

**Almuth Wunsch**

## **Power-Tools für den direkten Draht ins Team**

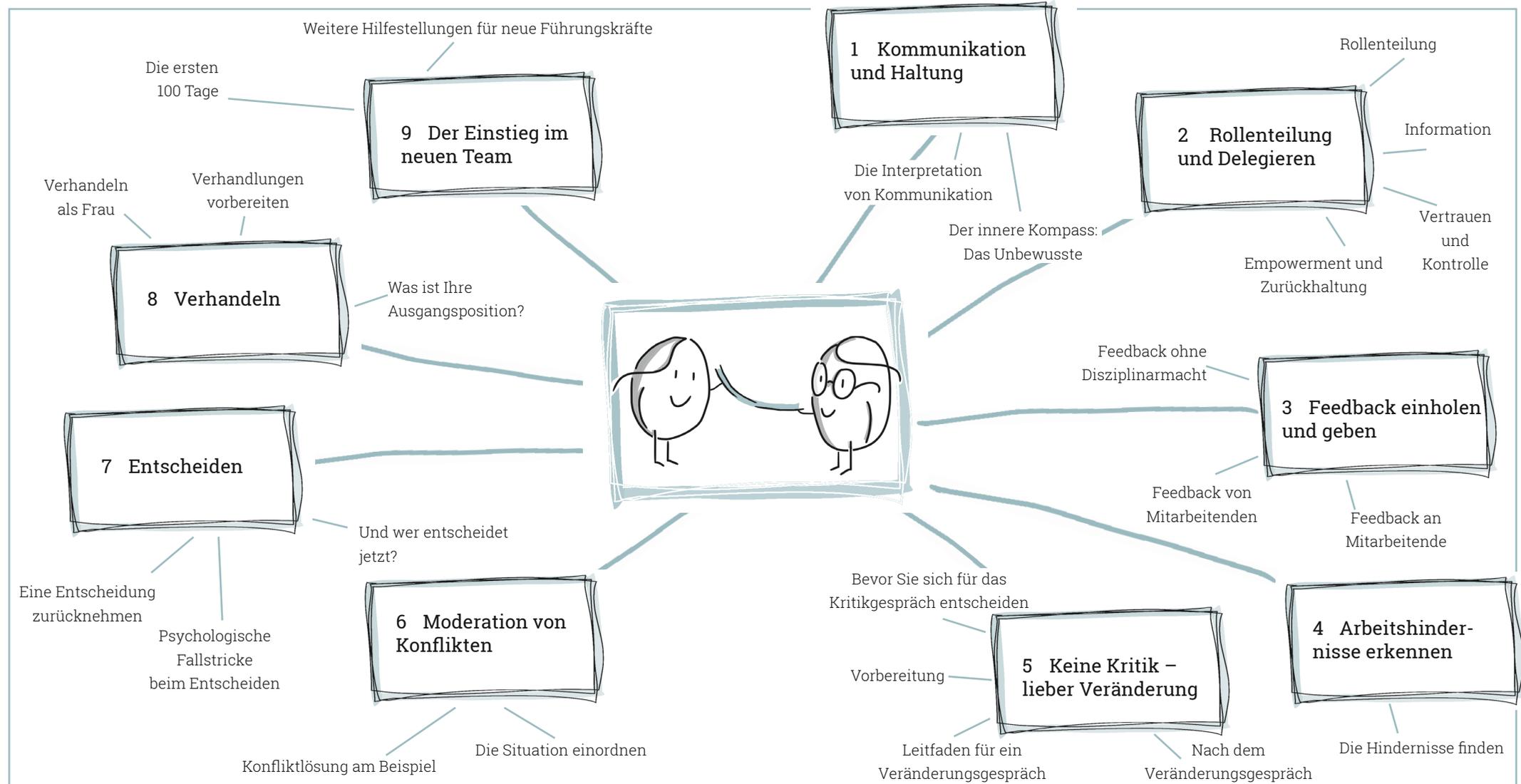
**Soforthilfe zur Mitarbeiterführung in wichtigen Bereichen wie  
Delegieren, Entscheiden, Kritik äußern, Konfliktmoderation, den  
Einstieg ins neue Team und Verhandlungsführung**

