

Umgang mit Demotivation

Industriemeisterversammlung Nordost,
Teltow, 16.10.2025

Anja Moos



Themen

Motivation

Lenkung – die Basis der Motivation

ausgewählte klassische und moderne Führungsinstrumente

unsere Meinung über andere Menschen



Gallup Engagement Index 2024 – Teil 1

- Der Anteil der Beschäftigten mit **geringer emotionaler Bindung** befindet sich auf einem historischen **Höchststand**: 78 Prozent machen nur noch Dienst nach Vorschrift.
- Die **Wechselbereitschaft steigt** weiter: Nur noch 50 Prozent der Beschäftigten sehen sich in einem Jahr noch bei ihrem Arbeitgeber (2018: 78 %).
- **Vertrauen in Führungskräfte** bricht **dramatisch** ein: Nur noch 21 Prozent vertrauen ihrer Führungskraft uneingeschränkt (2019: 49 %; 2022: 41 %).
- Die **Zufriedenheit mit der eigenen Führungskraft sinkt** auf 16 Prozent (2023: 22 %).



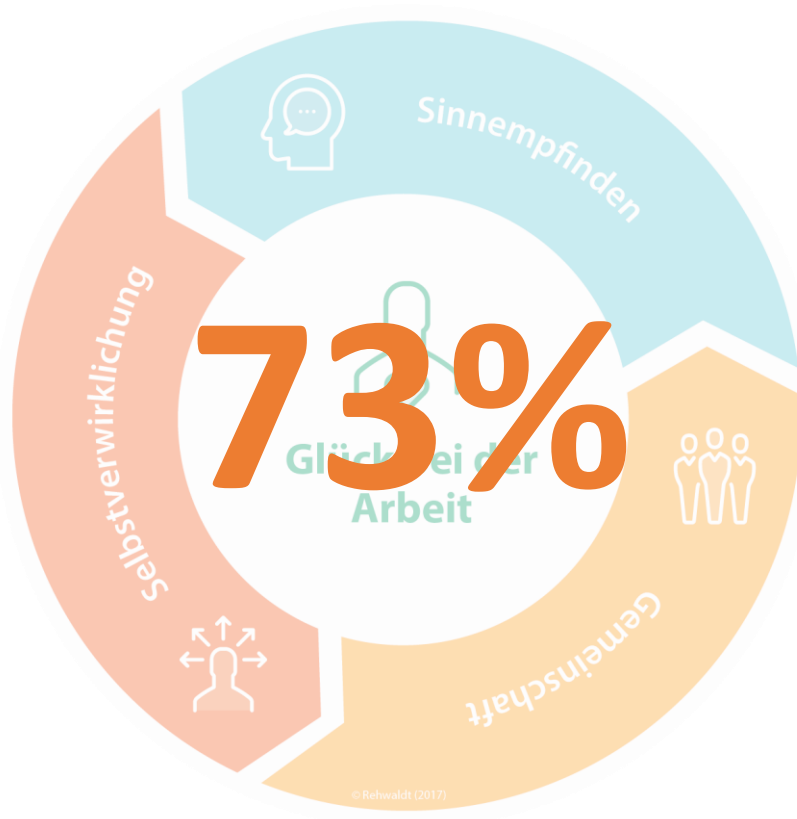
Gallup Engagement Index 2024 – Teil 2

- Mitarbeitende mit starker Stärkenorientierung sind achtmal häufiger emotional hoch gebunden.
- Führung darf nicht nur verhindern, dass Mitarbeitende gehen – sie muss sie aktiv (ein)binden und inspirieren. Denn nur, wer sich gehört und wertgeschätzt fühlt, bringt sich ein und trägt zum Unternehmenserfolg bei.



Work-Happiness-Report 2025

https://www.happinessandwork.de/info/happiness_and_work_report



würden einen Teil ihres Gehalts
für mehr Glück eintauschen.

