitenden passen sich schnell an das Leistungsniveau des Mittelmaßes an und die Motivation nimmt bei allen ab.

Wie gehen Sie mit Ihrem Team um? Haben Sie den Mut, Performance-Probleme sofort anzusprechen und nicht erfüllte Erwartungen in höchstens 24 Stunden zur Sprache zu bringen und andererseits gute Ergebnisse zu belohnen (10 Punkte)? Oder sind Sie nicht in der Lage, mittelmäßige Angestellte auf ihre Defekte aufmerksam zu machen, kündigen Sie niemandem und nehmen Sie es hin, dass mangelhafte Arbeit abgeliefert wird (1 Punkt)?

6. Kommunikation

Schlechte oder fehlende Kommunikation ist eine der großen Plagen der Arbeitswelt. Wer in einem Umfeld arbeitet, in dem nicht oder nur schlecht kommuniziert wird, versteht nicht, in welchem Kontext sich das Unternehmen befindet, wohin es damit gehen soll und was die eigenen Verantwortlichkeiten und Aufgaben zu seinem Wachstum beitragen. Da ist Demotivation garantiert. Wo es an Informationen, Transparenz und Kommunikationsfluss fehlt, da florieren die Gerüchte. Ein solches Informationsvakuum wird von den Mitarbeitenden mit Klatsch und Tratsch gefüllt, was in der Regel die Realität negativ verzerrt. Das verwirrt und frustriert. Hier sollte die Maxime lauten: *Schieben Sie die Schuld nie auf Konspiration, wenn es durch Inkompetenz erklärt werden kann.* Schlechte Kommunikation basiert häufig auf einem mangelnden Willen zu Transparenz, obwohl diese einen so großen Nutzen mit sich bringt. Die Vorteile von Transparenz und guter Kommunikation überwiegen (fast) immer gegenüber den Risiken und möglichen Problemen, die daraus entstehen können.

Bewerten Sie sich von 1 bis 10: Gibt es bei Ihnen ein Protokoll für häufige und verlässliche Kommunikation, damit alle wissen, wohin es mit dem Unternehmen gehen soll, wo es gerade steht und was die Aufgaben der einzelnen zum gemeinsamen Ziel beitragen (10 Punkte)? Oder glauben Sie nicht an Transparenz in Ihrem Unternehmen? Sie denken, dass die Leute einfach arbeiten sollen und nicht zu wissen brauchen, wie es um das Unternehmen steht, und haben kein Kommunikationsprotokoll (1 Punkt)?

7. Stimmung unter Kollegen Ich erinnere mich noch gut an meinen ersten Job in einem Ingenieurbüro in Hamburg: Eintönige Aufgaben und mittelmäßiges Gehalt, doch ich ging liebend gerne zur Arbeit. Das lag an den Kollegen, die mich dort erwarteten. Umgekehrt gilt dasselbe: Ein unsympathischer Kollege nimmt einem die Lust an der Arbeit. Es mag viele Gründe geben, warum Ihnen Ihr Gegenüber am Arbeitsplatz unangenehm ist: Vielleicht ist er aggressiv oder einfach unsympathisch, er duscht zu selten oder Sie haben keine gemeinsamen Werte. Unangenehme Arbeitskollegen sorgen für Unbehagen und das macht die Arbeit zu einer täglichen, kräftezehrenden Qual. Und das wiederum mündet schnell in Demotivation. <i>Wie bewerten Sie die Situation in Ihrer Organisation von 1 bis 10? Gibt es Personen, die die Unternehmenswerte nicht teilen, die immer ein mürrisches Gesicht machen, nur das Schlechte sehen und kritisieren, die Dinge nicht geradeheraus sagen und obendrein noch schlecht riechen (1 Punkt)? Oder herrscht ein angenehmes Betriebsklima, es gibt keine schwarzen Schafe im Unternehmen und das Team versteht sich gut (10 Punkte)?</i>	
8. Ungerechte Bezahlung Der letzte Faktor in dieser Liste ist das Gehalt. Es mag der Grund für Demotivation sein, doch das kommt viel seltener vor, als man denkt. Nur in einigen wenigen Fällen ist Geld der einzige Auslöser für Demotivation. Nur wenn es an allen anderen Aspekten hapert, durch die man sich Anerkennung wünscht, ist die Bezahlung die einzige verbliebene Messlatte, um die Wertschätzung des Unternehmens zu erfassen. Dann kann das Gehalt Abhilfe schaffen. Vielleicht muss man auch einmal mehr bezahlen, um andere Faktoren auszugleichen, die unbefriedigend ausfallen. Wenn allerdings die Gehälter im Unternehmen deutlich unter dem Branchendurchschnitt liegen, dann kann das durchaus ein Grund für Frustration und Demotivation sein. <i>Wie bewerten Sie die Gehälter in Ihrem Unternehmen von 1 bis 10? Werden die Mitarbeitenden entsprechend ihren Verantwortlichkeiten und Funktionen und zugleich leicht überdurchschnittlich bezahlt (10 Punkte)? Sind Sie der Auffassung, dass man so wenig wie möglich bezahlen und die Mitarbeitenden wie Zitronen auspressen sollte, und haben Sie keinerlei Absicht, ein Benchmarking (gegenüberstellender Vergleich) der Gehälter durchzuführen (1 Punkt)?</i>	
Zählen Sie nun die Punkte der 8 Faktoren zusammen:	
Durchschnitt (Summe geteilt durch 8):	

