

Es kommt allein auf mich an!

Motivierte Mitarbeiter tragen nachweisbar zum Unternehmenserfolg bei. Was dabei alles schief laufen kann und welche enorm wichtige Rolle den Führungskräften zukommt, lesen Sie in diesem Artikel. TRAiNiNG hat einige Experten dazu interviewt.

MEHR ALS DIE Hälfte der deutschen Arbeitnehmer klagt seit Beginn der Pandemie unter einem erhöhten Druck und einer gestiegenen Arbeitsbelastung im Job. Allerdings klagten bereits 5 Jahre vor der Pandemie Arbeitnehmer über gestiegenen Stress bei der Arbeit. Dennoch ist nach einer Studie von EY vom September 2021 die Zufriedenheit und Motivation insgesamt recht hoch.

Eine Gallup-Studie, ebenfalls aus 2021, zeigt, dass die Bereitschaft den Job zu wechseln so hoch ist wie noch nie. Demnach ist jeder vierte Beschäftigte bereit zu wechseln und möchte in einem Jahr nicht mehr bei seinem aktuellen Arbeitgeber sein Brot verdienen. Laut dieser Studie ist hier der Auslöser allerdings die Pandemie: Überdurchschnittlich viele Mitarbeiter fühlten sich von ihrem Unternehmen in der Coronapandemie in Stich gelassen. Die Motivation fiel und fällt in den Keller.

Je nachdem, wie motiviert Mitarbeiter in ihrem Job sind, ist die Wechselbereitschaft entsprechen höher oder geringer. Personen, die ihren Job gerne machen, den Sinn darin erkennen und sich vom Arbeitgeber gut behandelt fühlen, bleiben tendenziell länger in ihrem Unter-

nehmen. Ein hohes Gehalt ist schon lange nicht mehr für eine nachhaltige Motivation ausreichend. Zumindest nicht für die meisten. Spaß an der Arbeit und eine gute Live-Balance sind viel mehr motivierende Faktoren. Was Unternehmen alles tun können, um die derzeitige Motivationslage in Unternehmen zu verbessern, hat TRAiNiNG bei Experten nachgefragt. Erfolgsfaktor Team

Dagmar Grafeneder (Berater bei KICK OFF Management Consulting GmbH): »Durch das umfangreiche Arbeiten von zu Hause ist die Zeit-/Raumsynchronizität im Team aufgehoben. Die Mitarbeiter befinden sich zu unterschiedlichen Zeiten in unterschiedlichen Räumen, wo es unterschiedliche Bedingungen bzw. Herausforderungen gibt. Diese Unterschiede, über einen längeren Zeitraum, verstärken den Ich-Fokus der Mitarbeiter und schwächen gleichzeitig die Bindung zum Unternehmen. Das führt dazu, dass die Mitarbeiter weniger Sinn in ihrer Tätigkeit sehen und folglich dazu, dass die Motivation sinkt, sich in seiner Tätigkeit besonders anzustrengen oder zu engagieren. Für Unternehmen gilt es daher, die Zeit-/Raumsynchronizität immer wieder herzustellen und Settings

zu finden, in denen die Mitarbeiter wieder miteinander und letztlich auch mit dem Unternehmen in Verbindung gehen können. Hierbei ist zu beachten, dass ständige Kommunikation nicht auch automatisch diese nötige Verbundenheit herstellt. Häufigkeit von Interaktion garantiert keinen Austausch in der Tiefe.«

Das bestätigt auch eine ältere Studie von David McClelland (amerikanischer Verhaltens- und Sozialpsychologe) der bereits vor über 20 Jahren die Suche nach sozialen Beziehungen und Zugehörigkeit als einen von drei Haupt-Motivations-Faktoren herausgearbeitet hat. Erfolge gemeinsam im Team zu genießen sind motivierender als alleine zu genießen. Und ich denke jeder, der bereits mit Teams gearbeitet hat, weiß, wenn es gemeinsam Spaß macht, man im gemeinsamen Flow ist, dann ist man dabei, mit Begeisterung.