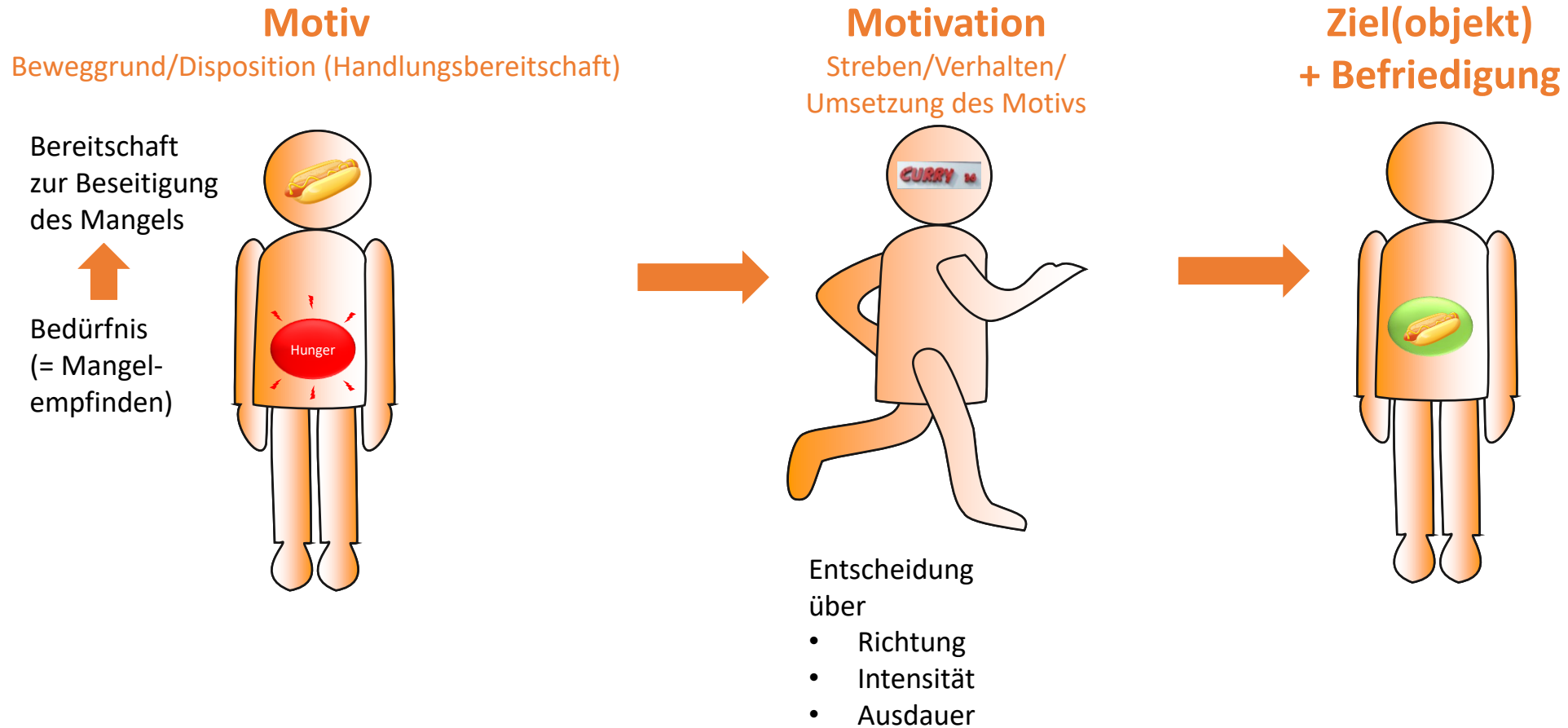


Wie glücklich bin ich bei der Arbeit? (Test)

