

# Mitarbeitermotivation vermeiden, Demotivation verhindern

Wolfram M. Walter, PMD Akademie Deutschland

Auf dem ersten Blick scheint es keine Rolle zu spielen, ob Sie Mitarbeiter motivieren oder ob Sie dafür sorgen, dass Mitarbeiter nicht demotiviert werden. Die gängigen Beispiele unterstützen dies: Werden Mitarbeiter gelobt, sind sie motiviert. Werden sie nicht gelobt, sind sie demotiviert. Somit könnte man zu der Erkenntnis kommen, dass eine Demotivation einer negierten Motivation entspricht.

Nun wissen wir aber aus der Syllogistik, dass man mit Schlussfolgerungen sehr vorsichtig sein muss. Beispiel: Die 1. Prämisse lautet: *wenn es regnet, ist die Straße nass*. Die 2. Prämisse: *Die Straße ist nass*. Conclusio: *Weil die Straße nass ist, hat es geregnet*. Dass es hier noch ganz andere Gründe geben kann, warum die Straße nass ist, liegt auf der Hand.

Bezogen auf unser o.a. Beispiel stellen wir schnell fest, dass es man auch hier zu einer falschen Interpretation kommen kann: 1. Prämisse: *Wenn die Mitarbeiter gelobt werden, sind sie motiviert*. 2. Prämisse: *die Mitarbeiter sind motiviert*. Conclusio: *Weil die Mitarbeiter motiviert sind, sind sie gelobt worden*.

Gibt man die Begriffe „Mitarbeiter motivieren“ in eine bekannte Internetsuchmaschine ein, erhält man in kürzester Zeit 76.100 Treffer. Gibt man dagegen den Begriff „Mitarbeiter nicht demotivieren“ ein, erzielt man nur 2.200 Ergebnisse. Demnach haben sich deutlich mehr Menschen mit der Motivation beschäftigt als mit der Nicht-Demotivation.

## Ausgangssituation

Angenommen, ein junger Mitarbeiter bekommt zum ersten Mal in seinem Leben Personalverantwortung und wird somit Chef. In vielen Publikationen findet er Hinweise, warum Mitarbeitermotivation wichtig ist. Er wendet die beschriebenen Maßnahmen an und stellt schnell fest, dass er für die Mitarbeitermotivation sehr viel Zeit benötigt, die er leider nicht zur Verfügung hat. Schnell überlagern die Tagesaufgaben seinen Wunsch, die Mitarbeiter zu motivieren und regelmäßig zu loben. Das Ergebnis: Demotivierte und frustrierte Mitarbeiter, die lieber heute als morgen das Unternehmen verlassen wollen.

Das Beratungshaus Gallup aus Berlin führt seit 2001 regelmäßig Studien durch um u.a. festzustellen, wie sich Engagement bzw. Nicht-Engagement von Mitarbeitern auf das Unternehmen auswirkt.

Gem. dem aktuellen Gallup Engagement Index 2014, in dem die Telefoninterviews mit 2034 Arbeitnehmer ausgewertet wurden, haben Menschen mit einer hohen Bindung zum Unternehmen im Schnitt mit 86% deutlich mehr Spaß an der Arbeit als Menschen ohne Bindung. Besonders ein freundschaftliches Umfeld, geeignete Arbeitsmittel, eine strukturierte Mitarbeiter-Entwicklung bzw. –Qualifizierung und eine angemessene Anerkennung fördern die Bindung zum Unternehmen.

Nicht vernachlässigt werden darf, dass der Trend der Abkehr zunimmt. Haben 2013 noch 67% der Mitarbeiter Dienst nach Vorschrift geschoben lag der Wert 2014 schon bei 70%.

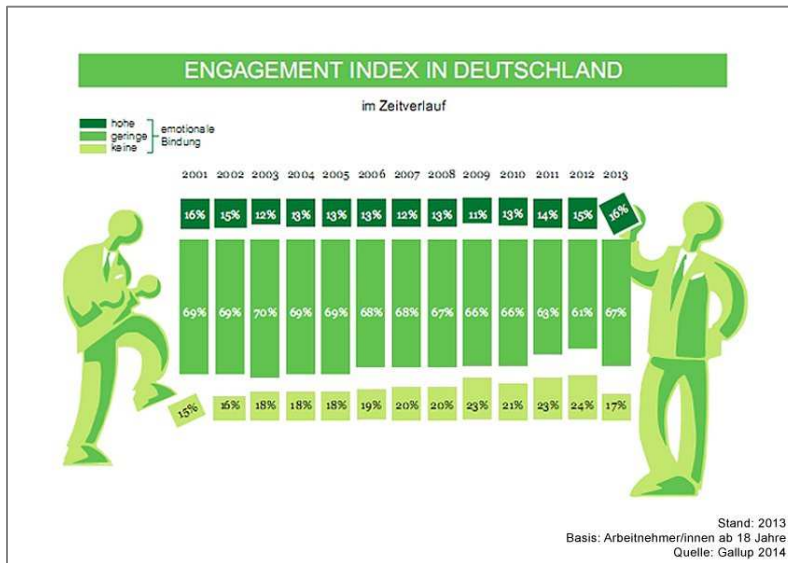


Bild 1: Gallup-Studie 2001-2013, 1)