# Inhalt

Einleitung .....	6
Darum geht's .....	8
<b>1 Kommunikation und Haltung .....</b>	<b>12</b>
1.1 Die Interpretation von Kommunikation .....	12
1.2 Der innere Kompass: Das Unbewusste .....	14
<b>2 Rollenteilung und Delegieren .....</b>	<b>20</b>
2.1 Rollenteilung .....	21
2.2 Information .....	23
2.3 Vertrauen und Kontrolle .....	27
2.4 Empowerment und Zurückhaltung .....	30
<b>3 Feedback einholen und geben .....</b>	<b>34</b>
3.1 Feedback ohne Disziplinarmacht .....	35
3.2 Feedback von Mitarbeitenden .....	42
3.3 Feedback an Mitarbeitende .....	44
<b>4 Arbeitshindernisse erkennen .....</b>	<b>48</b>
4.1 Die Hindernisse finden .....	49
<b>5 Keine Kritik – lieber Veränderung .....</b>	<b>56</b>
5.1 Bevor Sie sich für das Kritikgespräch entscheiden .....	57
5.2 Vorbereitung: Was genau wollen Sie erreichen? .....	59
5.3 Leitfaden für ein Veränderungsgespräch .....	62
5.4 Hinweise nach dem Veränderungsgespräch .....	66

<b>6 Moderation von Konflikten</b> .....	68
6.1 Die Situation einordnen .....	69
6.2 Konfliktlösung am Beispiel .....	71
<b>7 Entscheiden</b> .....	78
7.1 Psychologische Fallstricke beim Entscheiden .....	79
7.2 Und wer entscheidet jetzt? .....	81
7.3 Eine Entscheidung zurücknehmen .....	89
<b>8 Verhandeln</b> .....	94
8.1 Was ist Ihre Ausgangsposition? .....	95
8.2 Verhandlungen vorbereiten .....	99
8.3 Verhandeln als Frau .....	107
<b>9 Der Einstieg im neuen Team</b> .....	110
9.1 Die ersten 100 Tage .....	111
9.2 Weitere Hilfestellungen für neue Führungskräfte .....	118
<b>Service</b> .....	124
Literatur und Webseiten .....	124
Stichwortverzeichnis .....	126

# Einleitung

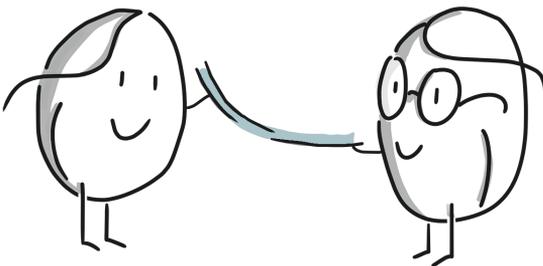


## Darum geht's

„Wo kann ich das nachlesen, was Sie uns gerade beigebracht haben?“ Diese Frage vieler meiner Workshop-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer\* hat ab jetzt endlich eine Antwort: „Hier!“ Sie halten ein Buch über Mitarbeiterführung in den Händen, das keine interessanten Theorien vermittelt, sondern das Ihnen sofort wirksame, praktische Werkzeuge für Ihren Führungsalltag zur Verfügung stellt. Den notwendigen psychologischen Hintergrund gibt es jeweils kurz und knapp dazu. Für weiteren lebendigen und gut fundierten Hintergrund lege ich Ihnen auch das Buch meiner wunderbaren Kollegin Silke M. Jürgensen ans Herz: Ende der Machtposition?! Wie Mitarbeiterführung wirklich gelingt.