- <https://www.happinessandwork.de/welcome>

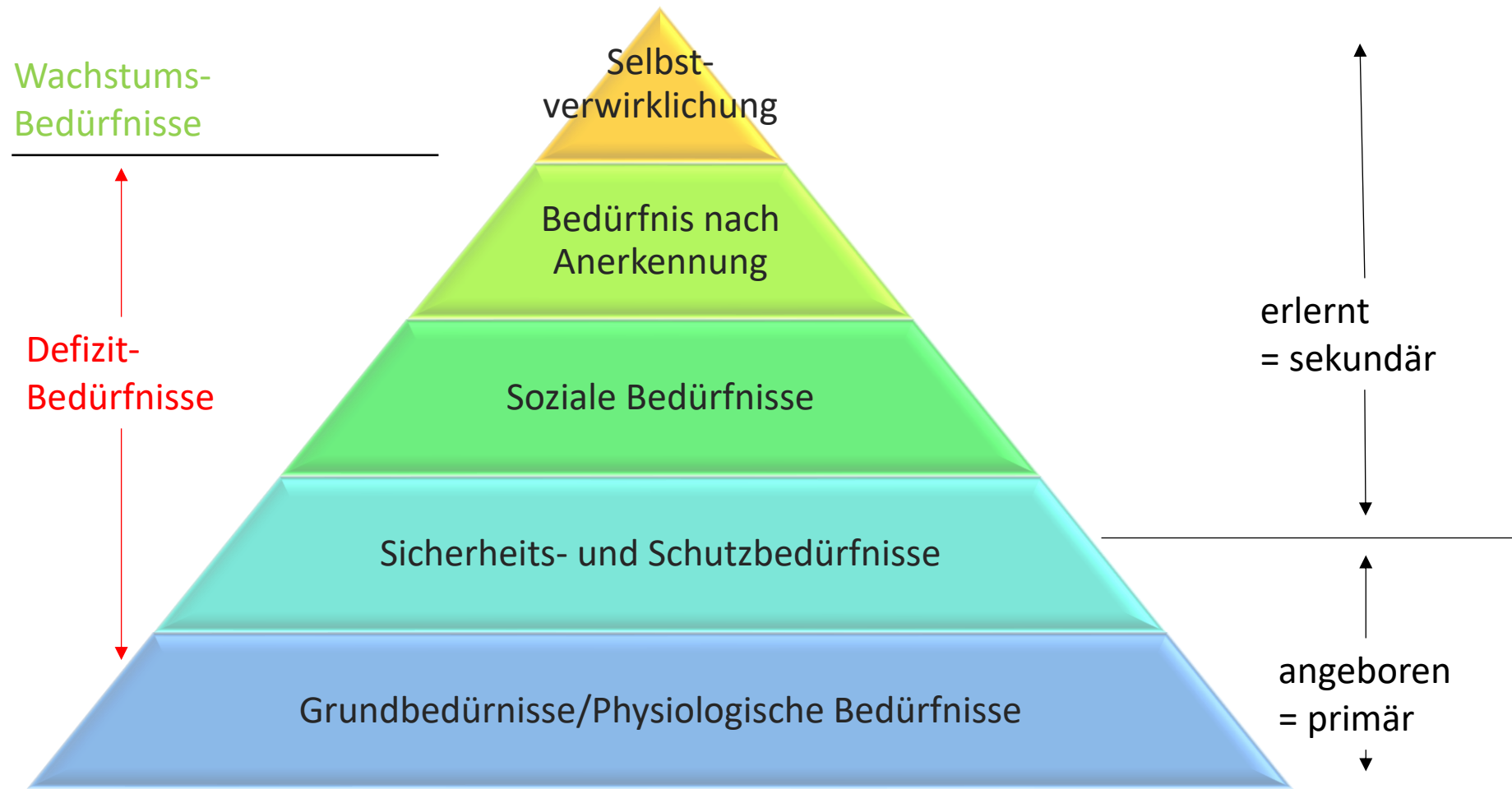


Motivation und Motive



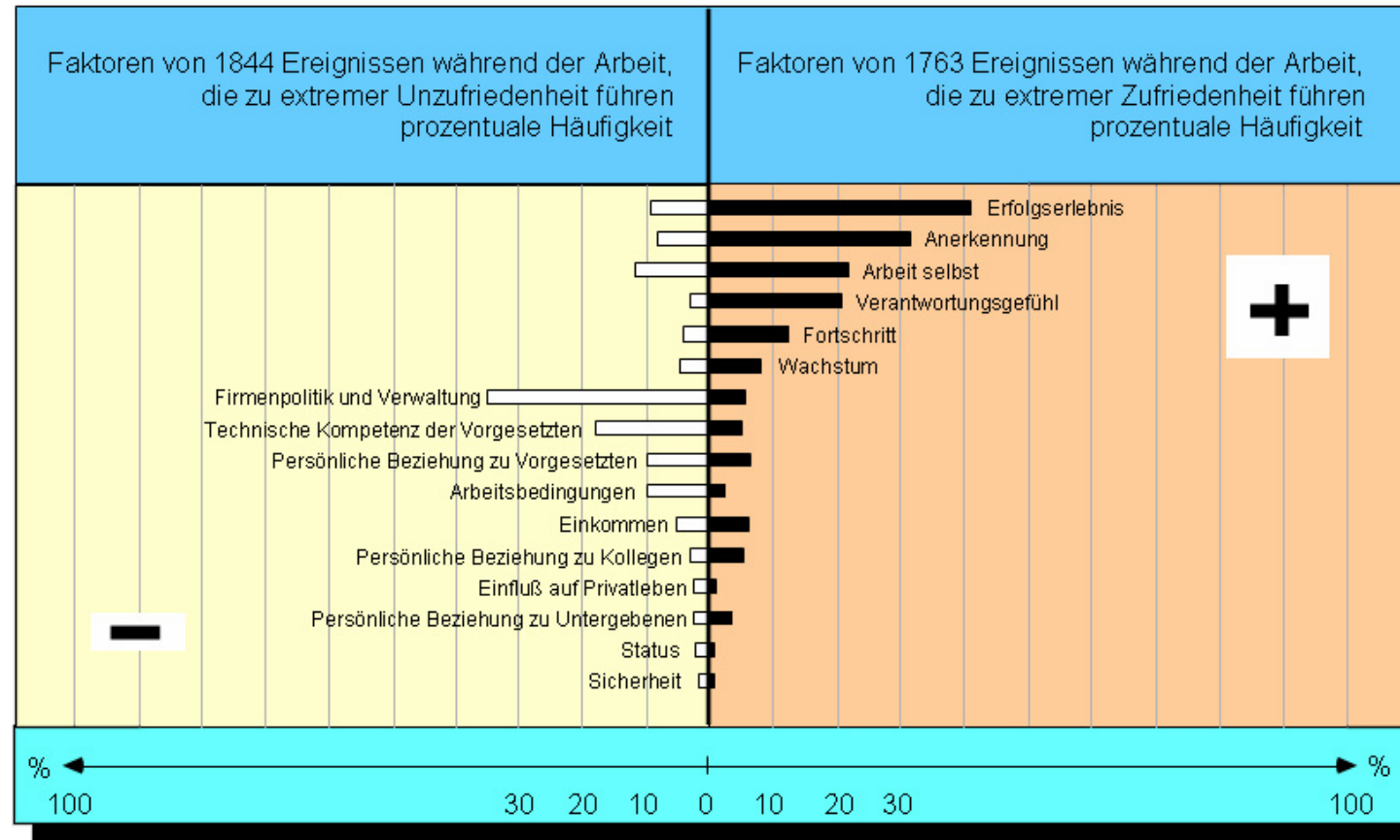
Bedürfnisse erkennen und verstehen

anhand Abraham Maslows Bedürfnispyramide (1954)



