

# Geschichten über Führung

## EINE GESCHICHTE ÜBER MITARBEITERMOTIVATION IN DER KRISE



### EINE GESCHICHTE ÜBER MITARBEITERMOTIVATION IN DER KRISE

Der Montag fühlt sich an wie ein Stein im Schuh. Nicht riesig, aber dauerhaft spürbar.

Ich stehe um 6:10 Uhr in der Halle, ziehe die Jacke aus, schaue auf das Whiteboard. Die Ausschussquote ist wieder gestiegen. Nicht dramatisch. Aber in dieser Art „wieder“, die zeigt: Wir sind in einer Abwärtsschleife. Die Krankenquote hat sich seit vier Wochen nicht erholt. Überstunden sind zur stillen Normalität geworden. Und im Team hängt diese matte Gleichgültigkeit, die ich seit Tagen nicht mehr aus dem Gefühl bekomme.

Es ist nicht die laute Unzufriedenheit. Es ist schlimmer: die leise.

„Ist ja eh egal“, hatte Tobias am Freitag gesagt, als wir über die Umstellung der Schichtmodelle gesprochen haben. Das klang wie ein Witz, aber es war keiner. Egal-Sätze sind ein Alarm. Wenn Motivation weg ist, spürt man das nicht an der Lautstärke, sondern an der Abwesenheit.

Ich laufe zu Station 2. Sven steht an der Maschine, Hände in den Handschuhen, Blick fokussiert. Er macht seine Arbeit. Aber ich sehe, dass er innerlich nicht mehr da ist.

„Morgen, Sven.“

„Morgen.“ Kein Blick hoch. Kein böser Ton. Nur Abwesenheit.

„Wie geht’s?“

Er zuckt mit den Schultern. „Geht schon.“

Das ist der Satz, der im Team gerade überall steht. Und ich weiß nicht mehr, wie ich ihn aufbricht, ohne hohl zu klingen.

Im Büro setze ich mich hin und schaue auf den Plan für die Woche. Ich könnte jetzt wieder operativ zurück in die Halle rennen, Engpässe verteilen, die Quote drücken – und hoffen, dass Motivation irgendwann von allein zurückkommt. Aber Motivation kommt nicht zurück, wenn Menschen sich nur noch als Ressource erleben.

Der Satz der Coachin klingelt in mir. Ich hatte ihn mir vor Monaten notiert, als es um Führung in schwierigen Phasen ging: **„Motivation entsteht nicht durch Appelle. Sie entsteht durch Sinn, Beteiligung und erlebte Wirksamkeit.“**

Sinn. Beteiligung. Wirksamkeit. Das klingt groß. Und gleichzeitig ist es im Alltag konkret.

Um 9 Uhr rufe ich eine kurze Teamrunde zusammen. Nicht die ganze Halle – nur die Schichtsprecher\*innen und zwei, drei informelle Anker. Ich will nicht „motivieren“. Ich will verstehen, wo wir stehen.

Wir sitzen im Pausenraum. Kaffee, müde Gesichter, stille Erwartung.

„Ich will heute nicht über Zahlen sprechen“, beginne ich. „Ich will über Euch sprechen. Ich spüre, dass wir gerade in einer Phase sind, in der viele innerlich auf Reserve laufen. Stimmt das?“

Stille. Dann sagt Miriam leise: „Ja.“

„Was ist für Euch gerade am schwersten? Was macht Euch müde?“

Marco schaut mich an und sagt ohne Schärfe: „Dass wir nur noch reagieren. Jeden Tag Feuerwehr. Und nie sehen, dass es besser wird.“

Tobias nickt. „Ich hab irgendwann aufgehört zu hoffen, dass sich was ändert.“

Sven sagt nichts. Aber sein Blick ist wie eine Zustimmung.

Ich lasse das stehen. Nicht um mich zu geißeln, sondern um Realität sichtbar zu machen.

„Okay“, sage ich ruhig. „Dann drehen wir die Frage. Was müsste passieren, damit Ihr wieder das Gefühl habt, dass wir hier vorankommen? Nicht perfekt. Aber sichtbar.“

Miriam denkt kurz nach. „Ein Plan, der hält. Und keine neuen Notlösungen jeden zweiten Tag.“

Marco: „Und dass wir Einfluss haben. Wenn wir was sehen, dass es nicht funktioniert, dann wird es auch gehört.“

Tobias: „Ein Ziel, das real ist. Nicht immer höher, wenn wir eh schon auf Kante sind.“

Ich schreibe mit. Keine Diskussion.

„Danke“, sage ich. „Ich nehme das ernst. Und ich will Euch heute drei Dinge vorschlagen. Nicht als fertige Lösung, sondern als Start.“

Ich halte meinen Blick auf ihnen, bewusst ruhig.