Was Sie in diesem Buch finden, sind „Power-Tools“, um die häufigen kleinen praktischen Probleme zu lösen, die Führungskräfte plötzlich herausfordern oder die ihnen teilweise jahrelang Steine in den Weg legen. In meinen Workshops zur Mitarbeiterführung ist einer der häufigsten Themenwünsche das Kritikgespräch. Und meine Beobachtung ist, dass viele Führungskräfte auch quasi mit der Kritik in die Führung ihres Teams einsteigen. Nach dem Motto „Solange alles läuft, muss ich ja nicht eingreifen“ ist das zwar durchaus nachvollziehbar. Wenn die Führungskraft dann aber doch eingreifen muss, laufen ihre Bemühungen häufig ins Leere, jedenfalls wenn man als Unbeteiligte von außen draufschaut. Da werden zwar Gespräche geführt, aber die Dinge ändern sich nicht so, wie die Führungskraft sich das wünscht. Dann wird der Druck erhöht, die Frustration auf beiden Seiten wächst – und die Zusammenarbeit wird schwierig und unangenehm. Das liegt weder an den „schwierigen“ Mitarbeitenden (so die Überzeugung der Führungskraft) noch an der „unfähigen“ Führungskraft (so die Meinung der Mitarbeitenden),

sondern schlicht daran, dass vor der ersten „Kritik“ einige ganz andere Dinge gesagt und getan sein sollten. Dieser Erkenntnis folgt der Aufbau dieses Buches. Sie können den einzelnen Stufen folgen oder gezielt die Stellen herausgreifen, die Ihren persönlichen Draht ins Team verbessern.



\* Übrigens verwende ich in Beispielen und in der Lesersprache standardmäßig die weibliche Form. Männer und alle anderen sind damit selbstverständlich genauso gemeint.

## Der Aufbau dieses Buches

Mit den ersten Kapiteln lernen Sie „Power-Tools“ kennen, um Missverständnisse schon präventiv aus dem Weg zu räumen. Wir beginnen im **ersten Kapitel** mit ein paar grundlegenden Aspekten zur Kommunikation, die Sie so meist nicht in Kommunikationsseminaren lernen. Sie sind eingeladen, dabei auch einen prüfenden Blick auf Ihren „Subtext“ zum gesprochenen Wort zu werfen. Der Blick auf den „eigenen Subtext“ kann auch gerade dann helfen, falls Sie schon öfter versucht haben, Ihr Verhalten in bestimmten Situationen zu ändern, aber mit dem Ergebnis noch nicht zufrieden sind, oder falls Sie es nicht schaffen, in Stresssituationen gute Vorsätze „durchzuziehen“.



Wenn Sie gerne schnell zur Sache kommen und direkt mit praktischen Anleitungen und Formulierungen beginnen möchten, dann machen Sie am besten gleich mit dem **zweiten Kapitel** „Rollenteilung und Delegieren“ weiter. Basierend auf der bitteren Erfahrung zahlreicher Mitarbeitender: *„Der Anschiss hinterher war erheblich konkreter als der Auftrag“* beschäftigen wir uns mit wichtigen Aspekten des Delegierens. Erst klare Verhältnisse und sinnvolle Aufgabenpakete liefern den Maßstab für Erfolg und damit für Anerkennung oder eben auch Kritik.

Viele meiner Seminarteilnehmer und -teilnehmerinnen erleben die Mitarbeit in Projekten und die Zusammenarbeit ohne Weisungsbefugnis häufig als sehr frustrierend, eben weil es niemanden gibt, der eine klare Ansage machen kann. Dabei ist so eine Ansage häufig gar nicht nötig. Hier geben Ihnen Grundkenntnisse typischer „Ketten“-Reaktionsmuster neue und ziieldienlichere Handlungsmöglichkeiten. Die dazu im **dritten Kapitel** erklärten Vorgehensweisen für Feedback – in beide Richtungen – bringen alle Beteiligten schneller wieder zur Sache zurück. Feedback gehört zu den Führungsaufgaben, in denen man sein Leben lang besser werden kann und die einen noch viel größeren Einfluss haben, als die meisten Führungskräfte wissen.

Ist gar nicht genau zu erkennen, „woran es eigentlich hakt“? Dafür stellt Ihnen das **vierte Kapitel** vor, wo genau Sie systematisch Hindernisse aufdecken und wie Sie sie lösen können, falls ein Teammitglied „nicht tut was es soll“.