Zwei-Faktoren-Theorie

F. I. Herzberg (1950er/60er) → DIHK 2019, S. 100

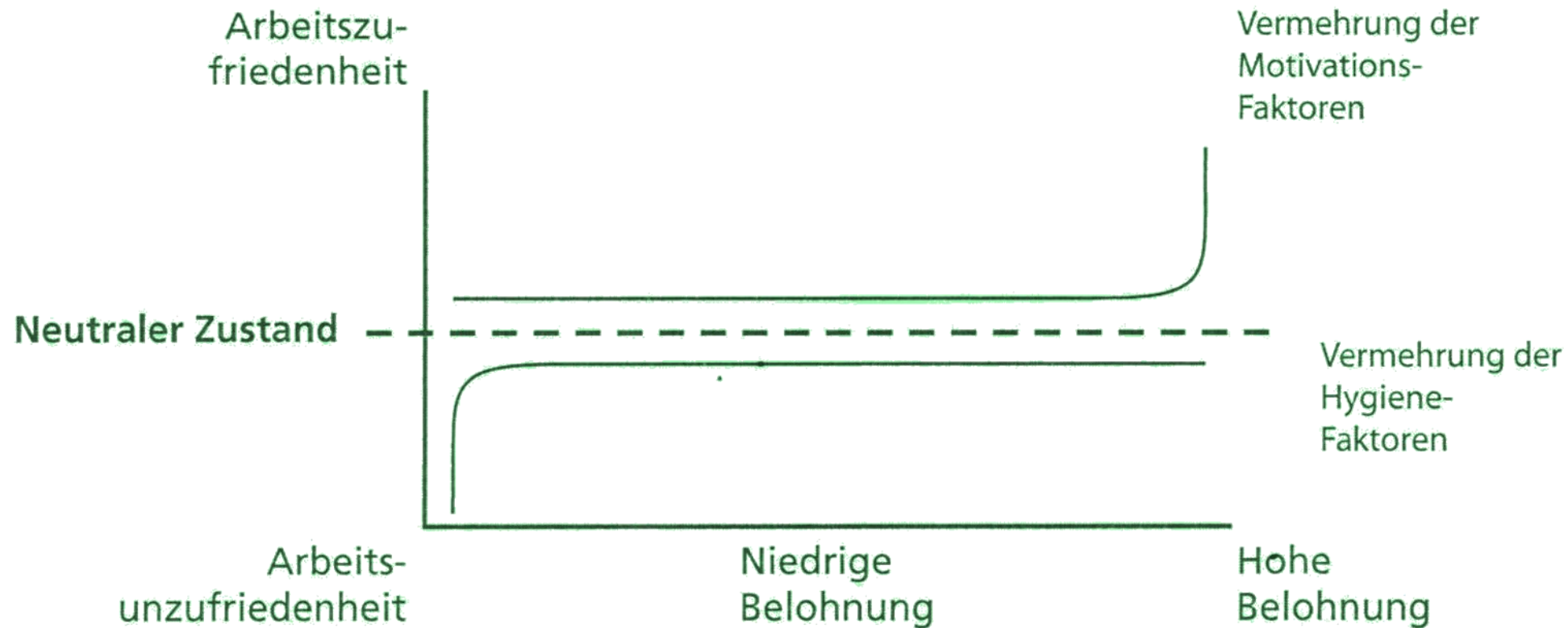


Quelle: Garp (2007) Faktoren, die nach Herzberg die Einstellung zur Arbeit beeinflussen,
https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Herzbergs_Faktoren.jpg (zuletzt 05.10.2025).