Erst durch intensives Beschäftigen mit den Mitarbeitern und den Produktionskennzahlen fällt auf, dass die Leistung rückläufig ist, denn die Mitarbeiter fallen zunächst nicht auf. Sie machen ihren Job nach Vorschrift, engagieren sich nur bedingt und kommen und gehen pünktlich. Dass sie die doppelte Anzahl an Fehltagen haben wie emotional gebundenen Mitarbeiter, fällt dann allerdings schon schneller auf.

Was die Ursachen für die schlechte Bindung zum Unternehmen betrifft, sind sich die Forscher sehr sicher: 50 Prozent der Mitarbeiter sind unzufrieden mit ihren Chefs. 16 Prozent der Befragten haben im vergangenen Jahr daran gedacht, ihr Unternehmen nur wegen ihres Vorgesetzten zu verlassen. Häufig wurde angeführt, dass die persönliche Entwicklung nicht gefördert wird und dass kein spürbares Interesse besteht, die Meinung der Mitarbeiter ernsthaft zu berücksichtigen. Das größte Problem liegt aber wohl darin, dass entweder zu wenig oder eben zu schlecht mit den Mitarbeitern kommuniziert wird.

Erschreckend ist der wirtschaftliche Schaden, der durch die innere Kündigung entsteht. Das Beratungshaus hat ermittelt, dass sich die volkswirtschaftlichen Kosten auf eine Summe zwischen **98,5** und **118,4** Milliarden Euro jährlich belaufen.

Man geht aber davon aus, dass bei einem Unternehmen mit beispielhaft 500 Mitarbeitern alleine durch den Anstieg der emotionalen Bindung um 5% sich die jährlichen Fluktuationskosten um 43 TEUR reduzieren lassen.

## Interne und externe Demotivation

Nach der Maslowschen Bedürfnishierarchie kommt ein Mensch irgendwann in seinem Leben an den Punkt, an dem die Selbstverwirklichung der entscheidenden Treiber ist. Um dieses Verhalten für das Unternehmen optimal zu nutzen, muss also bekannt sein, was zur Selbstverwirklichung und damit zur Selbstregulation der Mitarbeiter beiträgt.

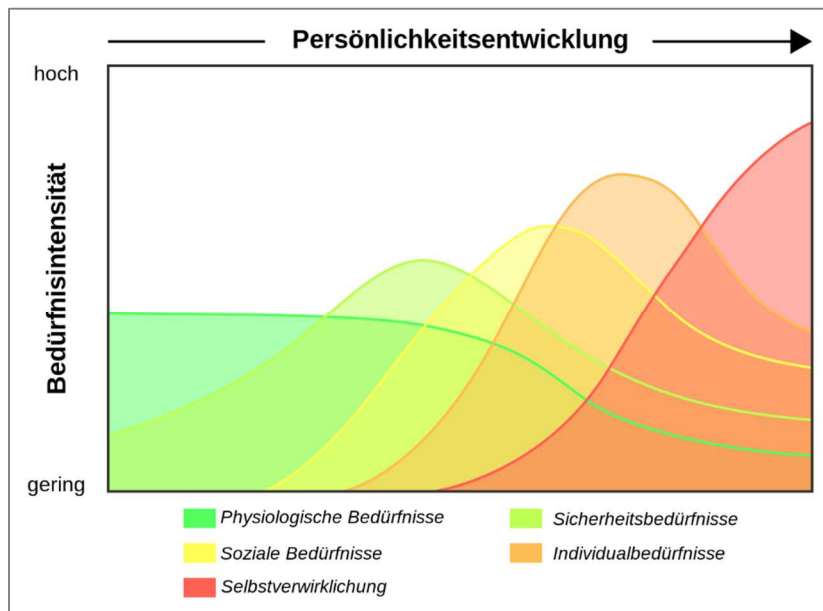


Bild 2: Persönlichkeitsentwicklung nach Maslow, dynamische Darstellungen <sup>2)</sup>

Betrachtet man den Hierarchieweg herab von der Geschäftsführung bis zum Mitarbeiter, fühlt sich jeder auf seiner Ebene motiviert, aber die Ebene darunter ist erstaunlicher Weise gefühlt demotiviert.

