

Du schaffst das! – Warum Motivation in der heutigen Arbeitswelt immer wichtiger wird

Motivierte Beschäftigte sind der Wunsch jedes Vorgesetzten. Sie arbeiten gern, nehmen mit Elan neue Herausforderungen an, haben frische Ideen und fördern ein positives Betriebsklima. Und jedes Unternehmen braucht sie. Denn nur, wer Lust auf und Spaß an seiner Arbeit hat, ist auf lange Sicht gut in dem, was er tut. Mangelnde Motivation hingegen kann ein Frühindikator für gesundheitliche Fehlbelastungen sein. Doch Motivation kommt nicht von allein. Gerade in unserer heutigen Arbeitswelt, in der wir oft immer mehr immer schneller bewältigen müssen, bleiben motivierende Momente oft auf der Strecke. Ein positives Feedback zu einem abgeschlossenen Projekt geht in den nächsten Aufgaben unter, die schon längst warten. Das „Vielen Dank“ wird in der Hektik des Alltags vergessen. Für ein ermutigendes Wort bei einer besonderen Herausforderung bleibt keine Zeit. Um die Freude an der Arbeit dauerhaft zu erhalten, braucht es Empathie und bewusstes Handeln von Führungskräften.

Wollen – Können – Dürfen

Die Definition klingt zunächst banal: Arbeitsmotivation ist die Bereitschaft, eine Arbeit aufzunehmen, bestimmte Ziele zu verfolgen, Leistungen zu vollbringen, Aufgaben fertigzustellen und Verantwortung zu übernehmen.

All das wird selbstverständlich von Mitarbeitern in Betrieben und Unternehmen erwartet. Doch es ist ein komplexes Gerüst aus unterschiedlichsten Faktoren, die darüber entscheiden, ob Motivation bei der Arbeit entsteht und vor allem langfristig erhalten bleibt. Oftmals liegt nur ein schmaler Grat zwischen dauerhafter Motivation und Dienst nach Vorschrift. Gleichzeitig sind die Bedingungen, unter denen wir Arbeit als positiv und motivierend empfinden, sehr individuell:

- ▶ **Allein oder im Austausch:** Manche Menschen schätzen es, möglichst viel ihrer Arbeit selbstständig zu erledigen. Andere wiederum suchen und brauchen den stetigen Austausch mit Kollegen und Vorgesetzten.
- ▶ **Zu viel oder zu wenig:** Wächst die Anzahl an Aufgaben zu einem scheinbar kaum zu bewältigenden Berg, löst das bei vielen ein Gefühl der Überforderung aus. Andere laufen erst unter Druck zur Höchstform auf und verlieren die Freude an der Arbeit, wenn sie das Gefühl haben, nicht ausgelastet zu sein. Arbeitsverdichtung sowie Über- und Unterforderung, qualitativ wie quantitativ, sind typische Ursachen für mangelnde Motivation.
- ▶ **Mit oder ohne Verantwortung:** Neben Unter- bzw. Überforderung ist mangelnder Handlungsspielraum ein häufiger Grund für ein fehlendes positives Arbeitserleben. Nicht jeder fühlt sich mit einem hohen Maß an Verantwortung wohl. Wer jedoch für jede kleine Entscheidung das Okay seines Vorgesetzten braucht, verliert schnell das Gefühl, gebraucht zu werden.



Fazit

Wer eine positive Einstellung zu seiner Arbeit hat und motiviert ist, kann auch besser mit Stress und Belastungen umgehen. Umgekehrt kann eine fehlende Motivation Kennzeichen für eine individuelle Problemsituation sein, denn Stress wirkt auf Dauer demotivierend. Aber: Motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die zentrale Voraussetzung für jedes erfolgreiche Unternehmen und jede erfolgreiche Führungskraft. Nur wer als Vorgesetzter seine Mitarbeiter motivieren kann, kann ihr ganzes Potenzial ausschöpfen. Und auch wenn die Bedürfnisse von Beschäftigten dabei zum Teil sehr individuell sind, so gibt es doch grundlegende Faktoren, die ein positives Arbeitserleben fördern und so die Motivation stärken.

Geld ist nicht alles

Bei der Wahl des Jobs mag das Gehalt ausschlaggebend sein. Doch Geld spornt nur kurzzeitig an, es spielt im Arbeitsalltag nicht die entscheidende Rolle. Es sollte aber zwischen Anstrengung und Belohnung ein Gleichgewicht bestehen. Mitarbeiter geben ihrem Unternehmen Wissen, Zeit, Identifikation, Leistung, Engagement und Persönlichkeit. Sie erhalten vom Unternehmen

Lohngerechtigkeit, Arbeitsplatzsicherheit, Weiterbildungs-, Karriere- und Einflussmöglichkeiten. Nach dem Modell der beruflichen Gratifikationskrisen entstehen Stress und negative gesundheitliche Effekte bei Mitarbeitern, wenn sie trotz großen Arbeitsengagements keine ausreichende Anerkennung für ihre Arbeit erhalten.



Nur **56%** der Beschäftigten erachten den Verdienst als sehr wichtig.

Studien unter Fach- und Führungskräften belegen, dass nur eine knappe Mehrheit von 56 Prozent einen angemessenen Verdienst als sehr wichtig erachtet. Gehaltserhöhungen wirken nur dann motivationsfördernd, wenn sie mit 20 Prozent oder mehr überdurchschnittlich ausfallen. Auch leistungsabhängige, variable Zahlungen wirken nicht positiv, im Gegenteil: Beträgt dieser Anteil mehr als ein Drittel des Gehalts, wird er sogar als Last wahrgenommen. Dann setzt eine leistungsfähige Bezahlung die Mitarbeiter unter enormen Druck, der sich auf Dauer negativ auf die Gesundheit auswirken kann. Maßgeblich für die Leistungsbereitschaft ist vor allem der Spaß an der täglichen Arbeit.

(Quelle: Stepstone; Haygroup, Januar 2012, 18.459 Befragte)



EXKURS

Innerlich gekündigt? – Mitarbeiterbindung und Motivation

Arbeitsmotivation und Mitarbeiterbindung hängen eng zusammen. Denn Beschäftigte, die sich nicht an ihren Arbeitgeber gebunden fühlen, zeigen weniger Verantwortungsbewusstsein, Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft. Studien weisen hier immer wieder auf Defizite in deutschen Unternehmen und Betrieben hin. So gaben beim Gallup Engagement Index 2011 über 60 Prozent der befragten Arbeitnehmer an, ihr Engagement bei der Arbeit auf das Pflichtprogramm zu beschränken. Eine geringe Mitarbeiterbindung kann erhebliche Auswirkungen haben. Beschäftigte ohne emotionale Bindung hatten 2011 3,5 Fehlertage mehr als Beschäftigte mit einer hohen Bindung an ihr Unternehmen. Der Grund für eine geringe Bindung liegt den Studien zufolge häufig bei den direkten Vorgesetzten.