(*) Den Online-Test können Sie auf meiner Webseite (<https://www.igostrategy.com/de/das-motivierte-unternehmen/>) herunterladen, um ihn mit Ihrem Team zu machen.

Wenn Ihr Durchschnitt über 8 Punkten liegt, dürfen Sie sich gratulieren. Sie verfügen über eine solide Grundlage, um die Motivation in Ihrem Unternehmen zu steigern und nicht in die Fallen der Demotivation zu geraten.

Wenn Sie dagegen weniger als 8 Punkte erzielt haben, dann bin ich es, der Ihnen dazu gratuliert, dass Sie bei der Selbsteinschätzung so ehrlich waren, denn Selbsterkenntnis ist der erste Schritt zur Besserung. In den nächsten Kapiteln wird Ihnen klar werden, was in Ihrem Unternehmen falsch läuft, und ich gebe Ihnen die Strategien und Tools an die Hand, die Sie brauchen, um die Motivation zu erobern. Außerdem empfehle ich Ihnen, dass Sie parallel dazu all jene Faktoren unter die Lupe nehmen, in denen Sie sich weniger als 7 Punkte gegeben haben, um dort gezielt Maßnahmen zu treffen und Veränderungen in die Wege zu leiten.

Als Ergänzung noch eine Alternative zur Selbsteinschätzung: Laden Sie doch alle Mitarbeitenden Ihres Teams ein, den Fragebogen aus ihrer Sicht auszufüllen. So können Sie Ihre Meinung und Sichtweise mit denen Ihres Teams vergleichen.

Das Ausfüllen kann anonym oder namentlich erfolgen und Sie sollten dabei zwei wichtige Regeln beachten:

1. Machen Sie die Übung mit allen Teammitgliedern Ihrer Wahl, aber immer einzeln und nicht als Gruppe.
2. Wenn Sie das Ganze persönlich machen, hören Sie sich die Antworten an und das war's. Versuchen Sie nicht, sich zu verteidigen oder zu rechtfertigen, hören Sie einfach zu. Bitten Sie allenfalls um eine Erklärung, wenn eine Antwort unklar ist. Wenn Sie nicht in der Lage sind, sich auf die Zunge zu beißen und ein Pokerface aufzusetzen, dann machen Sie die Bewertung lieber anonym – andernfalls werden Sie keine ehrlichen Antworten bekommen und die Übung schadet mehr, als sie nutzt.

Ist der Faktor mit der schlechtesten Punktzahl einmal identifiziert, dann konzentrieren Sie sich ganz darauf und nehmen Sie in diesem Bereich Verbesserungen vor. Dann gehen Sie zum nächsten Schwachpunkt über. Zudem ist es wichtig, dass Sie alle Bereiche, in denen Sie Initiativen angestoßen haben, einmal pro Quartal überprüfen, um die Fortschritte zu verfolgen.

Nun folgt ein Exkurs, bei dem wir einen Blick auf die Motivation aus Sicht der Psychologie und der Biochemie werfen. Denn blind nach einem Heilmittel zu suchen, ohne etwas über die Krankheit zu wissen, ist eine schlechte Therapiemethode. Sehen wir uns also zunächst an, was die Psychologie dazu sagt.