Fragt man den Geschäftsführer, ist dieser überproportional engagiert, aber seiner Meinung nach sind die Prokuristen eher demotiviert. Fragt man den Prokuristen, hat dieser kein Problem, aber die Abteilungsleiter könnten schon mehr machen. Fragt man die Abteilungsleiter, setzen die sich selbstverständlich für das Unternehmen ein, aber man sieht einen erheblichen Bedarf bei den Teamleitern und die Teamleiter haben den Eindruck, dass alle Mitarbeiter sowieso demotiviert sind und nur mehr Geld verdienen möchten. Das Verhalten zu beobachten wird besonders dann interessant, wenn ein Mitarbeiter aus den eigenen Reihen zur Führungskraft aufsteigt.

## Selbstregulation

Mittlerweile ist allgemein bekannt, dass eine von außen wirkende Motivation (extrinsische Motivation) nur eine begrenzte Zeit anhält, dann verflacht die Motivationswirkung und der Mitarbeiter verfällt in sein altes Handlungsmuster. Möchte man eine langfristige Wirkung erzielen, muss der Mitarbeiter daher einen inneren Antrieb haben (intrinsische Motivation). Wie wichtig diese Selbstregulation ist, hat Frederick Herzberg Ende der 1960er-Jahre mit der sogenannten Zwei-Faktoren-Theorie (auch Motivator-Hygiene-Theorie) nachhaltig unter Beweis gestellt.

Zunächst unterscheidet er zwischen den „Hygienefaktoren“ und den „Motivatoren“. Die Hygienefaktoren beziehen sich auf den Kontext der Arbeit und sie führen nicht wirklich zur Zufriedenheit. Fehlen Sie aber, wirken sie stark demotivierend. Gerne wird in der Literatur das Beispiel der Bezahlung angeführt: Das Gehalt eines Mitarbeiters führt nur bedingt zu einer Motivation. Stellt er jedoch fest, dass er ungerecht bezahlt wird, führt das definitiv zu einer Demotivation.

Motivatoren dagegen beziehen sich auf den Inhalt der Arbeit, dazu gehören z.B. das Anerkennen der Leistung, das Lob für einen besonderen Einsatz und der Wunsch, einen Beitrag zum Wachstum des Unternehmens zu leisten.

Motivatoren beeinflussen nach Herzberg die Leistung selbst und kommen schwerpunktmäßig aus dem Arbeitsinhalt. Sie verändern also die Zufriedenheit, ihr Fehlen führt aber nicht zwangsläufig zur Unzufriedenheit. Das Streben nach Wachstum und Selbstzufriedenheit steht hier im Mittelpunkt.