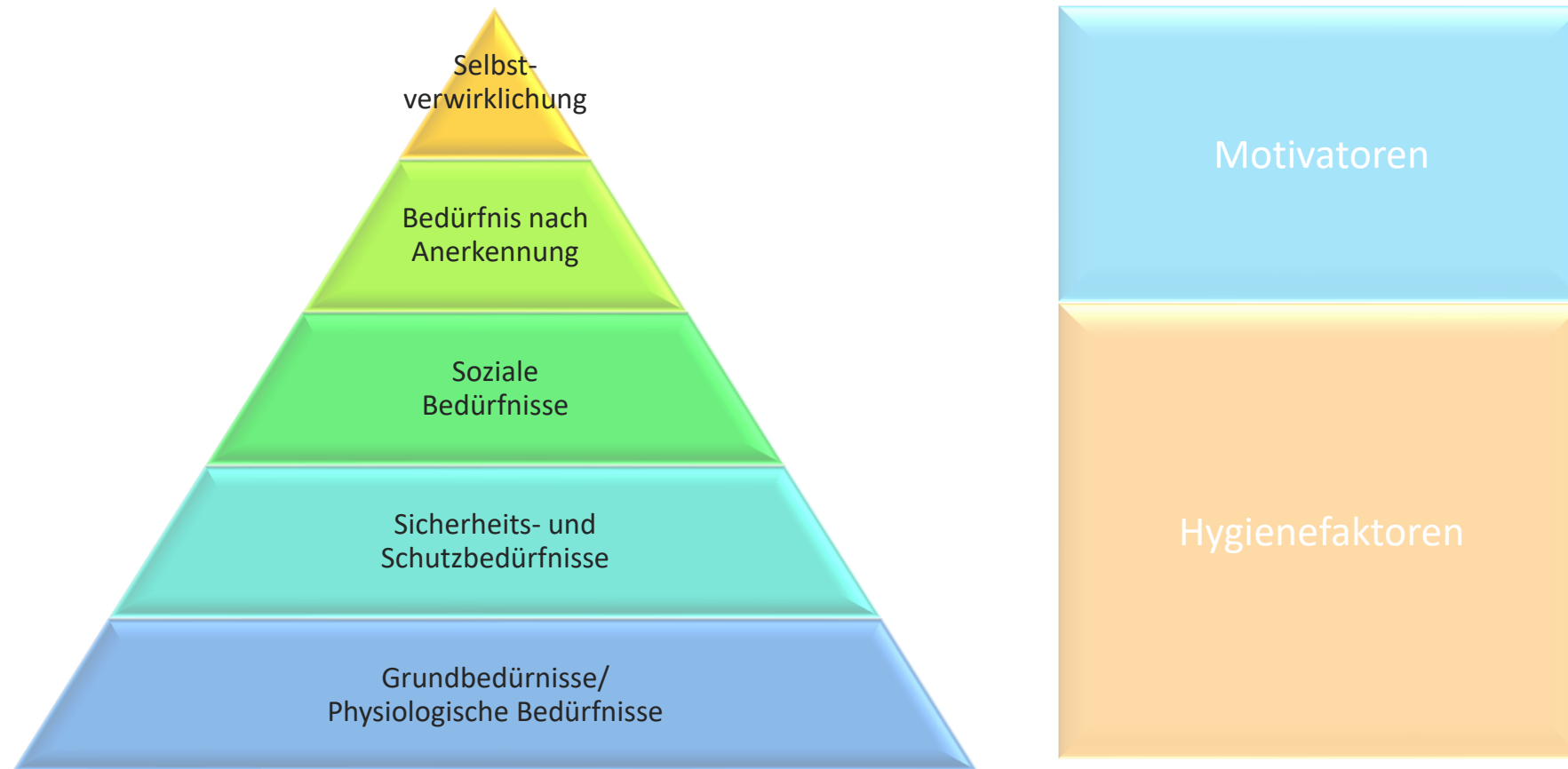
Arbeitszufriedenheit und Herzberg

Weinert (2004), S. 253



Bedürfnisse erkennen und verstehen

Vergleich von Maslow und Herzberg



Themen

Motivation

Lenkung – die Basis der Motivation

ausgewählte klassische und moderne Führungsinstrumente

unsere Meinung über andere Menschen



Motivation und Motivierung

Motivation als Prozess der Handlungs-/Lernbereitschaft → **LKW-Formel + D**
= Zeit und Energie investieren

L eistung	=	K önnen	x	W ollen	x D ürfen
		≙ Leistungsfähigkeit		≙ Leistungsbereitschaft	
Faktoren					
• Person		• Fertigkeiten/Fähigkeiten		• Motive/Intentionen	
• Situation		• Handlungs-/Lern- möglichkeiten		• Anreize	≙ dürfen/sollen

Vgl. Gratz u.a. (2023), 83, 169ff.;
Brandstätter/Schnelle (2007), S. 51

Motivierung bedeutet, Menschen auf Handlungs-/Lernziele auszurichten und die Bedingungen ihres Handelns/Lernens so zu gestalten, dass sie diese Ziele erreichen können – und dürfen/sollen.

Gratz u.a. (2023), S. 171ff., Nerdinger (2006), zit. nach Nerdinger (2007), S. 379; von Rosenstiel (2003), S. 39

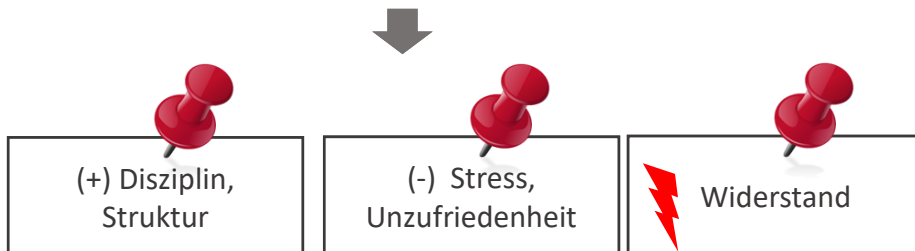


Motivation: extrinsisch und intrinsisch

vgl. Edelman/Wittmann (2012), S. 230; Sackmann (2023), S. 184

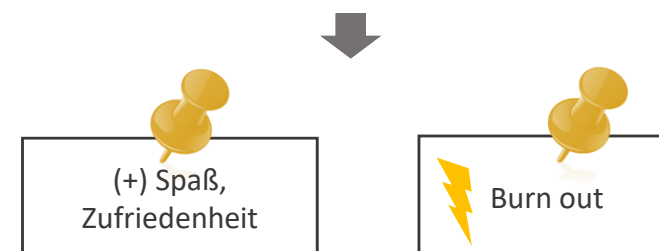
extrinsische

- von außen
- Leistung zwecks
 - versprochenem Vorteil (Belohnung)
 - Vermeidung Nachteil (Bestrafung)
- Du sollst/musst ($\approx$ Druck)



