

# Wege aus der Frust-Falle

*Extertaler fragen sich: Wie motiviere ich Mitarbeiter?*

■ **Extertal-Linderhofe** (fd). Nur 16 von 100 Mitarbeitern eines Unternehmens erledigen ihre Arbeit mit Verve, die große Mehrheit ist nicht engagiert oder sogar „aktiv unengagiert“, so eine Studie der Gallup-Meinungsforscher. Der Hamelner Unternehmensberater Roland Klingbeil spricht von der „inneren Kündigung“ vieler Arbeitnehmer, die die Volkswirtschaft jährlich mehrere Milliarden Euro koste. Vor 90 Extertaler Geschäftsleuten beleuchtete er jetzt die Ursachen für die mangelnde Motivation vieler Arbeitnehmer und zeigte Wege aus der Demotivations-Falle auf.



**Motivation:** Roland Klingbeil klärte über bessere Kommunikation zwischen Chef und Mitarbeiter auf. FOTOS: DAHLMEIER



**Moderation:** Frauke Albrecht-Dahlmeier führte durch den Themenabend des Arbeitskreises Handel, Handwerk, Industrie.

„Mitarbeitermotivation – Technik, Kunst oder was?“, hatte deshalb auch der Arbeitskreis Handel, Handwerk, Industrie und Dienstleistungen des Extertaler Marketingvereins seinen Themenabend im Hotel „Zur Burg Sternberg“ überschrieben. Klingbeil gab Antworten.

## „Es hat keinen Zweck, Lob zu heucheln“

ROLAND KLINGBEIL

„Vorab muss man jedoch erst einmal verstehen, worin die Demotivation begründet liegt“, sagte der Referent. Und wartete sogleich mit Erklärungen auf: „Gefragt nach den Ursachen für ihr fehlendes Engagement, lautete die häufigste Begründung der Arbeitnehmer, dass sie gar nicht genau wissen, was ihr Chef von ihnen erwartet.“ Ein regelmäßiges Feedback fehle. Es sei daher äußerst wichtig, den Mitarbeitern kontinuierlich Rückmeldung über ihre Leistungen zu geben, rät der Experte. Regelmäßige Besprechungsrunden im Plenum könnten ein Mittel sein. Außerdem sollte sich die Geschäftsführung zweimal jähr-

lich die Zeit für individuelle Gespräche mit ihren Mitarbeitern nehmen, denn: „Dabei können nicht nur die Erwartungen des Chefs deutlich werden, auch der Arbeitnehmer hat die Chance, seine Wünsche und Vorstellungen in aller Ruhe darzulegen.“

Die Gallup-Umfrage verdeutliche, wie wichtig es für das Wohlbefinden des Arbeitnehmers sei, dass er von seinen Vorgesetzten als Mensch wahrgenommen werde. Klingbeil: „Allein die Frage nach dem Urlaub oder der Familie kann die Stimmung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer erheblich verbessern“. Aber Vorsicht: „Eine persönliche Frage oder das anerkennende Schulterklopfen müssen von Herzen kommen und ehrlich gemeint sein.“

## „Wir motivieren uns gegenseitig“

LARS KIENE

Klingbeil brachte auch die Balance zwischen Aufgaben und Talenten der Mitarbeiter ins Spiel. Unter- oder überfordere die Tätigkeit den Menschen, bringe sie hohes Frustrationspo-

tenzial: „Die ideale Tätigkeit ist dann gefunden, wenn eine Balance zwischen anspruchsvoller Herausforderung und individuellem Können besteht.“ Dann komme es zu den so genannten „Flow-Erlebnissen“ – den Momenten, in denen ein Mensch völlig in seiner Tätigkeit aufgehe, diese ihn glücklich mache. Und ein glücklicher Arbeitnehmer ist auch ein effektiverer.

Anhand zwölf simpler Fragen können die Extertaler Geschäftsleute künftig selbst herausfinden, ob in ihrem Betrieb ein eher motivierendes oder demotivierendes Arbeitsumfeld herrscht – und bei Missständen schnellstmöglich einlenken.

Das Feedback für Roland Klingbeil fiel weitestgehend positiv aus: „Ich nehme auf jeden Fall etwas aus dem Vortrag für meinen Betrieb mit“, resümierte Andreas Dubbert, Inhaber des Bösingfelder Malerbetriebs Gustav Dubbert. Und auch Lars Kiene, Inhaber von Metallbau Kiene in Bösingfeld, empfand den Vortrag als sehr informativ. „Aber ich habe zur Zeit nur einen Auszubildenden, und wir motivieren uns eigentlich schon jetzt ganz gut gegenseitig“, schmunzelte der Metallbauer.