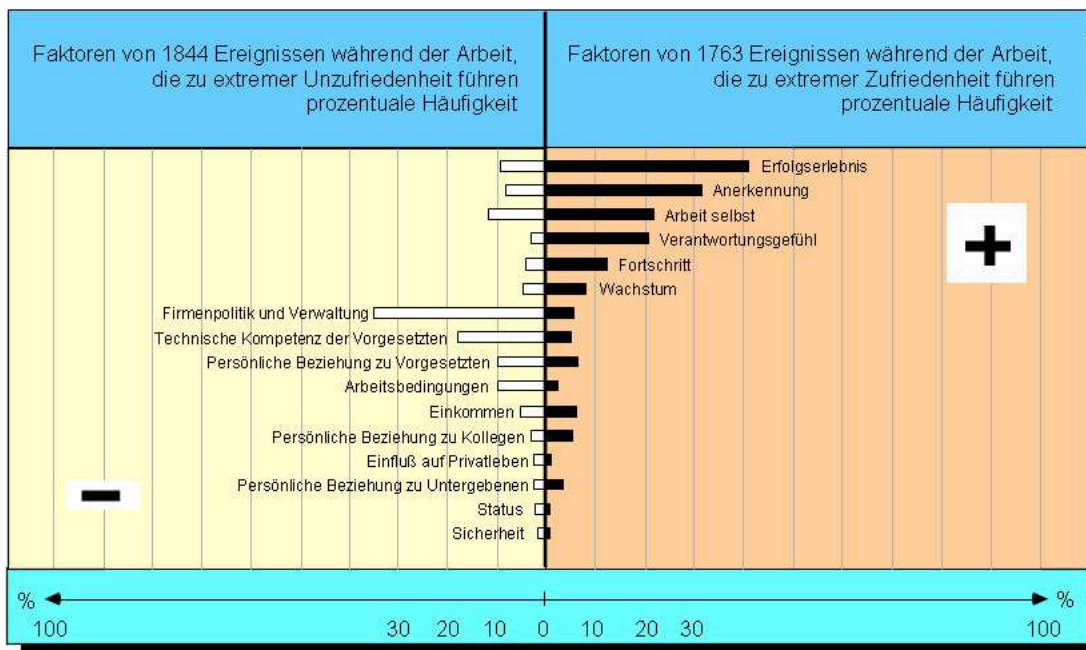


Bild 3: „Herzbergs Faktoren“ nach Grap <sup>3)</sup>

Herzberg legt besonders Wert darauf, die Zufriedenheit und Unzufriedenheit als zwei unabhängige Eigenschaften zu betrachten. Während er bei den „Hygienefaktoren“ zwischen „unzufrieden – nicht unzufrieden“ abwägt, definiert er bei den Motivatoren die Eckpfeiler „nicht zufrieden – zufrieden“. Der Theorie nach müssen beide Ausprägungen vorhanden sein, um mit der Arbeit zufrieden zu sein. Wenn es keine Gründe für Unzufriedenheit gibt, bedeutet dies aber nicht, dass die Mitarbeiter zufrieden sind. Auf der anderen Seite ist eine Motivation schon gar nicht möglich, wenn die Mitarbeiter aufgrund nicht erfüllter Hygienefaktoren demotiviert sind. Wesentliche Hygienefaktoren sind neben der Entlohnung ein authentischer Führungsstil, eine planbare bzw. konzeptionelle Aus- und Weiterbildung und ein Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Darüber hinaus wird Wert gelegt auf die Möglichkeiten, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen fällen zu dürfen.

Um eine Demotivation zu verhindern, müssen somit zunächst die Hygienefaktoren erfüllt werden. Sind alle extrinsischen Aspekte hinlänglich gut ausgeprägt, entsteht allerdings keine Zufriedenheit, sondern ein neutraler Erlebniszustand, der als Nicht-Unzufriedenheit bezeichnet wird (Zustand: Desinteresse oder Gleichgültigkeit). Die Erfüllung der Hygienefaktoren machen also nicht glücklich, sie machen „nur“ nicht unglücklich. Dieser Ansatz erklärt auch, warum zu niedrige Löhne zwar unglücklich machen, man die Motivation und die Zufriedenheit von Angestellten aber nicht über das Gehalt unbegrenzt steigern kann.

		Hygienefaktoren	
		unzufrieden	nicht unzufrieden
Motivationsfaktoren	nicht zufrieden	kein Engagement Dienst nach Vorschrift sucht intensiv Alternativen ist auf dem Absprung	eingeschränktes Engagement lässt sich aktivieren kurzfristige Begeisterung braucht viel Lob
	zufrieden	sieht keine Perspektive kurzzeitiges Engagement wenig Begeisterung keine Eigeninitiative	sehr hohes Engagement hohe Eigeninitiative hohe Bindung braucht wenig Lob

Bild 4: Motivationsfaktoren und Hygienefaktoren

Ein Rezept zur Verhinderung von Demotivation kann es nicht geben, denn Menschen reagieren auf die gleiche Situation unter gleichen Rahmenbedingungen unterschiedlich. Was für den einen bereits Arbeitsstress bedeutet, ist für einen anderen vollkommen normal. Führt das Arbeitspensum bei dem einen zum burn out, fühlt sich ein anderer gut ausgelastet und führt das cholerische Verhalten des Chefs den einen in die Depression, reagiert ein anderer Mitarbeiter völlig gleichgültig.

Gem. Herzberg u.a. Wissenschaftlern zählen zu den Hygienefaktoren:

- angemessene Entlohnung
- erkennbare Personalpolitik und authentischer Führungsstil
- gute Arbeitsbedingungen
- planbare bzw., konzeptionelle Aus- und Weiterbildung
- Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft
- kontinuierliche Entwicklung des Unternehmens
- Möglichkeiten, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen fällen zu dürfen
- Harmonie zwischen Arbeit und Privatleben

Ein wesentliches Problem liegt in der Handlungsweise der Führungskräfte. Sie können häufig nicht loslassen und nehmen weniger die Rolle der Führungskraft ein sondern eher die des besten Sachbearbeiters. In dem Glauben, es besser und schneller zu können, erledigen sie die Aufgabe lieber selber als sie zu delegieren. Besonders dann, wenn die Führungskräfte noch neu in ihrer Rolle sind, neigen sie dazu, die Mitarbeiter als verlängerte Werkbank zu sehen und nicht als kompetenten Ansprechpartner. Insgesamt birgt ein autoritäres Führungsverhalten das größte Ursachenpotenzial für demotiviertes Verhalten und eine innere Abkehr vom Unternehmen.

### **Demotivation erkennen**

In der täglichen Praxis ist es nicht immer einfach, die Demotivationsfaktoren zu erkennen. Sind die Führungsspannen zu groß oder sind die Führungskräfte zu stark mit operativen Aufgaben beschäftigt, werden demotivierte Mitarbeiter häufig erst dann erkannt, wenn es schon zu spät ist.

