



---

Von Kirstin von Elm

---

# MEHR LUST AUF LEISTUNG

In der modernen Arbeitswelt mit komplexen Projekten, wechselnden Teams, Remote Work und permanentem Wandel ist Führen mehr denn je eine anspruchsvolle Aufgabe. Wer Mitarbeitende zu Bestleistungen motivieren möchte, sollte auf mehr Vertrauen und weniger Kontrolle setzen.

Wir schreiben das Jahr 2022 und noch immer hat ein hochansteckendes Virus die Welt im Griff. Corona wirbelt globale Lieferketten durcheinander, lässt Gewinne einbrechen, stört Betriebsabläufe, leert Büros und Geschäfte. Damit nicht genug, stellen Digitalisierung und Klimawandel bewährte Geschäftsmodelle infrage und zwingen zu Veränderungen. Und dann ist da noch die junge, digitalaffine Generation Z, die vollkommen andere Ansprüche an ihren Job stellt als ihre 50- oder 60-jährigen Kolleginnen und Kollegen – herausfordernde Rahmenbedingungen also, die motivierende Mitarbeitendenführung nicht gerade einfacher machen.

## Fehlende Motivation kostet Milliarden

Selbst ohne diese Extrahürden fällt es vielen Führungskräften offenbar schwer, die Lust auf Leistung im Team zu fördern. Das zeigen Studien wie der regelmäßig erhobene Gallup-Engagement-Index. Rund 15 Prozent der deutschen Arbeitnehmenden engagieren sich demnach so gut wie gar nicht mehr im Job – und das nicht erst seit Corona. Ihre „Null-Bock-Einstellung“ kostet deutsche

Unternehmen jährlich bis zu 114 Milliarden Euro, schätzt das Meinungsforschungsinstitut, beispielsweise durch mehr Fehlzeiten und Fluktuation oder weil sie Kundenunternehmen sowie Bewerberinnen und Bewerber mit ihrer negativen Haltung vergraulen. Schuld ist nicht selten der Führungsstil: „Wie lange Beschäftigte ihrem Unternehmen treu bleiben und wie einsatzfreudig und produktiv sie in dieser Zeit sind, hängt in erster Linie vom Führungsverhalten der direkten Vorgesetzten ab“, sagt Studienleiter Marco Nink. Positiv formuliert kann gute Personalführung die Motivation der Angestellten deutlich steigern – und damit auch das Unternehmensergebnis.

## Internationales Vertrauensexperiment

Ausgerechnet die Corona-Pandemie könnte aus Sicht von Motivationsfachleuten dauerhaft zu einem besseren Führungsstil beitragen, denn sie zwingt die Arbeitswelt zum Umdenken. „Covid hat geholfen, viele Barrieren im Kopf wegzuräumen“, sagt der Unternehmensberater Frank Dopheide. Seine „Purpose“-Agentur Human Unlimited



Foto: André Paetzel

**Frank Dopheide** ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Human Unlimited. In seinem aktuellen Buch „Gott ist ein Kreativer, kein Controller“ beklagt er die Managementkultur in deutschen Chefetagen und schildert, wohin der Mangel an Emotionen in der Wirtschaft führt. „Wirtschaft beginnt mit der Erkenntnis, dass ohne Menschen kein Geschäft zu machen ist“, sagt er. Und: „Wer Menschen führen will, der sollte Menschen mögen.“  
**Hier geht es zu seinem Blog:**  
<https://humanunlimited.de/blog/>

Foto: Adobe Stock

hilft Unternehmen dabei, einen sinnstiftenden Unternehmenszweck zu formulieren und zu kommunizieren – vor allem, um die eigene Belegschaft emotional zu binden und zu motivieren. Im Lockdown hätten viele Führungskräfte gelernt, den Mitarbeitenden im Homeoffice zu vertrauen und ihnen mehr Freiraum zuzugestehen, so Dopheide. Statt nur auf Zahlen zu schauen, sei der Umgang in vielen Fällen menschlicher und nahbarer geworden. Wichtige Bausteine für motivierende Führung: „Wer Menschen führen will, sollte akzeptieren, dass es auch außerhalb der Excel-Tabelle Werte gibt, die bedeutsam sind für Kunden, für Mitarbeitende und für die Gesellschaft“, sagt Dopheide.

### Ein Team, ein Ziel

Natürlich gibt es auch viele engagierte Mitarbeitende und aufgeschlossene Führungskräfte. Ein Garant dafür, als Team seine Ziele zu erreichen, ist das aber leider noch nicht: „Wenn es hart auf hart kommt, reicht Motivation allein oft nicht aus“, sagt der Motivationswissenschaftler

Lukas Thürmer. Eine längere Krise mache oft harte Einschnitte oder persönliche Opfer erforderlich, die unsichere Ausgangslage zwingt dazu, den gewählten Kurs anhand neuer Fakten zu überprüfen. Ungeplante Kurswechsel sind dabei schwer zu vermitteln: „Motivationstechnisch gibt es kaum etwas Schlimmeres, als konkrete Zielvorgaben scheinbar willkürlich zu verändern“, so der promovierte Psychologe.

An der Universität Salzburg forscht er dazu, wie Gruppen und Teams ihre Ziele dennoch erreichen. Sein Rat: Neben einem gemeinsamen Ziel helfe eine klare und verständlich kommunizierte Strategie, die den Weg dahin ausplant, sagt er. In seinem Forschungsprogramm zum Planen in Gruppen und Teams haben sich „Wir-wenn-dann“-Pläne, sogenannte Collective Implementation Intentions bewährt. Dabei werden im Vorfeld gemeinsam günstige oder kritische Situationen definiert und entsprechende Optionen geplant, also: Wenn Situation S eintritt, zeigen wir Reaktion R. Individuell ließen sich wichtige Teamziele kaum erreichen, so Thürmer: „Wir-wenn-dann-Pläne stärken hingegen die wichtigsten Gruppenprozesse, nämlich Zusammenarbeit und Kooperation.“