In den vorherigen Kapiteln werden die Tools vorgestellt, die präventiv wirken können und Ihnen die Mitarbeiterführung erleichtern. Nun geht es um den Zeitpunkt, an dem ein erstes Gespräch unumgänglich ist. Das **fünfte Kapitel** erklärt Fallstricke und bietet Ihnen einen Leitfaden für das Mitarbeitergespräch, nach dem Motto: Keine Kritik, lieber Veränderung!

Die nun folgenden Kapitel beschäftigen sich mit besonderen Herausforderungen für Führungskräfte. Dazu gehören Konflikte im Team: Wo reagieren wir wie? Und wie wäre es vielleicht hilfreicher? Im **sechsten Kapitel** finden Sie Hintergründe und praktische Anleitungen zu Ihrer Rolle bei Teamkonflikten.

Das **siebte Kapitel** beleuchtet das Thema Entscheidungssituationen. Was entscheide ich als Führungskraft alleine? Was lasse ich das Team oder einzelne Mitglieder entscheiden? Und wie binde ich das Team am besten in die Entscheidungen ein, die ich am Ende doch selbst treffen will und muss?

Je komplexer und arbeitsteiliger das Unternehmen, je weniger hierarchisch geprägt die Führung, umso wichtiger wird es, gute Lösungen im Sinn des Gesamtunternehmens auszuhandeln. Meine Seminarteilnehmer und -teilnehmerinnen staunen immer wieder, wie viel Effekt professionelle Vorbereitung hat. Daher finden Sie im **achten Kapitel** sowohl wesentliche Hintergründe als auch eine Checkliste und einen Leitfaden für erfolgreiches Verhandeln.

Schließlich beschäftigen wir uns im **neunten Kapitel** mit der besonderen Situation, selbst neue Führungskraft eines Teams zu sein, und diesen „Change“ mit den Mitarbeitern gemeinsam anzugehen: mit den Menschen statt über sie hinweg und gegen sie. Checklisten und konkrete „Aufgaben“ helfen Ihnen und Ihrem Team zu einem richtig guten Start miteinander.

Wenn Sie nach etwas Bestimmtem auf der Suche sind oder das ein oder andere vertiefen wollen, helfen Ihnen die Literaturliste und das Stichwortverzeichnis im **Service**-Teil weiter.



Zu einigen der Power-Tools aus dem Buch steht Ihnen außerdem unterstützendes Material zum Herunterladen zur Verfügung. **Download-Ressourcen** sind auf den Seiten durch das nebenstehende Pfeilsymbol gekennzeichnet. Den Link zu den Download-Ressourcen finden Sie in der inneren Umschlagklappe dieses Buches.

### **Und für wen ist das Buch geeignet?**

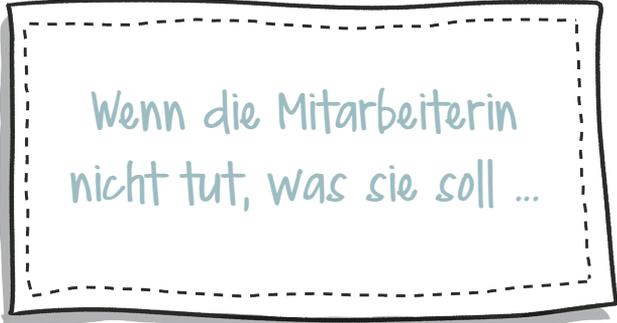
Meine Seminarteilnehmer und -teilnehmerinnen sind oft erfahrene Führungskräfte, Top-Manager und Unternehmer. Die haben bereits viel theoretisches Wissen und auch schon einiges ausprobiert. Und sie wissen, dass man in der Führung von Mitarbeitenden nie auslernt. Genau wie die Spieler des FC Bayern, die immer noch trainieren, obwohl sie schon auf höchstem Niveau Fußball spielen. Oder wie die Berliner Philharmoniker, die üben und Stücke, die sie schon tausend Mal gespielt haben, immer wieder neu und womöglich noch präziser einstudieren. Gerade Profis bleiben dran.