Bei einer dauerhaften Demotivation steigt die negative Einstellung zur Arbeit und die Mitarbeiter entfernen sich zunächst innerlich immer mehr von dem Unternehmen. Neben der Auswirkung auf die eigentliche Arbeit führt diese Einstellung auch zu Komplikationen in der Zusammenarbeit mit allen anderen Mitarbeitern und Führungskräften: Informationen werden zurück gehalten, es entsteht sozialer Stress, Konflikte und Misstrauen sind die Folge. Gem. einer Studie des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen schätzten Führungskräfte den Verlust ihrer Produktivität und Arbeitsleistung durch Demotivation auf durchschnittlich 23 Prozent.

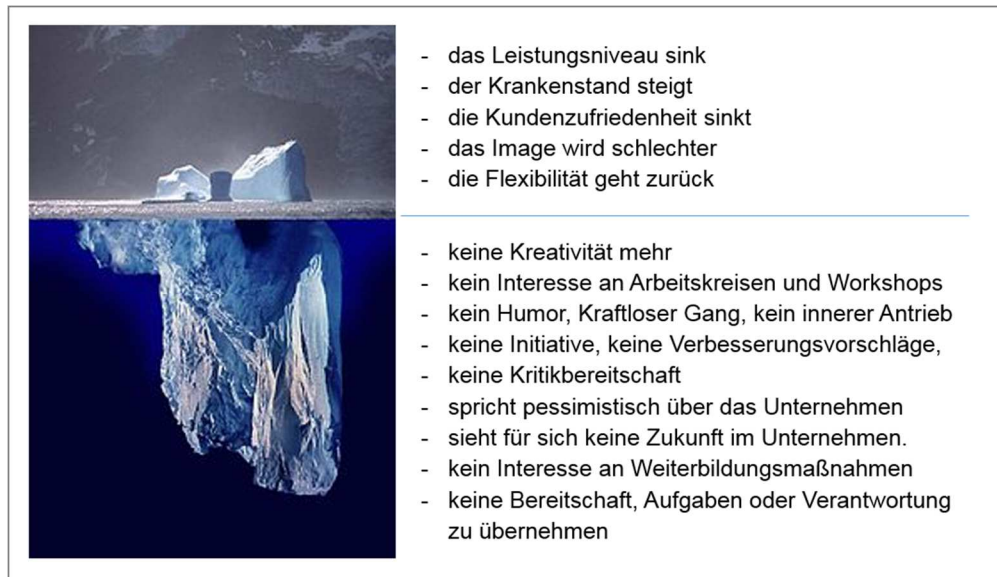


Bild 5: sichtbare und weniger sichtbare Demotivationsfaktoren

### **Stärken Sie Ihr Team gegen Demotivation von außen**

Auch wenn insbesondere die Gallup-Studie zeigt, dass am häufigsten die direkten Führungskräfte für die Demotivation der Mitarbeiter verantwortlich sind, gibt es tagtäglich Entscheidungen und Ereignisse, die die Führungskräfte nicht beeinflussen können. Dies bezieht sich u.a. auf die wirtschaftliche Situation des Unternehmens und auf das Image des Unternehmens im Markt.

Eine Führungskraft kann sich nicht dagegen wehren, dass diese Demotivationsfaktoren von außen auf das Team einwirken, aber es kann die Signale frühzeitig erkennen und durch eine geeignete Informationspolitik die Angriffe schwächen.

### **Demotivation verhindern**

Einer der wesentlichen Demotivationsfaktoren ist der zu geringe Gestaltungsspielraum. Die Führungskräfte glauben zu wissen, wie eng sie den Rahmen ziehen müssen, um den Mitarbeiter vermeintlich vor Schaden zu bewahren. Es ist aber weniger die Sorge vor der Außenwirkung bzw. Auswirkung gegenüber Kunden und Organisation sondern vielmehr die eigene Sorge vor Unsicherheit und Veränderung. Die Mitarbeiter allerdings wissen nicht mehr, wie ihre Position im Unternehmen ist.

Die Motivation, z.B. ein Lob, sollte als spontane Geste erfolgen, wenn ein Ereignis eingetreten ist. Ein geplantes bzw. kalkuliertes Lob, welches nach mehreren Tagen erfolgt und mit keinem Ereignis in Verbindung gebracht werden kann, verpufft. Aufgrund der Motivation arbeiten Mitarbeiter lieber, vielleicht auch schneller oder fehlerfreier, und sie haben die Möglichkeit, in ihrem Einflussgebiet weitere Aufgaben zu übernehmen. Nachteil ist allerdings, dass bei einem engen und kleinen Einflussgebiet die Möglichkeiten der Entfaltung eher gering sind und bald die Grenzen erreicht sind. Somit ist eine weitere Motivation nahezu nicht möglich.