Alois Widena (VBC-Partner) kennt dieses Phänomen genauso: »Zwei wesentliche Schlüssel für die Motivation von Mitarbeitern sind Information und Kommunikation. Zugegeben, das ist keine einfache Aufgabe. Sie kennen den derzeitigen Büroalltag, es ist eine Mischung aus Office und Home-Office. Daraus resultierend wirken sich die zumeist geringeren sozialen Kontakten in unserer Berufswelt zu Kollegen und Führungskräften demotivierend aus. Es fehlt der ›Flurfunk‹, die ›Kaffeeküchengespräche‹, dass ›sich kurz über den Weg laufen und sich auszutauschen‹. Das ICH wird gefühlt immer größer und dass WIR immer kleiner. Also wie schaffen Sie es nun Ihren Mitarbeiter die Information und Kommunikation zukommen zu lassen, die in die Kasse der Motivation einzahlt? Lassen Sie sich dabei von diesem Motto leiten – Jedes WAS ist leichter zu ertragen, wenn ich das WARUM kenne! Vermitteln Sie den Sinn, der für Ihre Mitarbeiter dahintersteht und welches gemeinsame Ziel damit erreicht wird. Und verwenden Sie dieses Motto in beide Richtungen. Wenn Sie Handlungen von Mitarbeitern erkennen, die in die falsche Richtung führen, gehen Sie diesen auf den Grund. Denn wenn Sie das Motiv dafür kennen, können Sie eine Lösung individuell für dieses Bedürfnis gestalten.«

Besonders in den Lock-down-Zeiten war es für Führungskräfte oder Teamleiter nicht einfach, das Gefühl der Zusammenarbeit im Team aufrecht zu halten. Tatsächlich wäre das zu dieser Zeit der Hauptjob von Führungskräften gewesen. Denn Teams mit hoher Arbeitsmoral und starkem Zusammenhalt haben eine positivere Einstellung zur Arbeit, sind mit mehr Freude



bei der Sache und leisten einfach mehr. Diesen Zustand gilt es zu schaffen. Laut dem Gallup-Bericht »State of The American Workplace« arbeiten Unternehmen mit hoch engagierten Teams 21 % rentabler und 17 % produktiver.

Peter Dziergas (Geschäftsführer Dale Carnegie Österreich): »Fühlen sich die Menschen gut informiert, ernst genommen und kennen sie den Wert ihres Beitrages zum Gesamterfolg, führt das eher dazu, dass sie bestimmte Handlungsalternativen wählen. Unternehmen nützen beispielsweise regelmäßige Infoschreiben, um die Mitarbeiter anzubinden. Gut geplantes Onboarding und MA-Bindungsmaßnahmen (Gemeinsame Events, Bildungsangebote, Bereitstellung von Supervision, Benefits u.a.) sollen von Beginn des Arbeitsverhältnisses an, das Erleben von Verbundenheit fördern, welches ein entscheidender Erfolgsfaktor im Leadership ist. Haben die Menschen im Unternehmen eine erstrebenswerte Vision, wissen sie, dass das Unternehmen seine Stärken zielgerichtet einsetzt und sie sich mit dem Ziel identifizieren können, lassen sie sich bewegen, oder motivieren, ihren Einsatz zu bringen, proaktiv und selbstverantwortlich ihren Beitrag zu leisten.«



Dagmar Grafeneder

»Eine äußerst unterstützende Maßnahme durch Unternehmen ist das Angebot an die Mitarbeiter, sich coachen zu lassen.«
www.kick-off.at



Peter Dziergas
»Wenn die Führungskräfte nicht motiviert sind, wie ist es dann von den Mitarbeitern zu erwarten?«
www.dale-carnegie.at