„Erstens: Wir definieren für die nächsten drei Wochen nurein Ziel: die Ausschussquote an Station 3 und 4 stabil senken. Keine Nebenbaustellen. Kein Zusatzprogramm. Nur dieses Ziel.“

„Zweitens: Wir machen jeden Mittwoch 20 Minuten Verbesserungsrunde – Eure Vorschläge, Eure Prioritäten. Zwei davon setzen wir jede Woche um, sichtbar.“

„Drittens: Ich werde die Geschäftsführung heute um einen klaren Puffer bitten: keine weitere Stückzahlsteigerung in den nächsten vier Wochen. Wir müssen erst stabil werden.“

Ich sehe, wie sich etwas im Raum verändert. Kein Jubel. Aber Aufmerksamkeit. Vielleicht ein Funken Glauben an Wirksamkeit.

„Und wenn die da oben Nein sagen?“, fragt Tobias.

„Dann sage ich Euch das ehrlich“, antworte ich. „Und dann überlegen wir, was wir trotzdem stabilisieren können. Aber ich werde nicht so tun, als wäre alles okay.“

Sven hebt zum ersten Mal den Blick. „Das wäre schon was.“

„Ich weiß.“ Ich nicke. „Und ich meine es so.“

Nach der Runde gehe ich direkt zum Werkleiter. Ich lege ihm die Lage dar: Quote, Krankenstand, Stimmung. Nicht dramatisch, nur klar.

„Florian, wir haben Druck“, sagt er. „Der Kunde—“

„Ich weiß“, unterbreche ich ruhig. „Aber wenn wir jetzt weiter steigern, verlieren wir Leute und Qualität. Dann verlieren wir den Kunden erst recht. Ich bitte um vier Wochen Stabilitätspuffer. Keine Zusatzsteigerung.“

Er schaut mich an, prüfend. „Und was garantieren Sie mir dafür?“

„Keine Garantie“, sage ich. „Aber einen stabilen Plan und sichtbare Wirksamkeit im Team. Und die Wahrscheinlichkeit, dass wir in sechs Wochen wieder stärker sind.“

Er seufzt. „Okay. Vier Wochen. Aber dann brauche ich Ergebnisse.“

„Die bekommen Sie“, sage ich. „Und das Team auch.“

Am Mittwoch stehe ich mit einer Stoppuhr im Pausenraum. Verbesserungsrunde. Zwei Vorschläge wählt das Team selbst: eine kleine Umrüstung an Station 3, eine einfache Checklistenänderung bei der Übergabe. Wir setzen sie am gleichen Tag um. Kein großer Aufwand, aber sichtbar.

Freitag ist die Quote minimal besser. Minimal. Kein Wunder. Aber wir hängen das Ergebnis bewusst ans Board, mit einem Satz darunter: „Erster Schritt – gemeinsam erreicht.“

Am zweiten Mittwoch schlägt Miriam eine Rotation für die belastendste Station vor. Marco ergänzt eine kleine Änderung in der Materialbereitstellung. Wieder setzen wir zwei Dinge um.

Nach zwei Wochen haben wir nicht alles gelöst. Aber wir haben etwas, das in Krisen unbezahlbar ist: Bewegung. Und Bewegung macht Hoffnung greifbar.

In der dritten Woche kommt Sven in der Pause zu mir. Er wirkt nicht euphorisch, aber wacher.

„Du“, sagt er, „das mit den Verbesserungsrunden... Das tut gut. Wir haben wieder das Gefühl, dass wir was tun können.“

Ich nicke. „Genau darum geht's.“

Motivation ist kein Strohfeuer.

Sie ist das Gefühl: Ich bin Teil einer Bewegung, die etwas bewirkt.

# Impuls zum Mitnehmen

## Mitarbeitermotivation

Motivation in der Krise entsteht nicht durch Durchhalteparolen, sondern durch Sinn, Beteiligung und erlebte Wirksamkeit. Führung heißt, Hoffnung als konkrete Bewegung möglich zu machen.

Wenn Dein Team „egal“ wirkt, starte klein: setz **ein fokussiertes Ziel**, schaff **wöchentliche Beteiligung** und mach **zwei schnelle, sichtbare Verbesserungen**. Wirksamkeit ist der stärkste Motivator.

## REFLEXIONSFRAGEN ÜBER MITARBEITERMOTIVATION IN DER KRISE

1. Wo wirkt mein Team müde oder gleichgültig – und was ist der wahre Grund dahinter?
2. Wo können Mitarbeitende wieder echte Wirksamkeit erleben?
3. Welche kleine, sichtbare Bewegung kann ich in den nächsten 7 Tagen starten?



Ihre Ansprechpartnerin ist:

Victoria Beckers

E-Mail: [beckers@energie-durch-entwicklung.com](mailto:beckers@energie-durch-entwicklung.com)

Telefon: +49 172 90 69 280

Energie durch Entwicklung GmbH

Hufeisen 13 | D-41352 Korschenbroich

+49 (0)2161 93 72 820 |

[info@energie-durch-entwicklung.com](mailto:info@energie-durch-entwicklung.com)

[www.energie-durch-entwicklung.com](http://www.energie-durch-entwicklung.com)