

Weiterbildung macht glücklich!

bzb.

bzbuchs.ch



20. Oktober 2019:

Die LEADER- Wahlprognosen

Seite 12

In dieser Ausgabe:

Klaus Brammertz, Raphael Krucker,
Bruno Rutishauser, Johannes Ucan,
Patrick Ammann, Pascal von Gunten,
Tina Maria Wetzold u.v.m.

Fokus
HR-Management

Begeisterung ist der stärkste
Motivator

Ab Seite 54

Entrepreneur
Of The Year FL

Der Sieger 2019 heisst
Alexander Ospelt

Ab Seite 74



Mission: Sauber.

pronto-ag.ch

pronto
Wir verstehen mehr
als Reinigung.

«Menschen kommen zu Unternehmen, aber sie verlassen Vorgesetzte»

Es gibt Menschen, die nur darauf warten, dass jemand kommt und sie motiviert. Viel schlimmer noch: Sie sehen es als Auftrag ihres Vorgesetzten. Anreize von aussen können allerdings nicht die Energie von Eigenmotivation freisetzen; diese ist die stärkste Antriebskraft für Spitzenleistung. Motivierte Mitarbeiter sind zu mehr Leistung bereit, die Personalrekrutierung fällt leichter, das Arbeitsklima ist besser und die Fluktuationsrate entsprechend tief. Im LEADER-Gespräch skizziert Pascal von Gunten, CEO der von Gunten Executive Partner AG aus Wittenbach, wie man als Vorgesetzter richtig motiviert.

Pascal von Gunten, was ist Motivation eigentlich?

Motivation umfasst sämtliche Beweggründe, die zur Handlungsbereitschaft eines Menschen führen. Durch die Motivation, etwas anzureissen, gepaart mit der Willenskraft, etwas durchzuziehen, erreicht man Ziele. Entsprechend wichtig ist Motivation für das Vorankommen eines Unternehmens.

Intrinsische Motivation umfasst demzufolge sämtliche Quellen, welche Menschen von innen heraus motivieren?

Genau. Die Thematik, die Arbeit, die Herausforderung oder auch die Verfolgung persönlicher Ideale und Werte gehören dazu. Extrinsisch sind all jene Quellen, welche Menschen von aussen zu Handlungen motivieren. Nebst monetären Anreizen gehört auch die zugewiesene Rolle einer Person im Unternehmen oder die gemeinsame Arbeit an einem übergeordneten Ziel dazu.

«Lohn ist kein Motivator, sondern ein Hygienefaktor.»

Und wie sieht Motivation in der Praxis aus?

In der Praxis begegnen wir v. a. drei Typen von Motivation. Alle führen zur Handlungsbereitschaft eines Menschen, die Effektivität und Langfristigkeit ist aber jeweils sehr unterschiedlich. Beginnen wir mit der primitivsten Methode: die Motivation mittels Androhung von Negativkonsequenzen. Leider ist diese Methodik weiter verbreitet, als man annehmen möchte. Drohungen mögen kurzfristig etwas bewirken und den Mitarbeiter zu einer Handlung veranlassen; von aufrichtiger Motivation kann dabei aber definitiv nicht die Rede sein.

Gut, aber die Motivation mittels Anreizen kommt dem Ganzen wohl näher?

Klar: Man lockt bei dieser ebenfalls extrinsischen Methode mit Aufstiegschancen, Karriere, Prämien und Erfolgsbeteiligungen. Diese Variante mag zwar längere Wirkungskraft haben als die erste, treibt aber den Mitarbeiter noch nicht zu langfristiger Spitzenleistung an. So mögen finanzielle Anreize im Sinne eines Dankeschöns für gute Leistungen eine schöne Geste sein, werden aber schnell vergessen oder zur Selbstverständlichkeit.

So bleibt noch die intrinsische Motivation?

Genau. Sie ist in ihrer Wirkung unerreicht. Im Wesentlichen geht es darum, dass es dazu keinen aktiven Anreiz von aussen benötigt. Sogar einfache Anerkennung von aussen rückt dabei in den Hintergrund. Die Aufgabe oder eine Herausforderung als solche erfüllt einen ungemein. Man entwickelt aus sich selbst heraus eine Begeisterung für eine Idee, ein Ziel oder eine Tätigkeit. Und genau diese Begeisterung ist mit Abstand der stärkste Motivator überhaupt. Begeisterung inspiriert uns und bewegt uns wie eine unsichtbare Triebkraft zur Handlung. Begeisterung vertreibt den Alltagstrott und führt zu endlos scheinender Energie.

Worauf sollten also Führungskräfte achten?