Ihre Fragen und Praxisbeispiele finden sich in diesem Buch genauso wieder wie die Fragen von jungen Führungskräften, die gerade die ersten Praxiserfahrungen im Umgang mit Mitarbeitenden sammeln. Sie alle finden hier Antworten auf die Führungssituationen, *„die man doch auch einfacher lösen können müsste“*.

Herzlich willkommen!

# 4

## Arbeitshindernisse erkennen



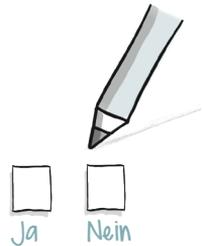
Wenn die Mitarbeiterin  
nicht tut, was sie soll ...

Nun ist zwar geklärt, wie Aufgaben so klar wie möglich übertragen werden und wie Feedback am besten funktioniert. In der Praxis ist in der Mitarbeiterführung aber gar nicht unbedingt so klar zu erkennen, wo überhaupt „der Hase im Pfeffer liegt“. Die beste Technik nutzt nichts, wenn das eigentliche Hindernis nicht erkannt wurde. Wenn Mitarbeitende nicht handeln, wie sie es von ihnen erwarten, schließen viele Führungskräfte wie im Reflex, dass sie halt nicht wollen und einfach nicht motiviert sind. Ein folgenschwerer Trugschluss, der einem die Lust auf Mitarbeiterführung oft genug vergällt – und sich leicht vermeiden lässt. Bevor Sie also zu „letzten Maßnahmen“ greifen, lohnt es sich, die Situation gründlich zu durchleuchten!

## 4.1 Die Hindernisse finden

Tatsächlich gibt es vier Fragen dazu – und ich empfehle sie Ihnen in dieser Reihenfolge, die wir uns genauer anschauen:

1. Weiß die Mitarbeiterin, was genau von ihr erwartet wird?
2. Kann die Mitarbeiterin das leisten?
3. „Darf“ sie es tun – und welchen Preis müsste sie dafür bezahlen? Und erst, wenn Sie diese 3 Fragen sicher mit „Ja“ beantworten können:
4. Will sie es tun?

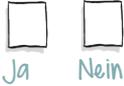


### 1. Weiß die Mitarbeiterin, was genau von ihr erwartet wird?

Es mag sein, dass Sie jetzt sagen: „Ja klar – und ein bisschen Mitdenken kann man ja wohl erwarten ...“ Die Erfahrung vieler Mitarbeitenden ist: ein bisschen Hellsehen wird ganz offensichtlich von ihnen erwartet. Wie Mitarbeitende informiert und Aufgaben klar übertragen werden, wurde deswegen schon im ersten und zweiten Kapitel dieses Buches vertieft (s. S. 12 ff. und S. 20 ff.). Falls es um eine Verhaltensänderung geht, die Sie sich von der Mitarbeiterin erwarten, lege ich Ihnen die im nächsten Kapitel „Keine Kritik – lieber Veränderung“ ab S. 56 beschriebene Vorgehensweise ans Herz.

Als „Appetizer“ biete ich Ihnen einen kleinen Selbstversuch, um anzutesten, ob hier ein Problem vorliegen kann: Wenn Sie das nächste Mal einer Mitarbeiterin einen Auftrag geben – und sei es eine Kleinigkeit – schauen Sie mal durch ihre Brille auf den Auftrag. Was alles haben Sie ihr wirklich mitgeteilt? Und hatte sie die Gelegenheit, nachzufragen – ohne dass ihr das irgendwie peinlich sein musste? Hat sie etwas gefragt? Haben Sie sichergestellt, dass sie Sie wirklich verstanden hat? Wenn Sie das genau wissen wollen: Greifen Sie zum Äußersten und fragen Sie Ihre Mitarbeiterin genau diese Fragen. Zum Beispiel so:

- „Was müssen Sie von mir noch wissen, damit Sie optimal loslegen können?“
- „Mit Ihrer Erfahrung und aus Ihrem Blickwinkel: Worauf wird es bei dieser Aufgabe besonders ankommen?“
- „Was meinen Sie, welche Aspekte/Kriterien werden unseren Kunden/Abnehmern/Projekt-Kollegen besonders wichtig sein?“
- „Wo erwarten Sie Knackpunkte und wichtige Weichenstellungen?“



## 2. Kann die Mitarbeiterin das leisten?

Auch und gerade wenn Mitarbeitende sagen „*Ich will nicht*“ oder „*Das funktioniert doch nicht*“, lege ich Ihnen diese Frage wärmstens ans Herz! Die zentralen Ansatzpunkte sind hier zum einen die sorgfältige Auswahl der Mitarbeitenden: Was Sie in der Auswahl versäumt haben, holen Sie – wenn überhaupt – nur mit sehr viel Aufwand nach. Und zum anderen die gezielte Personalentwicklung nach dem Motto: Was müssen die Mitarbeitenden jetzt oder in absehbarer Zeit beherrschen?

### Ein Beispiel aus der Praxis

Ein Unternehmen der Metallverarbeitung führt in der Produktion Computer ein, sodass die Mitarbeiter (unter denen viele Deutsch nicht als Muttersprache sprechen) nicht wie bisher Auftragskarten händisch ausfüllen, sondern den Auftrag direkt im Computer aufrufen, bearbeiten und abschließen. Zum Erstaunen des Managements sind die Mitarbeiter darüber nicht etwa entzückt, weil es ja viel schneller geht, Karten nicht verloren gehen können usw., sondern es gibt teilweise großen Widerstand nach dem Motto „*Das funktioniert nicht richtig*“, „*Damit kann man doch nicht arbeiten*“ etc.

Die erste Erklärung des Managements: „*Die Mitarbeiter sind einfach nicht offen für Veränderungen, die haben keine Lust, sich umzustellen. Egal, wie man es macht, die meckern immer.*“ Und die Folgerung: „*Da müssen wir härter durchgreifen.*“

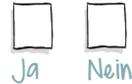
Tatsächlich stellt sich durch viele Gespräche heraus, dass ein erheblicher Anteil der Mitarbeiter schlicht nicht ausreichend lesen und schreiben kann. Bisher hat dann ein Kollege die Karten ausgefüllt – und diese Möglichkeit gibt es mit der Software nicht mehr. Für die Mitarbeiter war es hochpeinlich, zugeben zu müssen, dass sie nicht lesen und schreiben können (und meist haben uns Kollegen im Vertrauen darauf hingewiesen). Lieber sagen sie: „*Das funktioniert nicht ...*“

### Zweites Beispiel – tausendfach „erprobt“

Unternehmen führen neue Prozesse oder eine neue Software ein. Die Mitarbeitenden erhalten eine erste Einführung und das Versprechen einer ausführlichen Schulung. Schließlich ist der Prozess oder das Programm wichtig für die Arbeit. Und dann passiert ... lange nichts. Alle gehen in Arbeit unter, die Mitarbeitenden probieren, mit dem Prozess oder der Software zurechtzukommen, aber nur im Selbststudium funktioniert das meist nicht. Und jetzt passieren mehrere Dinge:

- ▶ Die vom Management und den Mitarbeitenden erwartete Arbeitsverbesserung/-erleichterung bleibt weitgehend aus.
- ▶ Die Mitarbeitenden bekommen den Eindruck, dass das Management von ihnen erwartet, dass sie den Prozess oder die Software selbst lernen und beginnen sich zu fragen, ob sie einfach zu doof sind.
- ▶ Wenn das Tool einige Monate im Einsatz ist, trauen sich viele Mitarbeitenden deswegen auch nicht mehr zu fragen „*wie geht das eigentlich?*“ – auch wenn sie es objektiv nicht wissen können.
- ▶ Und daraus entsteht – psycho-logisch – der durchaus plausible Schluss: „*Das Programm taugt nichts*“ und „*Ich will nicht damit arbeiten*“... Noch Fragen ...?

