

# MOTIVATION - INNERE KÜNDIGUNG & REMOTIVATION

## GESPRÄCHSLEITFADEN

### **Davor:**

Gedanken im Vorfeld (verschiedene Sichtweisen einnehmen, mögliche Ursachen, Vorgehensweise)

### **Das Gespräch:**

- Positive Gesprächseröffnung (verbal und nonverbal)
- Wichtigkeit des Mitarbeiters für das Team und das Unternehmen betonen
- Beobachtete Motivationsprobleme ansprechen (eigene Beobachtungen: vorher und jetzt, „Muster“ aufzeigen), den Ausdruck „Innere Kündigung“ unbedingt vermeiden
- Mitarbeiter dazu äußern lassen (Gesprächspausen aushalten!  
Bei Zurückhaltung mit offenen Fragen ermuntern)
- Geduldig zuhören – Verständnis aufbringen, wo es angemessen ist
- Gemeinsam nach möglichen weiteren Ursachen für die Enttäuschung suchen (3 x „was kann noch ...“)
- Feststellen, welche Versäumnisse der Führungskraft (und des Unternehmens) womöglich vorliegen
- Gemeinsam überlegen, ob/wie auch der Mitarbeiter zu der Negativsituation beigetragen hat
- Verbindlich feststellen, ob das Problem für den Mitarbeiter lösbar ist und ob er das möchte (Commitment)
- Gemeinsam überlegen, was zu tun ist, um die nachteilige Situation zu verbessern und künftig zu vermeiden
- Prüfen, inwieweit die Führungskraft/Unternehmen Unterstützung leisten können
- Positive Aspekte der bisherigen Zusammenarbeit betonen
- Künftiges Verhalten des Mitarbeiters verbindlich vereinbaren
- Mitarbeiter Mut zusprechen und Zutrauen aussprechen
- Positiver Gesprächsabschluss

### **Danach:**

Zwischen- und/oder Abschluss-Feedbackgespräche über Fortschritte (fest vereinbaren!)

Bei tiefsitzender Demotivation und/oder Misstrauen ist es oft erforderlich, mehrmals das Gesprächsangebot zu machen oder auch mehrmals einzusteigen, bevor sich der Mitarbeiter „öffnet“. Nach dem Muster „es interessiert mich wirklich.“

# MOTIVATION - ANSPRACHE VON MOTIVATIONSPROBLEMEN

## CHECKLISTE

Grundsätzlich lassen sich Motivationsprobleme, die sich schnell in mangelndem Engagement oder übersteigender Unsicherheit zeigen, in 5 Kategorien einteilen. Achtung: Generell wird die Aussage „will nicht“ vordergründig öfter über die anderen Aussagen kommuniziert → Aussagen hinterfragen

### WILL NICHT

Ursachen erfragen. Leistung einfordern, evtl. Kritikgespräch (nicht alles kann immer „Spaß“ machen). Eng führen, „Präsenz zeigen“, Kontrollanteil erhöhen, Zeitfenster festlegen. Leistungssteigerung anerkennen und mit selbständigem Arbeiten „belohnen“. Falls möglich: persönliche Rahmenbedingungen zur Motivation des Mitarbeiters verbessern.

### WEISS NICHT

Notwendige Infos zur Verfügung stellen. In Ruhe die Fragen des Mitarbeiters beantworten. Unterstützen, gegebenenfalls Zeit in Weiterbildung des Mitarbeiters planen und investieren.

### KANN NICHT

Einweisen, trainieren, Zeit in die Ausbildung des Mitarbeiters investieren (Schulung). Falls kein Potential: Stellen-/Aufgabenwechsel (wenn möglich).

### TRAU MICH NICHT

Ursachen erfragen  
Als Vorgesetzter ansprechbar und verfügbar bleiben, Nähe zeigen, kein unnötiger Druck. Routine aufbauen lassen (höherer Übungsanteil), bevor mehr Selbständigkeit gefordert wird. Verantwortung nur in kleinen Schritten erhöhen. Kleine Fortschritte deutlich anerkennen.

### DARF NICHT

Falls möglich und Kompetenz vorhanden: schrittweise ermöglichen. Falls grundsätzlich möglich und Kompetenz (noch) nicht vorhanden: Zeit für Entwicklung einplanen, mit der „Wenn-dann-Bedingung“ arbeiten („Wenn Sie ..., dann können wir ...“). Falls weder Kompetenz noch Potenzial: offenes Gespräch, Alternativen entwickeln, die den Möglichkeiten des Mitarbeiters eher entsprechen, „Gesicht wahren“ lassen.

### SAG ICH NICHT (SONDERFALL)

Entscheidung des Mitarbeiters respektieren, Leistung dennoch einfordern. Ansprechbar bleiben!