Eine positive Beziehung zwischen Chef und Mitarbeitern ist nicht nur förderlich fürs Arbeitsklima, sondern hat nachweislich eine positive Wirkung auf die Gesundheit. Eine positive Beziehung stärkt zudem das Vertrauen und gibt Sicherheit. Leider müssen wir in der Praxis immer wieder feststellen, dass das Bild einer intakten Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung aus Chef-Sicht meist etwas anders aussieht als aus der des Angestellten. So wäre manch ein Vorgesetz-



*Pascal von Gunten:
Mitarbeiter auf ihre
Stärken ansetzen.*

ter gut beraten, mit ehrlicher, aufrichtiger Anerkennung der Leistungen seiner Mitarbeiter zu starten.

Extrinsische Motivation kommt nicht an intrinsische heran?

Nein. Trotzdem müssen Führungskräfte zumindest sicherstellen, dass sie ihre Leute nicht demotivieren. Menschen kommen zu Unternehmen, aber sie verlassen Vorgesetzte. Misstrauen, Neid, Intoleranz,

schief, braucht es viel Aufwand, die Situation wieder ins Reine zu bringen. Dazu reicht es nicht, die Beziehung mittels Lohnerhöhung oder Boni wieder geradebiegen zu wollen. Lohn ist kein Motivator, sondern ein Hygienefaktor.

Konkret: Wie kann ich die Eigenmotivation meiner Mitarbeiter fördern?

Einige muss und kann man tatsächlich zu ihrem Glück zwingen. Setzen Sie die Mitarbeiter auf Ihre Stärken an. Wer seine Stärken ausleben kann, ist motivierter, leistet bessere Arbeit und macht weniger Fehler. Solche Stärken können zum Beispiel analytische Stärken sein: organisieren, strukturieren, planen oder mit Zahlen arbeiten. Es können aber auch kreative Stärken sein: Ideen entwickeln, ausprobieren, forschen, innovativ sein. Vielleicht besitzt jemand auch ausgesprochene praktische Fähigkeiten:

«Begeisterung ist der mit Abstand stärkste Motivator überhaupt.»

Selbstsucht, Narzissmus und persönliche Diskrepanzen sind nur einige Faktoren, die an einer guten Beziehung nagen. Hängt der Haussegen erst einmal

Etwas erarbeiten, handwerklich tätig sein etc. Eine weitere Möglichkeit ist es, die Mitarbeiter in ein Umfeld zu platzieren, in dem es von motivierten Mitarbeitern nur so wimmelt. Motivation und Begeisterung stecken an und es ist schwierig, sich dieser Energie zu entziehen.

«Manch ein Vorgesetzter wäre gut beraten, mit aufrichtiger Anerkennung der Leistungen seiner Mitarbeiter zu starten.»

Und wie motiviere ich die «digitale Generation», die nun auf den Arbeitsmarkt kommt?

In Bezug auf die neue Arbeitsgeneration können ebenfalls konkrete, motivationsfördernde Anhaltspunkte definiert werden. Wer in seiner Unternehmenskultur Eigenschaften wie Selbstbestimmung, Freiheit und Individualität verinnerlicht, setzt in Bezug auf die Attraktivität am Arbeitsmarkt schon mal ein klares Zeichen. Der Lohn bleibt auch für die

digitale Generation wichtig, wird jedoch mit dem Anspruch nach sinnstiftender, abwechslungsreicher Arbeit, persönlicher Erfüllung und Selbstverwirklichung gleichgesetzt.

Arbeit nur des Profites wegen verliert also an Bedeutung?

Allerdings. Auch gehören Karrierechancen und Entwicklung nicht zu den wichtigsten Attraktivitätskriterien für die neue Arbeitsgeneration, wie eine Studie der FHS St.Gallen zu den «Digital Natives» bestätigt. Der neuen Generation ist auch partnerschaftliche Führung wichtig. Anerkennung, Respekt, Unterstützung und offene Kommunikation sind Grundvoraussetzungen, damit sie sich wohlfühlt. Von ihren gleichrangigen Arbeitskollegen erwarten sie ein Team, welches charakterlich und auf kollegialer Ebene funktioniert.

Text: Stephan Ziegler

Bild: Thomas Hary

Anzeige

Bereit für den nächsten Schritt? Infoabend Weiterbildung

Unternehmensführung | Banking | Immobilien | Innovation
IT-Management | Public Services | Soziale Arbeit | Coaching | Gesundheitswesen

www.fhsg.ch/infoabend-wbz

Mittwoch,
13. November

 **FHS St.Gallen**
Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

FHO Fachhochschule Ostschweiz