### 3. „Darf“ sie es tun – und welchen Preis müsste sie dafür bezahlen?



Auch diese Frage hat mehrere sehr spannende Aspekte – und ganz viel mit Psychologie zu tun. Fangen wir zuerst mit einem „**sozialen** Preis“ an, dazu ein Beispiel aus der Schule: Stellen Sie sich ein intelligentes Kind vor, das sich mit dem Lernen leichttut – und trotzdem schlechte Noten nach Hause bringt.

- ▶ Weiß das Kind, was von ihm erwartet wird? – Ja klar!
- ▶ Beherrscht es den Stoff (und wir nehmen an, es hat auch keine ausgeprägte Prüfungsangst)? – Ja!
- ▶ Was hindert es also daran, einfach die Leistung abzuliefern und sich mit einer 1 zu belohnen? Vielleicht die Angst davor, als Streber gesehen zu werden und damit im Klassenverband nicht mehr richtig dazuzugehören? Oder gar die Erfahrung, von den anderen deswegen ernsthaft gemobbt zu werden?

Im Unternehmenskontext hieß das früher „Akkordbrecher“ und hatte ähnliche Konsequenzen. Beispielsweise erinnere ich mich an einen Ferienjob als Studentin, wo mir die Dame an der Telefonzentrale unmissverständlich zu verstehen gegeben hat, dass es nicht gern gesehen würde, wenn ich neben den Anrufen noch weitere Aufgaben übernehmen würde (was ich gerne getan hätte, weil ich deutlich unterfordert war, sie aber nicht ...).

Manchmal sind es auch vom Unternehmen gesetzte Rahmenbedingungen, die die Mitarbeitenden zuverlässig davon abhalten, ihren Job so gut wie möglich zu machen. Die Rahmenbedingungen können etwa dazu führen, dass Mitarbeitende einen **monetären** Preis dafür zahlen, so zu handeln, wie Sie es von ihnen wünschen. – Das glauben Sie nicht? Hier werden Sie in der Regel fündig:

- ▶ Die Entgeltvereinbarung: Wofür erhält die Mitarbeiterin variable Vergütungsanteile?

Kleines Anschauungsbeispiel: Wenn Ihre Vertriebsleiterin einen erheblichen Anteil ihres Gehalts durch eigenen Vertriebs-erfolg generiert, dann wird sie sich im Zweifel immer für einen Kundenbesuch entscheiden, statt „schwierige“ Mitarbeitende zu fördern, Teambesprechungen vorzubereiten und gut durchzuführen oder andere „unproduktive“ Leistungen zu erbringen. Egal, was an „nicht monetären“ Zielen vereinbart ist.

- ▶ Zweites Beispiel: Im Krankenhaus erhält diejenige Chefärztin Punkte (und damit Geld, Standing ...), in deren Abteilung eine Patientin zuerst aufgenommen wird. Ein erheblicher Anteil der älteren Patienten ist multimorbid und braucht sowieso eine Internistin, eine Neurologin, ggf. eine Nephrologin und häufig auch einen chirurgischen Eingriff, manchmal noch die Gynäkologin. Trotzdem werden Patienten nicht in die Abteilung aufgenommen, die gerade die meisten Kapazitäten frei hat, sondern – auf Biegen und Brechen, notfalls als Flurlieger – in die Abteilung der Chefärztin, die den ersten Zugriff hat.

Die Rahmenbedingungen des Unternehmens können auch noch weitere Hindernisse schaffen, das hier sind typische Beispiele:

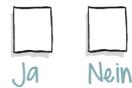
- ▶ Die Zielvereinbarungen: Ziele werden vereinbart, um das Verhalten von Mitarbeitenden zu steuern – und das tun sie auch. Schauen Sie mal ganz genau hin, welche Widersprüche sich da vielleicht finden – auch wenn die Mitarbeiterin sie abgenickt hat ... Zahlen die individuellen Ziele automatisch auf Team- und Unternehmensziele ein? Könnte es sein, dass die Mitarbeiterin sich vor allem auf ihre persönlichen Ziele fokussiert und damit automatisch andere Ziele verletzt?
- ▶ Eine weitere Quelle für Hindernisse können die (meist ungeschriebenen) Regeln sein, nach denen im Unternehmen Ruhm

