



## Warum die Arbeit keinen Spaß macht - Motivation am Arbeitsplatz

Mitarbeiter, die Spaß haben an der Arbeit, die das Gefühl haben, sie können etwas bewegen, Mitarbeiter, die ein gutes Verhältnis zu den Kollegen haben, Chefs, die sich genau überlegen, wie sie ihre Leute motivieren können, all das passiert immer seltener in deutschen Unternehmen. Tatsache ist, immer mehr Beschäftigte machen in der Arbeit nur noch das Nötigste. Sie fühlen sich gestresst, überarbeitet, hassen ihren Chef hassen, lügen und betrügen oder sie haben eine panische Angst davor, entlassen zu werden. Die Unternehmensberatung Coachingbüro Huber & Partner in Freiburg bildet Führungskräfte aus und berät Firmen, die eine gesunde Unternehmenskultur schaffen wollen. Der Leiter des Büros, Hans-Georg Huber, hat die Erfahrung gemacht, sehr viele Chefs sind schlicht überfordert mit ihrem Job.

### Hans-Georg Huber



Eine Führungskraft ist zwangsläufig immer wieder im Dilemma. Man muss sich nur anschauen, wie viele Faktoren auf die Führungskräfte tagtäglich einprasseln: Der Druck Ergebnisse

zu produzieren, sich den schnellen Veränderungen anzupassen, das Wissen veraltet total schnell, wir haben die Globalisierung und so weiter. Um diese Dilemmata auszuhalten ist eine Führungskraft darauf angewiesen, dass sie trotz alledem im relativen Gleichgewicht bleibt.

Und dazu muss ein guter Vorgesetzter eine reife Persönlichkeit haben, wie Hans-Georg Huber es ausdrückt, ein Mensch, der in sich ruht. Eine gute Führungskraft muss mit Menschen klar kommen. Außerdem muss es einer gute Führungskraft leicht fallen Entscheidungen zu treffen und sie sollte zu dem stehen, was sie tut. Sie sollte eine klare Haltung haben, also nicht ständig ihre Meinung ändern. All das bringen viele Führungskräfte nicht mit. Vieles davon kann man auch nicht lernen. Und manche Chefs sind schlicht zu jung für ihren Job.

Hans-Georg Huber Persönlichkeitsentwicklung findet vor allem bis zum Alter von 35, 37 Jahren statt, solange dauert es, bis eine Persönlichkeit richtig entwickelt ist. Das ist natürlich häufig eine Zeit, in der Führungskräfte mit ihrer Karriere schon relativ weit gekommen sind. Das Maß der Persönlichkeitsentwicklung ist natürlich sehr



abhängig von dem Einzelnen. Wir machen häufig die Erfahrung, dass viele hoch qualifizierte Mitarbeiter, die technisch und methodisch einfach sehr gut sind, aufgrund ihrer Persönlichkeit für Führung überhaupt nicht geeignet sind. Da das Unternehmen Interesse daran hat, sie an das Unternehmen zu binden, weil sie sonst weg sind, wird ihnen Führungsverantwortung gegeben.

Ein guter Vorgesetzter muss nicht nur führen können, sondern auch dienen, sagt Hans-Georg Huber. Ein Chef muss sich hinter die Mitarbeiter zu stellen, damit die auch erfolgreich Leistung bringen. Die Zeiten, in denen Führungskräfte nur Vorbild waren, sind vorbei. Es ist auch schlecht für ein Unternehmen, wenn die Chefs, wie bessere Menschen behandelt werden.

Hans-Georg Huber  
Führungskraft zu sein und Mitarbeiter zu führen, bedeutet ja nicht unbedingt, dass derjenige ein besserer oder ein wertvollerer Mensch ist, als jemand der ein kompetenter Fachvorgesetzter ist. Wenn man jedoch eine Spaltung macht und sagt, das eine ist besser, als das andere, also sprich jemand der hohe Personalverantwortung hat, ist etwas ganz Besonderes, kommt gleich nach dem lieben Gott, dann schafft man eine Zwei-Klassen-Gesellschaft. Und natürlich drängen dann auch Menschen in Führungsverantwortung,

die dafür nicht geeignet sind und sagen: Ah, da möchte ich aber auch dabei sein. Und das ist natürlich auch sehr verführerisch.