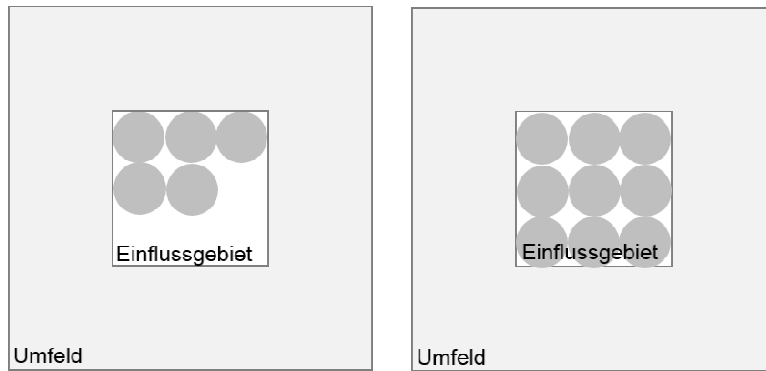


Bild 6: geringe Entfaltungsmöglichkeit durch kleines Einflussgebiet

„Mitarbeiter, Führungskräfte und Organisationen, die Demotivation dauerhaft nicht wahr und ernst nehmen, sind selbst ein Demotivationsproblem“. So warnen Dr. W. Küpers und Prof. Dr. R. Wunderer in der Managementzeitschrift „personalwirtschaft“ 8/2001. Die Lösung kann daher nur in der intrinsischen Motivation liegen. Diese aber wird nicht aktiviert, wenn sie von Demotivationsfaktoren überlagert werden

Nicht zu demotivieren und z.B. Anerkennung zu zollen, ist dagegen eine grundsätzliche Haltung, basierend auf Wertschätzung. Die Anerkennung berücksichtigt dabei einen längeren Zeitraum und wird einem Mitarbeiter aufgrund seines Engagements oder seiner langjährigen Expertise gezollt. Im Gegensatz zur kurzfristigen Motivation ist es daher wichtig, wer die Anerkennung zollt. Anerkennung muss nicht konkret sein, im Gegenteil: Sie beurteilt das Gesamtbild. Und sie muss sich auch nicht unbedingt verbal äußern, aber wenn es getan wird, dann meist durch ein qualifiziertes Feedback, ausführlicher als ein spontanes Schulterklopfen. Durch Anerkennung und möglichst geringe Demotivation steigt das Vertrauen, zusätzliche Aufgaben über das ursprüngliche Einflussgebiet hinaus übernehmen zu können. Durch Ausweitung des Einflussgebietes bestehen viel mehr Möglichkeiten der Entfaltung. Damit betreten wir das Feld der Mitarbeiterentwicklung.

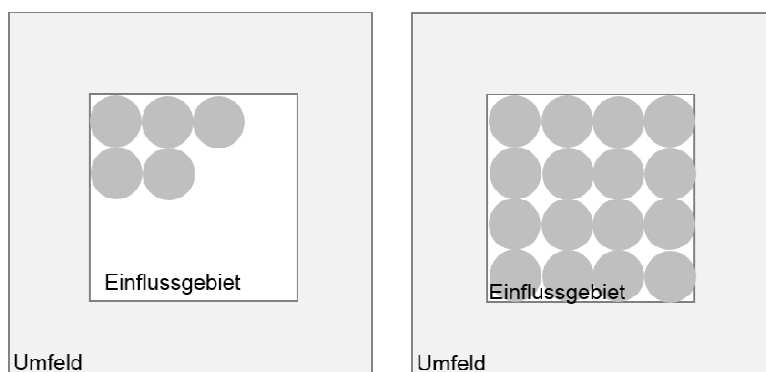


Bild 7: große Entfaltungsmöglichkeit durch großes Einflussgebiet

Viele Führungskräfte sind der Meinung, dass sie oft und ausreichend loben und gehen davon aus, dass damit auch das Thema „Anerkennung“ erledigt ist. Die Plattform



"Kraftwerk Anerkennung" <sup>4)</sup> befragte im Zeitraum von Oktober 2013 bis Januar 2014 Arbeitnehmer in Deutschland und Österreich, wie wertgeschätzt diese sich in ihrem Unternehmen fühlen. Folgendes kam dabei u.a. heraus:

Während 81 Prozent der Vorgesetzten der Meinung sind, häufig Lob und Anerkennung auszusprechen, bewerten dagegen 60 Prozent der Befragten die Anerkennungsfähigkeit ihres Vorgesetzten mit der Schulnote 3 (befriedigend). 9 von 10 Befragten wünschen sich mehr Anerkennung.

#### Demotivation verringern

Im Grundsatz ist es gar nicht so schwer, Demotivation zu verhindern. Es wird reichen, wenn

- Entscheidungen transparent sind
- Erfolge gefeiert werden
- offen kommuniziert wird
- die Unternehmensziele bekannt sind
- es ein qualifiziertes Aus- und Weiterbildungskonzept gibt

In einem Unternehmen kann es keine Basisdemokratie geben. Entscheidungen müssen häufig zeitnah gefällt werden, da bleibt kein Platz für lange Diskussionsrunden und aufwendige Abstimmungen, für Rechtfertigungen schon einmal gar nicht.