Generationenunterschiede

Natürlich ist nicht jeder Mensch gleich zu motivieren. Der eine möchte Statussymbole wie ein hohes Gehalt und ein teures Firmenauto, der andere möchte mehr Freizeit und Flexibilität und der nächste möchte die Gelegenheit haben, häufig in verschiedenen Abteilungen tätig zu werden, um einen abwechslungsreichen Berufsalltag zu erleben und um sein Spektrum im Unternehmen zu erweitern. Am einfachsten ist es daher, wie immer in der Kommunikation, die Mitarbeiter zu fragen, was sie in ihrem Job motiviert. Gut zuhören und die wahren Motive zu erkennen, ist hier die Kunst. Die Generationenforschung ist sich auch einig, dass Trends je nach Geburtsjahrgang erkennbar sind und die Babyboomer tendenziell andere Leistungen als motivierend empfinden als die junge Generationen.

Monika Kovacs (stellvertretende Geschäftsführung ipcenter.at): »Zwischen den Generationen merken wir auf jeden Fall, dass es unterschiedliche Zugänge gibt. Jüngere schätzen beispielsweise einen flexibleren Arbeitsrahmen, Erfahrenere dagegen Sicherheitsaspekte.«

Peter Dziergas über Generationenunterschiede: »Während auf der einen Seite die Menschen leben, um zu arbeiten, ändert sich das bei jüngeren Mitarbeitern. Sie möchten Freiraum und legen Wert auf Familie und Freizeit, auch auf Kosten des Einkommens. »Work-Life-Balance« dominiert das Verhalten. Das führt zu einer

Haltung, die häufig als unzuverlässig gesehen wird. Beispielsweise werden Termine ohne Absage nicht wahrgenommen oder kurzfristige Jobabsagen von zugesagten Jobs. Die Ansprüche der Arbeitgeber sind hoch und viele gehen davon aus, dass sie allein Arbeitsbedingungen bestimmen und Arbeitnehmer sich fügen. Das wird sich langfristig nicht durchhalten lassen. Gehen wir einen Moment davon aus, dass Mitarbeiter diejenigen sind, die ihre Arbeitskraft geben und die Unternehmen diese nehmen. Das könnte zu einer Verschiebung der Perspektiven führen, die Miteinander-Gestaltung von Unternehmen. Menschen engagieren sich für eine Welt, die sie selbst gestalten können.«

Monika Herbstrith-Lappe (Trainer und Speaker, Vorstand VBT): »Junge Mitarbeiter sind viel schwieriger mit vorgehaltenen Karotten und äußeren Anreizen zu ködern. Ihnen ist viel mehr bewusst, dass Arbeit berufliche Lebenszeit bedeutet. Ihnen ist Life-in-Balance wichtig: Balance und Lebensqualität innerhalb und zwischen den unterschiedlichen beruflichen und privaten Lebensbereichen. Der alte gesellschaftliche Dualismus »Arbeit oder Vergnügen« hat ausgedient. Ich stimme mit den jüngeren Menschen überein, dass sie Freude und Spaß auch in der Arbeit erleben wollen. In Karrierecoachings stelle ich den Gedanken in den Mittelpunkt: »Wenn du Aufgaben stimmig zu deinen Gaben in Hingabe erfüllst, dann erlebst du beglückenden Flow.« Das ist auch das Zentrum des japanischen Konzepts des IKIGAI. Wörtlich bedeutet es: »Das wofür es sich auszahlt morgens aufzustehen.« Weiter gefasst: »Wofür es sich zu leben und zu schaffen lohnt«. Jüngere Generationen fordern für sie sinnvolle Antworten auf diese Fragen von Unternehmen und Leadern ein.«

Junge Menschen sind noch schneller bereit den Job zu wechseln, wenn sie sich nicht wohlfühlen. Teamzusammenhalt zählt dabei zu den wichtigsten Faktoren. Das Verhältnis zur Führungskraft sollte locker sein, dann sagen sie auch schnell mal dem Chef ihre Meinung. So geben sie dem Unternehmen die Chance, etliches zu verbessern. Erst wenn keine Besserung in jeder Hinsicht in Sicht ist, verlassen sie das Unternehmen. Das ist bei älteren Generationen anders. Viele haben nicht dem Mut dem Vorgesetzten die Meinung zu sagen, um Missstände anzusprechen. Sie kündigen einfach, wenn es ihnen zu viel wird. Unabhängig von den Generationsunterschieden gibt es aber ein paar Punkte, die jeder Mensch als motivierend empfindet.