Es ist schlecht für das Unternehmen, wenn die Falschen zu Führungskräften gemacht werden. Aber nicht nur die Unternehmenskultur hat Einfluss auf die Wahl der Führungskräfte. Hans-Georg Huber weiß aus Erfahrung, dass auch die Entwicklung in unserer Gesellschaft dazu beiträgt, dass die Chefs schlechter werden.

Hans-Georg Huber

Wir haben eine Entwicklung in unserer Gesellschaft, die sehr das Quantitative, das schneller, höher, weiter betont und das spielt natürlich auch in vielen Unternehmen eine Rolle. Das heißt der Druck ist enorm groß, dass innerhalb von, also in der Regel sind es Quartalsbilanzen, innerhalb von einem Viertel Jahr noch bessere Ergebnisse produziert werden und das zieht natürlich auch bestimmte Menschen an. Und dadurch haben wir eine Entwicklung, dass häufig Leute, die sehr quantitativ, kurzfristig denken, am Ruder sitzen. Die einfach sagen, okay, ich soll Ergebnisse produzieren, also produziere ich sie, egal wie, egal welche Kollateralschäden ich vielleicht auch in der Kultur oder bei den Mitarbeitern anrichte und das ist eine Tendenz, die eigentlich sehr schade ist.



Denn genau solche Menschen sind schlechte Führungskräfte. Diejenigen, die wirklich gut für den Job wären, sagen sich oft, das tu ich mir nicht an, ich suche meine Zufriedenheit woanders. Das ist zumindest die Erfahrung von Hans-Georg Huber. Wer wissen möchte, ob die Führungskräfte gut sind, sollte durch's Unternehmen gehen und mit den Leuten sprechen. Auch wenn die Beschäftigten oft nicht wissen, warum das Arbeitsklima gut ist, sie wissen aber immer, ob das Klima gut oder schlecht ist.

Hans-Georg Huber

Eine gute Unternehmenskultur ist ein Kultur, die von Vertrauen getragen wird, ohne dass Vertrauen bedeutet, dass das Miteinander gleichzeitig einschläfernd ist. Eine gute Unternehmenskultur ist innovativ, das heißt, die Mitarbeiter sind mit Herzblut dabei, die Mitarbeiter sind hoch engagiert und fühlen sich für das gemeinsame Ganze verantwortlich. Sie schauen nicht nur auf ihren eigenen Arbeitsbereich, sondern denken wirklich auch mit, helfen sich gegenseitig und haben in der Regel auch eine sehr gute Konfliktstruktur. Letzteres ist sehr wichtig, weil Konflikte, die unter den Tisch gekehrt werden oder die hinten herum ausgetragen werden, das Engagement und die Kreativität der Mitarbeiter bremsen.

Gute Führungskräfte haben verstanden, dass Macht und Verantwortung immer zusammen gehören. Kein Mitarbeiter ist auf Dauer bereit, sich für seine Arbeit zu engagieren, wenn er merkt, sein Chef drückt sich vor der Verantwortung.

Hans-Georg Huber

Und die andere Seite gehört es natürlich auch zur Führungsaufgabe, die Mitarbeiter in ihrer Entwicklung zu fördern. Das betrifft sowohl ihr Fach- und Methodenkompetenz, als auch ihre persönliche Kompetenz. Es ist natürlich ein hoher Motivationsfaktor, wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, sie können etwas bewegen, sie haben Verantwortung. Eine gute Führungskraft delegiert sehr viel und gibt Verantwortungsbereiche an Mitarbeiter ab.

Trotzdem ist Kontrolle wichtig. Denn kümmert ein Vorgesetzter sich nicht um die Arbeit, die er delegiert hat, dann vermittelt er, es ist ihm egal. Der Chef sollte seine Hilfe anbieten und gleichzeitig seinen Leuten so viel Freiheit wie möglich lassen. Es muss ein Klima herrschen, in dem jeder Fehler zugeben kann, wichtig ist aber auch, dass die Mitarbeiter aus ihren Fehlern lernen.