und Ehre erlangt werden können. Sie sind nicht immer leicht zu erkennen (wenn man Teil des Systems ist ...), deswegen auch hier ein Beispiel aus dem echten Leben: Eine große Agentur versucht, die zahlreichen Meetings effektiv zu gestalten und appelliert dazu auch wiederholt an die Mitarbeitenden. Gleichzeitig ist es „Privileg“ (so die Interpretation der „Rangniederer“) bzw. „absolute Notwendigkeit“ (so das Gefühl des Managements), Besprechungen jederzeit kurzfristig zu verschieben, abzusagen oder schlicht zu spät zu kommen. Völlig psychologisch wird das Spiel mit den Meetings Teil der Aufstiegs-Strategie, allen Appellen zum Trotz.

- ▶ Zu guter Letzt lohnt sich auch in diesem Zusammenhang oft ein Blick auf die private Situation der Mitarbeiterin. Welche Verpflichtungen hat sie vielleicht zu Hause? Kinder, die abgeholt und betreut werden müssen? Pflegebedürftige Angehörige? Sorgen um Verwandte? Stress mit dem Partner, wie ein bis zwei Karrieren und das Familienleben unter einen Hut zu bringen sind? Verpflichtungen im Sportverein? Ehrenämter? Das Ansehen im Freundeskreis? Und nicht zuletzt gibt es Krankheiten, Süchte, Abhängigkeiten, Schulden etc.

Auch hier hilft nur: Interessieren Sie sich wirklich für Ihre Mitarbeiterin, sprechen Sie miteinander und hören Sie genau hin. Sie werden viele wichtige Entdeckungen machen ...

#### 4. Will sie es tun?



Erst, wenn Sie besten Gewissens die ersten drei Fragen mit „Ja“ beantworten können, stellen Sie sich und vor allem der Mitarbeiterin diese letzte Frage: Will sie es? Und auch hier gibt es eine Menge Spielarten, deswegen ist die folgende Aufzählung definitiv nicht vollständig, sondern soll Ihnen Denkanstöße und Ideen liefern. Meine „Hitliste“ an Gründen, wenn Mitarbeitende es zwar wüssten, könnten und dürften, aber tatsächlich nicht wollen:

- ▶ Die Aufgabe interessiert sie inhaltlich nicht (z.B. nach einer Verschiebung der Schwerpunkte).
- ▶ Die Aufgabe widerspricht ihrem Wertesystem (nicht alle Menschen verkaufen für Geld ihre Weltanschauung ...).
- ▶ Sie erkennen den Sinn nicht (an), den die Aufgabe (angeblich) hat.

- ▶ Sie haben es satt, dass sich andere mit ihrer Leistung schmücken.
- ▶ Sie sind unterfordert, z.B. mit Aufgaben, die sie schon Jahre sehr gut gemacht haben.
- ▶ Die geforderte Anstrengung bringt aus ihrer Sicht keinen adäquaten Lohn. Das passiert relativ oft, wenn das Management versucht, Mitarbeitende mit der Aussicht auf ein besseres Unternehmensergebnis zu mehr Anstrengung zu motivieren, und die Mitarbeitenden zu Recht denken: Und was habe ich davon?
- ▶ Die Aufgabe bietet der Mitarbeiterin keine Möglichkeit zur persönlichen und/oder fachlichen Entwicklung.
- ▶ ...

Wenn Sie reflektieren, was Sie selber schon demotiviert hat und auch mal bei Freunden und Bekannten nachfragen, kann die Liste hier schnell länger werden und Ihnen Indizien liefern, wenn die Motivation bei Mitarbeitenden fehlt.

Das Unangenehme an den vier Fragen ist, dass die ersten drei in der Verantwortung der Vorgesetzten bzw. des Unternehmens liegen und nur die vierte wenigstens teilweise in der Verantwortung der Mitarbeiterin. Vielleicht greifen Vorgesetzte auch deswegen gerne gleich zu Frage 4?