Alois Widena: »Manche Motivationsmaßnahmen sind generationsunabhängig wie z.B.

- Als Führungskraft ›Leuchtturm‹ zu sein, damit dein Team weiß, woran es bei dir ist?
- Die Motivwelt deiner Mitarbeiter zu erkennen und sie nach ihren Stärken einzusetzen?
- Dafür zu sorgen, dass deine Mitarbeiter Ziele haben, für die es sich lohnt, sich tagtäglich zu motivieren?
- Dafür zu sorgen, dass deine Mitarbeiter im ›Flow‹ sind und du sie nicht über- oder unterforderst?«

Es spricht vieles dafür, in Teams verschiedenen Generationen zu platzieren. Generationsübergreifende Teams bringen Unternehmen zwei essenzielle Vorteile: höhere Produktivität und Arbeitgeberattraktivität. Wenn mehrere Generationen zusammenarbeiten, können beide voneinander lernen, sich ergänzen, natürlich vorausgesetzt, dass dies gefördert und gewünscht wird. Wenn also ältere Mitarbeiter nur über die jungen schimpfen, wird das nicht funktionieren. Gegenseitiges Verständnis und Aussprechen von Wünschen hilft dabei. Genau diese Teamkultur müssen Führungskräfte schaffen.

Dagmar Grafeneder: »Ein Babyboomer ist getrieben davon, Karriere zu machen und viel Geld zu verdienen. Dementsprechend ist er bereit, viel zu arbeiten, um es besser zu haben als die eigenen Eltern. Geld und Karriere sind damit wichtige Motivatoren für diese Generation. Hingegen eine Generation Z, die bereits voll digitalisiert und mit den Krisen der letzten Jahrzehnte aufgewachsen ist (Syrienkrise, Flüchtlingskrise, Klimakrise, Ibiza-Krise, Corona-Krise, Wirtschaftskrise...) strebt vermehrt danach, Einfluss nehmen zu können. Sie trauen sich aufzustehen und wollen mit ihren individuellen Ansprüchen Gehör finden. Meist ausgestattet mit einer gewissen finanziellen Sicherheit durch die Babyboomer-Eltern, denen es gelungen ist, sich durch fleißige Arbeit etwas zu schaffen, ist die Selbsterfüllung wohl wichtiger als das Gehalt.«

Motivation – Demotivation

Es gab in den letzten Jahren von Psychologen immer wieder die Behauptung, als Führungskraft kann man nicht motivieren, man kann das Team maximal nicht demotivieren. Mitarbeitermotivation heißt demnach vor allem »Demotivation vermeiden«.

Reinhard Sprenger (Führungsexperte und Bestsellerautor unter anderem des Buches »Mythos Motivation« schreibt über fundamentale

Fehler der Mitarbeitermotivation: »Menschen sind zwar beeinflussbar, aber sie sind nicht steuerbar. Denn jeder Anreiz steht ihnen zur Wahl und es wird internal entschieden, ob ein entsprechendes Angebot von außen reizvoll ist. Insofern wird auch jeder von außen kommende Versuch, Motivation zu steigern, im Innern eines Menschen gleichsam ›übersetzt‹ und auf Attraktivität geprüft. Kurzum: Im strengen Sinne gibt es keine extrinsische Motivation! Nur Motivierungsversuche, die manchmal und kurzfristig wirken (›Strohfeuermotivation‹). Aber niemals dauerhaft Motivation erzeugen. Warum ist das so? Weil jeder Versuch, Mitarbeiter zu motivieren, an der menschlichen Freiheit scheitert. Man macht die Mitarbeiter zur Reiz-Reaktions-Maschinen. Die manipulative Absicht wird immer mitkommuniziert und unterläuft das eigentliche Wollen des Individuums. Weil das System der Motivierung methodisiertes Misstrauen ist, das Spät- und Nebenfolgen hat, die die angestrebten Effekte gegenlagern.«