intrinsische

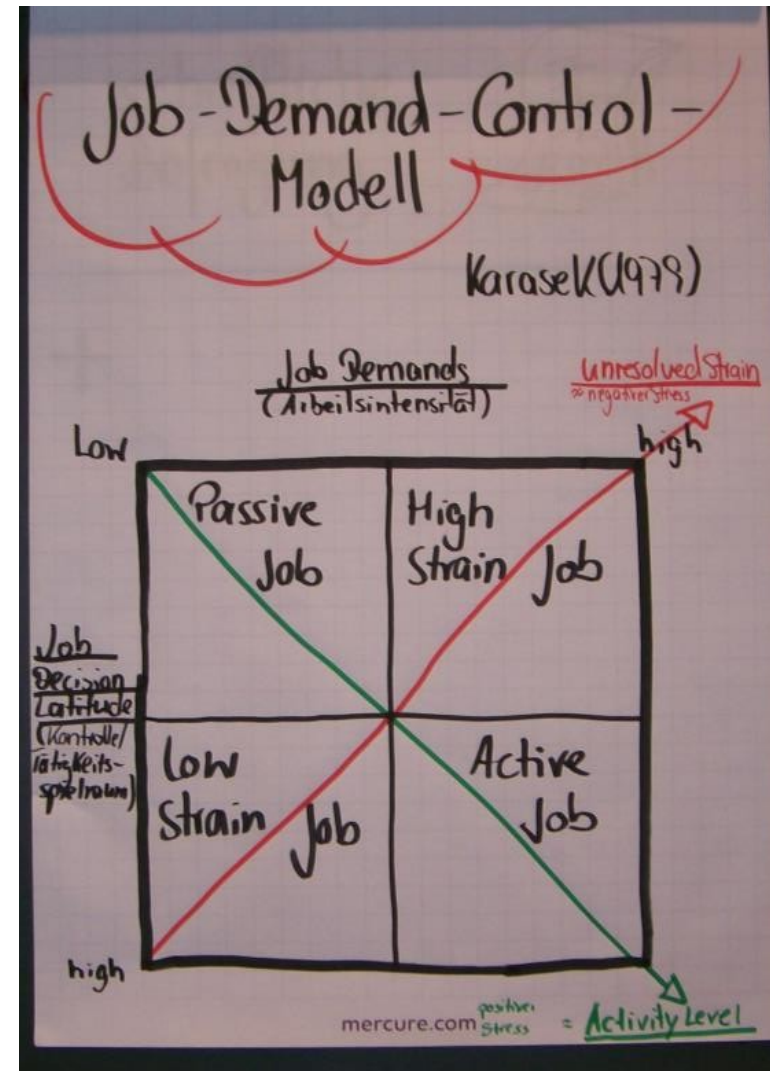
- von innen
- Leistung um seiner selbst Willen
 - Neugier
 - (emotionaler) Anreiz
 - Erfolg/Anstrengung
- Ich will/kann/darf ($\approx$ Lust)



Motivation bewirken durch...

vgl. Klutmann (2013), 79f.;
Rehwaldt (2022)

- Spaß
- Bedeutung/Sinn
- Kompetenz/
Selbstverwirklichung/-wirksamkeit
 - Stärkenfokus (siehe hinten)
- Gemeinschaft
- Arbeit (in Gänze) vollenden
- Handlungsspielraum
- Betriebsklima
- Erwartung



Themen

Motivation

Lenkung – die Basis der Motivation

ausgewählte klassische und moderne Führungsinstrumente

unsere Meinung über andere Menschen



Zuordnung klassischer zu modernen Führungsstilen



Quelle: Prompt Anja Moos; Diagramm Perplexity (05.10.2025)



Führungsmittel: Soziale Kommunikation

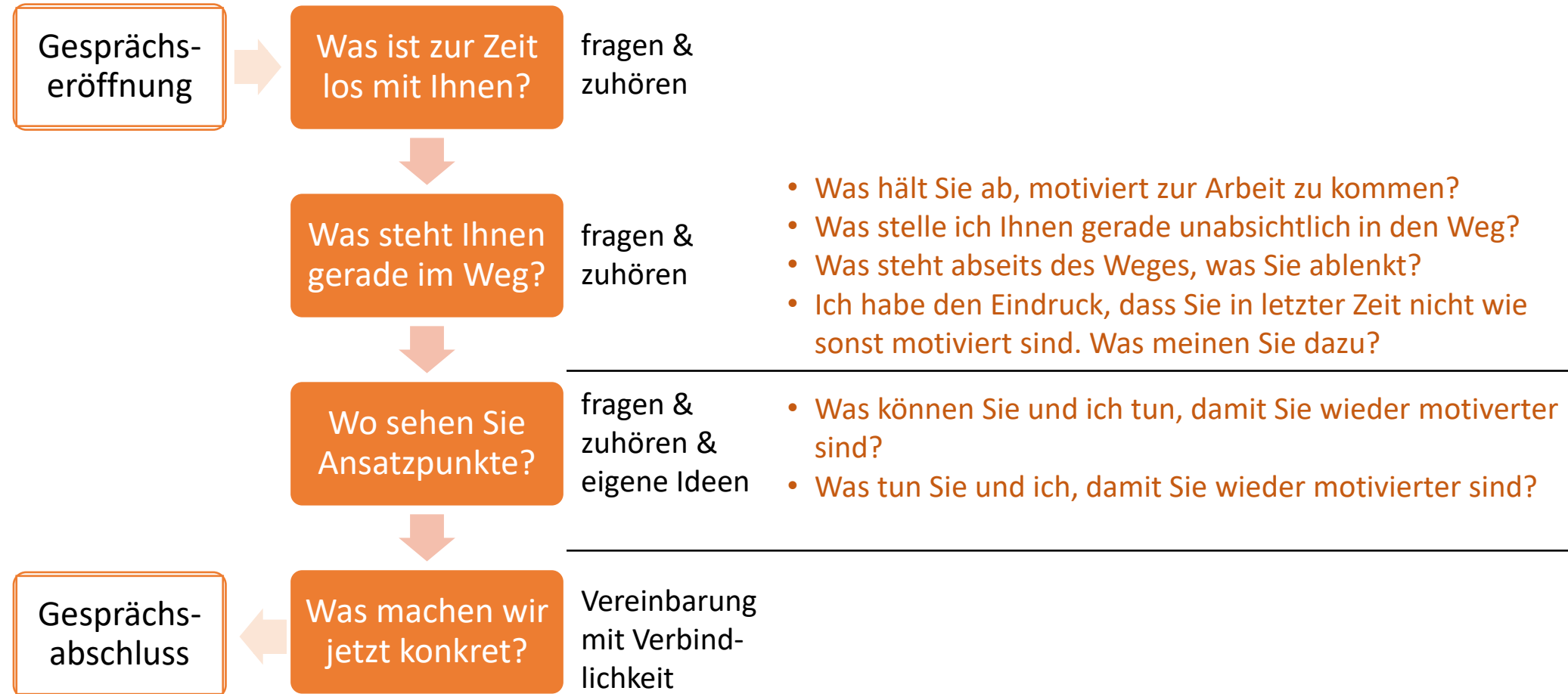
vgl. Olfert (2012), Nr. 098 und 099; Braig/Wille (2012)

Die soziale Kommunikation ist eine interpersonale Kommunikation (= Kommunikation zwischen Personen). Sie dient der gegenseitigen Information von Personen und wird auch Interaktion (= wechselseitiges Beziehen aufeinander) genannt.