Natürlich muss man nicht jede Entscheidung mit allen Mitarbeitern diskutieren und natürlich muss man sich nicht rechtfertigen. Aber Mitarbeiter müssen das Gefühl haben, dass sie dazu gehören. Schließlich sind sie Teil des Unternehmens und bei einem Dienstleistungsunternehmen genau genommen sogar der wichtigste Teil. Entscheidungen basieren immer auf Eingangsparametern und führen immer zu Ausgangsparametern. Sind diese für die Mannschaft nicht nachvollziehbar, werden sie in kleineren und größeren Diskussionsrunden zusammenstehen und diskutiert. Das kostet Zeit und Energie und am Ende dem Unternehmen wegen geringerem Arbeitsinsatz sogar viel Geld.

Jeder Mensch im Unternehmen, egal ob Mitarbeiter oder Führungskraft, möchte im Grundsatz erfolgreich sein. Umso wichtig ist, dass der Erfolg, wenn er eintritt, auch allen Beteiligten gehört. Werden Misserfolge den Mitarbeitern und die Erfolge den Führungskräften zugeschrieben, werden sich die Mitarbeiter sobald es möglich ist zurückziehen. Darüber hinaus wird man für Sonderaufgaben immer weniger Freiwillige finden, die ihre Arbeit dem Vorgesetzten zur Verfügung stellen. Besonders dann, wenn dieser die „Lorbeeren erntet und „vergisst“, das letztendlich das Team den Erfolg geschafft hat.

Viele Mitarbeiter fühlen sich nicht ausreichend informiert. Das ist in der heutigen Zeit nicht mehr nachvollziehbar, denn es stehen alle notwendigen Kommunikations-Mittel- und - Wege zur Verfügung. Dennoch werden immer wieder Informationen zurück gehalten, weil die Mitarbeiter damit „überfordert sind“ oder „nicht in der Lage sind, die

Dinge zu verstehen“ oder „das nicht einsortieren können“. Häufig besteht auch die Sorge, dass sie sich zu viel mit anderen Dingen beschäftigen als mit der eigenen Arbeit.

Dabei wird erwartet, dass im Unternehmen mündige und kompetente Mitarbeiter arbeiten. Fazit: fehlende Informationen werden irgendwo zusammengesucht, was deutlich mehr Zeit in Anspruch nimmt. Die Gerüchteküche brodelt und durch Halbwissen werden Menschen verunsichert, die Arbeitsqualität und – Leistung nimmt zwangsweise ab.

Werden Mitarbeiter nach den Unternehmenszielen gefragt, sind diese häufig nicht bekannt. Die Strategie des Hauses wird nicht wahrgenommen, die langfristigen Visionen und Ziele noch weniger. Selbst Abteilungs- oder Projektziele sind den Mitarbeitern nicht bekannt, die Einsortierung der eigenen Arbeit bzw. der eigene Aufgaben im Gesamtkontext ist nicht möglich.

Die „DUW-Studie zur Mitarbeitermotivation: Motivieren, Binden, Weiterbilden“<sup>5)</sup> zeigt, dass Arbeitgeber für Mitarbeiter und Interessenten dann besonders interessant sind, wenn Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten werden. Mehr als die Hälfte (54 Prozent) von Bewerbern fragen gezielt danach, wenn sie sich bei einem potentiellen neuen Arbeitgeber vorstellen.

Unternehmen, die ihre Weiterbildungsangebote in ihre Personalentwicklungsstrategie integrieren, verhindern dadurch einen deutlichen Demotivationsfaktor. Darüber hinaus ist dies ein wichtiger Baustein, sehr gute Mitarbeiter zu finden. Mit Blick auf den demografischen Wandel und den damit verbunden im „War for Talents“ ist dies ein „muss“, wenn das Unternehmen langfristig erfolgreich sein möchte. Denn 19 Prozent der im Rahmen der Studie befragten Erwerbstätigen sind mit den Weiterbildungsmöglichkeiten in ihrem aktuellen Job unzufrieden. Bei der Altersgruppe zwischen 36 und 45 sagen dies sogar 21 Prozent – knapp jeder Fünfte also.

Eine Studie der Fachhochschule Rheinland-Pfalz von 1997 ergab für Deutschland einen Wert von bis zu 24 Prozent innerer Kündigungen. Einig sind sich die Forscher darin, dass die Unzufriedenheit mit der Position im Unternehmen von oben nach unten zunimmt. Ein Grund dafür mag darin liegen, dass einige Demotivationsfaktoren, wie z.B. Verantwortungsbereich und Informationsumfang mit zunehmender Karriere-stufe abnehmen.