Monika Kovacs: »Die altbekannte Aussage (›Du kannst nicht motivieren, sondern nur nicht Demotivieren‹ ist unserer Meinung nach in die Jahre gekommen. Wir leben und erleben das bei uns anders: Aktive Motivation, Wertschätzung und Respekt sind die Basis für gutes Arbeitsklima und Einsatzfreude, gerade in herausfordernden Zeiten!«

Monika Herbstrith-Lappe kennt dieses Problem ebenfalls: »Tatsächlich ist demotivierendes Verhalten der Führungskräfte Kündigungsgrund Nummer 1: Gemäß einer Gallup-Studie bei der mehr als 1 Million Mitarbeiter befragt wurden, erfolgen 75 % der Kündigungen wegen der unzulänglichen Kommunikation und mangelnden Wertschätzung der Führungskraft und nicht wegen Unzufriedenheit mit der Funktion. Motivation ohne Kommunikation ist Illusion. Mangelnde Kommunikation ist eine gleich 3-fache emotionale Ohrfeige: Erstens grenzt es die uninformatierten Ahnungslosen von den Eingeweihten aus, zweitens vermittelt es ›Wir trauen dir nicht zu, mit den Informationen um-



Monika Herbstrith-Lappe

»Demotivierendes Verhalten der Führungskräfte ist Kündigungsgrund Nummer 1.«
www.MonikaHerbstrith-lappe.com

Dagmar Grafeneder: »Als Arbeitgeber kann man, mit dem Ziel, die Mitarbeiter zu optimaler Leistung zu führen, diesen die bestmöglichen Rahmenbedingungen schaffen. Dies ist gut und wichtig, wird jedoch niemals eine intrinsische Motivation der Mitarbeiter, die entweder vorhanden ist oder nicht, ersetzen können. Jeder erwachsene Mensch sollte in einer eigenverantwortlichen Haltung leben. Dazu gehört die Verabschiedung von dem Mythos ›Du bist Schuld, dass es mir gut bzw. schlecht geht.« Für die Erfüllung des eigenen Sinns im Leben, die Erreichung der eigenen Ziele, der eigenen Selbstfürsorge, der passenden Haltung im Leben, sowie der Freude an den Dingen, die man tut, ist jeder Mensch selbst verantwortlich. Ein Unternehmen und die Führungskräfte können hier einen wichtigen Teil beitragen bzw. im negativen Sinne auch sehr viel zerstören, jedoch niemals fehlenden Eigenantrieb ersetzen.«

Konkrete Tipps

Abschließend zu diesem umfangreichen Thema hat TRAiNiNG noch bei den Experten nachgefragt, welche konkreten Tipps Sie HR-Mitarbeitern und Führungskräften geben können, die meistens sofort umsetzbar sind.

Peter Dziergas:

- »Gemeinsame Visionen entwickeln
- Wir-Gefühl fördern durch gemeinsame Aktivitäten in und außerhalb des Unternehmens, formelle und informelle Gespräche führen, respektvoll Interesse zeigen, regelmäßiges Coaching
- Transparent kommunizieren: Wenn es Probleme im Unternehmen gibt, offen kommunizieren und Teams um Inputs fragen, somit wird es ein allgemeines Thema und das Team wird involviert, im Gegensatz zum zu Tode-Schweigen und Gerüchten
- Wertschätzung, Lob und Anerkennung kommunizieren, eine lebendige ›Feedback‹ und ›Feed-Forward‹-Kultur etablieren
- Hell-Brainstorming: Wovor haben wir als Unternehmen Angst? Was können wir tun, dass es nicht eintritt?
- Gemeinsam für Humor im Team und positive Arbeitsatmosphäre sorgen!«