Motivationsgespräch: Demotivatoren ausräumen

Braig/Wille (2012), S. 22ff.



Stärkenfokus der Führungskraft

Gallup (2024), S. 3 und 28

- fördert Selbstvertrauen
 - 46 % dürfen jeden Tag das tun, was sie am besten können
 - Ich darf ich selbst sein“: 59 % der Mitarbeiter, die stärkenorientiert geführt werden
- definiert Handlungsrahmen
 - Mitarbeiter erreichen Ziele mit eigenen Ideen
- ignoriert Schwächen nicht
 - damit Mitarbeiter diese durch Teamarbeit ausgleichen

Fragen

- Was treibt sie an?
- Was macht ihnen bei der Arbeit besonders große Freude, was fällt ihnen besonders leicht?
- Bei welchen Aufgaben erzielen sie aus welchen Gründen die besten Ergebnisse?
- Was raubt ihnen Energie?



Gesundes Gespräch

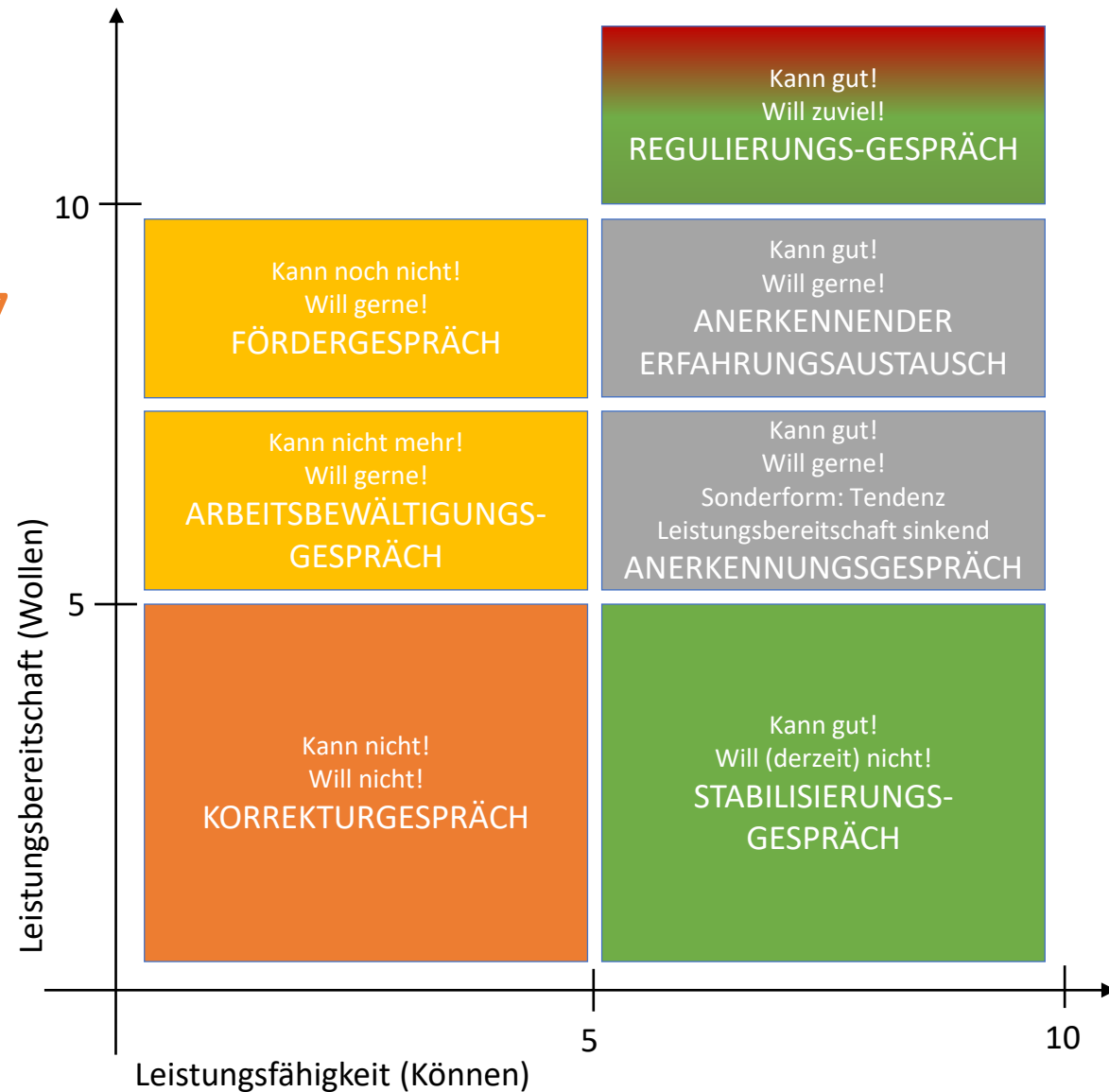
Vgl. Gratz u.a. (2023), S. 167ff.