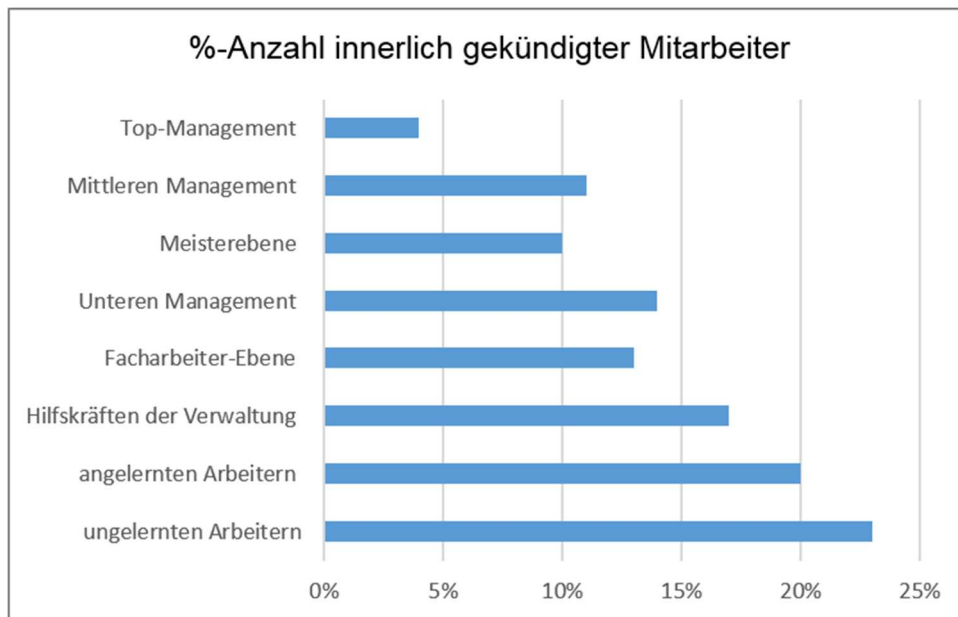


Bild 8: Anzahl innerlicher Kündigung <sup>6)</sup>

### Demotivation verhindern

Demotivation kann verhindert werden, wenn ...

- ... die Mitarbeiter regelmäßig über Ausrichtung und Ziele des Unternehmens informiert werden,
- ... Zusagen und Versprechungen von den Führungskräften eingehalten werden,
- ... die Mitarbeiter bei der Gestaltung des Unternehmens aktiv eingebunden werden,
- ... Führungskräfte sind in der Lage sind, Feedback zu geben und kritisches Feedback auch anzunehmen,
- ... die Mitarbeiter auch in schwierigen Situationen unterstützt werden,
- ... Mitarbeiter die Chance haben, sich ständig zu verbessern und an den Aufgaben zu wachsen
- ... eine Fehlerkultur herrscht, in der man weniger Schuldige sucht sondern mehr aus Fehlern lernt,
- ... bei Fehlverhalten der Mitarbeiter eine konsequente aber gerechte Reaktion erfolgt,
- ... weniger Lob verteilt wird aber dafür mehr Anerkennung und Wertschätzung,
- ... die Mitarbeiter Verantwortung übernehmen können, ohne dass sie überfordert werden,
- ... nicht die Mitarbeiter kontrolliert werden sondern die operativen Prozesse,
- ... die Mitarbeiter wissen, wie ihre Aufgabe in den Gesamtkontext eingebunden ist.
- ... Leistung anerkannt wird und sich lohnt.

## Literaturverzeichnis / Quellenangaben / Firmenangaben

1) Gallup GmbH, Markgrafenstraße 42, 10117 Berlin, Tel: +49 (0) 30 39 40 51 0  
E-Mail: [info@gallup.de](mailto:info@gallup.de)

2) dynamische Darstellungen in Anlehnung an *Krech, Crutchfield & Ballachey* (1962, S. 72/77).

3) Grap. Lizenziert unter CC BY-SA 3.0 über Wikipedia - [http://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Herzbergs\\_Faktoren.jpg#/media/File:Herzbergs\\_Faktoren.jpg](http://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Herzbergs_Faktoren.jpg#/media/File:Herzbergs_Faktoren.jpg)

4) "Kraftwerk Anerkennung", Kraftwerk Anerkennung OG, Matzingerstr. 21/34  
1140 Wien, [office@kw-a.com](mailto:office@kw-a.com), T: +43 (0)699 / 150 33 749

5) „DUW-Studie zur Mitarbeitermotivation: Motivieren, Binden, Weiterbilden“  
Die DUW befragte im Februar und März 2012 Personalverantwortliche, Berater und Psychologen zur Motivation und Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch Weiterbildung.  
Mehr Informationen unter: [www.duw-berlin.de/de/presse/duw-studien.html](http://www.duw-berlin.de/de/presse/duw-studien.html)

6) Fachhochschule Rheinland-Pfalz, Basis: Umfrage unter Führungskräften im Personalbereich von Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen.)