Monika Herbstrith-Lappe: »Durch den vermutlich bleibenden hohen Anteil an Home-Office gehen wertvolle informelle Gespräche verloren. Von daher sind jetzt Team-Events zur Förderung des gegenseitigen Vertrauens wichtiger denn je. Ich fasse Motivation in dem Satz zusammen: ›Menschen – wollen – gemeinsam – Sinnvolles – bewirken.« Darin stecken 5 Punkte:

zugehen‹ und drittens signalisiert es ›Du bist es nicht Wert, dass wir mit dir kommunizieren.« Vom Tauchen bin ich gewohnt: In seriösen Tauchbasen gibt es vor JEDEM Tauchgang ein Briefing: Gemeinsam wird der geplante Tauchgang besprochen, um Orientierung zu bieten. In unserer Welt der Umbrüche mit hohem Grad an Ungewissheit, sollte dem auch im Business ähnlich hoher Stellenwert beigemessen werden.«

Alois Widena kennt ein gutes Beispiel aus seinem Leben, als Kommunikation nicht zu Demotivation geführt hat. Daraus können wir etwas lernen: »Als kleiner Bub lernte ich pfeifen. Voll Stolz beherrschte ich endlich dieses großartige Instrument, dass man immer dabei hat. Auch wenn ich meinen Vater an den Wochenenden beim Heimwerken half, piff ich so vor mich hin. Ich konnte erstaunlich laut pfeifen. Melodiös wohl weniger, denn eines Tages sagte mein Vater zu mir: ›Wenn du Melodien lernst, pfeife sie mal leise vor dich hin und wenn du sie dann gut kannst, dann pfeife sie laut und genüsslich für uns alle«. Stellen Sie sich vor, er hätte gesagt: ›Hör jetzt endlich auf mit dieser lauten und falsch klingenden Pfeiferei, das kann sich doch keiner anhören!‹ Heute weiß ich, meine noch schlecht ›gestimmte Pfeife‹ hatte meinen Papa genervt und gleichzeitig wollte er mich nicht demotivieren. Heute kann ich mit Fug und Recht sagen, mit dem Tipp meines Vaters, bin ich ein recht guter Pfeifer geworden.«

- Ich möchte mich als Mensch willkommen und zugehörig, wahr- und ernstgenommen fühlen. Es steckt auch in der deutschen Sprache: Menschen anzusehen steigert ihr Ansehen. Wenn man ihnen Beachtung schenkt, steigen sie in der Achtung. Wenn man ihnen zu wenig Gehör schenkt, reagieren sie unerhört.
- Zu viel Druck und zu enge Vorgaben verunmöglichen das Wollen und damit die Motivation. Von daher braucht es innerhalb der vorgegebenen Spielregeln auch Spielräume, in denen Mitarbeiter kreativ gestalten können.
- Evolutionsbedingt sind wir zu tiefst soziale Wesen. Von daher sollten wir uns wieder darauf besinnen, dass wir von Konkurrenz und nicht von Contrakurrenz sprechen, was ›gemeinsames Laufen‹ bedeutet. Gemeinsame Freude am Schaffen und am Geschafften sind der wirkungsvollste Motivations-Booster.
- Immer wieder soll uns der Purpose Orientierung und Sinn für die Handlung bieten. Und auch bei den alltäglichen Entscheidungen sollte jeweils der Hintergrund mitkommuniziert werden
- Zahnlose Tiger werden leicht depressiv. In vielen Unternehmen werden Mitarbeitern die Zähne gezogen. Die nachhaltigste motivationssteigernde Maßnahme besteht darin, die Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter zu fördern.«