- Mitarbeitergespräch als Anerkennungsgespräch
 - regelmäßig
 - anlassbezogen
- Gesundes Führen
 - als Qualität von Gesundheitsprojekten
 - für Mitarbeiterzufriedenheit
- Grundannahmen
 - Kein Ersatz täglicher Kommunikation, Wertschätzung und Anerkennung
 - Vorbereitende Einschätzung als Hypothese
 - Anerkennung und Wertschätzung aussprechen UND Leistung fordern
- Durchführung
 1. Selbstreflexion der FK
 - Speziell: Lasse ich? Kann ich? Will ich?
 2. Basisvorbereitung gesamtes „Team“ und (zukünftiger) Arbeitsplatz sowie
 3. Können und Wollen der Team-Mitarbeiter (→ Matrix)
 4. Auswahl Gesprächstyp gemäß Matrix
 - Anerkennungsgespräch
 - Regulierungsgespräch
 - Stabilisierungsgespräch
 - Fördergespräch
 - Arbeitsbewältigungsgespräch
 - Korrekturgespräch
 5. Reihenfolge der Gespräche
 - Leistungsträger
 - abwechselnd Leistungsträger und Entwicklungsbedarf
 - „geringste“ Hoffnung → Leistungsträger
 6. Vorbereitung Durchführung
 - Setting: ausreichend Zeit + ungestörter, passender Ort, Getränke
 - relevante Unterlagen ... und Taschentücher?



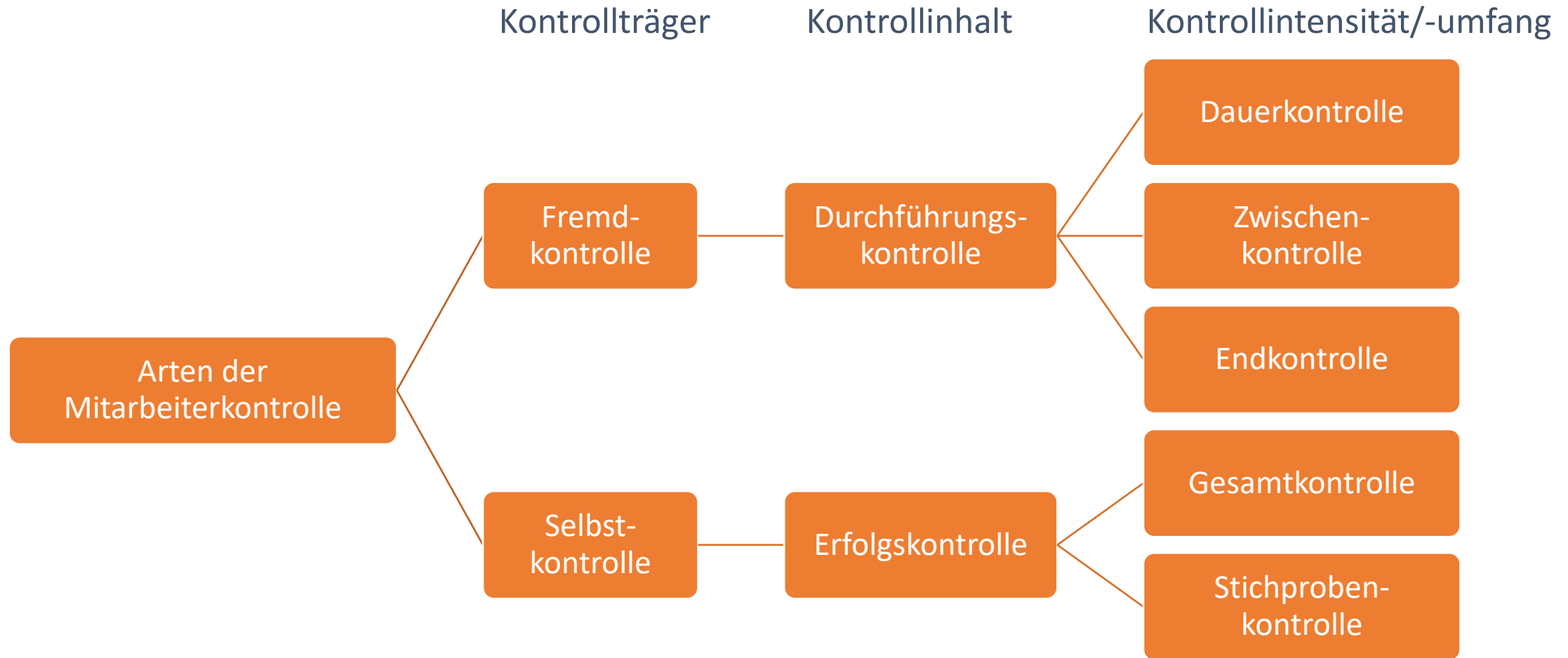
Gesunde Gespräche & LKW-Formel

Röthel/Sattler-Zisser (2012)
zit. n. Gratz u.a. (2023), S. 187



Arten der Kontrolle

vgl. Olfert (2012), Nr. 105, DIHK-Gesellschaft für berufliche Bildung (Hrsg.) (2019), 49



Feedback-Regeln: www.de

Heckner/Keller (2010); Bartscher/Frick (2009)

Geht auch positiv!
→ Stärkenfokus



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Anja Moos

Inhaberin

Anja Moos – Training, Coaching und Beratung

Letschiner Str. 26

15306 Gusow-Platkow

0176 51047477