Alois Widena: »Die Pandemie ist wie ein herausfordernder Reitparcours. Wenn ein Parcours schwierig ist, dann nimmt man die Zügel enger. Das heißt jetzt nicht mehr kontrollieren, sondern bitte, bitte mehr kommunizieren! Erhöhen Sie die Interaktionen für Austausch und miteinander. Machen Sie z.B. virtuelle ›Kaffee- oder Teerunden‹ zu fixen Zeiten. Arbeitsmeetings gibt es eh genug. Führen Sie periodische Dates mit jedem Ihrer Mitarbeiter durch, in einem Format, bei dem Sie sich vertrauensvoll ins ›Auge‹ schauen können. Haben Sie dabei ganz, ganz große Ohren und hören Sie weltmeisterlich hin, was Ihre Mitarbeiter erzählen. Hinhören ist eine tolle Disziplin als Teil der erfolgreichen Kommunikation. Holen Sie sich dabei Standpunkte, Standorte und die Welt, zu den kleinen und großen Dingen betrachtet mit den Augen Ihres Teams ab. Da steckt ›Futter‹ für Ihre Führungsarbeit drinnen, die Sie für Sinn- und Zielevermittlung und letztendlich der daraus resultierenden Motivation erfolgreich einsetzen können. Denn geht es den Mitarbeitern gut, geht es der Führungskraft gut und letztendlich geht es damit dem gesamten Unternehmen gut.«

Monika Kovacs: »Zum Motivieren sind Kreativität und Abwechslung gefragt. Wir haben z.B. im vergangenen Monat die ›Wohlfühl-Wochen‹ bei uns ausgerufen: Jede Woche gab es eine kleine Überraschung: Begonnen wurde am Faschingsdienstag mit Genuss-Krapfen, darauf folgten Smoothies für unsere Gesundheit und Märzenbecher, die uns in Frühlingstimmung brachten. In der 4. Woche sorgte ein Anti-Stress-Ball für Entspannung und schließlich rundete eine pflegende Handcreme, die uns auch nach den Wohlfühlwochen hinaus weiter begleiten wird, die Aktion ab. Mit solchen ganz einfachen Aufmerksamkeiten, eingebettet in einen passenden konzeptuellen Rahmen, haben wir ganz tolle Erfahrungen gemacht! Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt.«

Dagmar Grafeneder: »Eine äußerst unterstützende Maßnahme durch Unternehmen ist das Angebot an die Mitarbeiter, sich coachen zu lassen. In diesem Setting können genau die o. g. Themen der eigenen Haltung, Selbstfürsorge, andere Blickwinkel, etc. reflektiert und bearbeitet werden. Gelingt es in diesem Setting etwaige destruktive Muster oder behindernde Glaubenssätze aufzulösen, kann das einen gehörigen Motivationsschub der Mitarbeiter bewirken. Eine weitere unterstützende Maßnahme für die Motivation der Mitarbeiter ist die gezielte Wiederherstellung der Zeit-/Raumsynchronizität des Teams, wie oben beschrieben.«

Fazit

Zusammengefasst lässt sich folgendes feststellen. Motivierte Teams sind für den Erfolg von Unternehmen entscheidend! Die Führungskraft und das Team sind Motivationsbringer und -killer gleichsam. Nachhaltig mit externen Maßnahmen zu motivieren bringt häufig mehr Schaden als Nutzen. Lesen Sie für weitere Gedanken dazu auch den Artikel auf den folgenden Seiten zum Thema »Belohnungen bestrafen«. Wenn der Mitarbeiter an der richtigen Stelle sitzt und sich gebraucht fühlt, ist das langfristig motivierend. Geben wir nochmals Reinhard Sprenger das Wort für einen abschließenden Gedanken.

»Die richtige Person am richtigen Platz: Anerkennen wir den Zusammenhang von Fähigkeit und ausgeübter Tätigkeit in ihrer Bedeutung für den Arbeitserfolg, dann ist die Passung von Individuum und Aufgabe entscheidend. So ist auch der stärkste extrinsische Motivationsfaktor erlebbar: das Gefühl gebraucht zu werden. Die Gewissheit: ›Es kommt auf mich an!‹



Alois Widena

»Denn geht es den Mitarbeitern gut, geht es der Führungskraft gut und letztendlich geht es damit dem gesamten Unternehmen gut.«
www.vbc.biz



Monika Kovacs

»Zum Motivieren sind Kreativität und Abwechslung gefragt.«
www.ipcenter.at