

Karriere&Bildung

ÖÖNachrichten

WWW.NACHRICHTEN.AT/KARRIERE | SAMSTAG, 27. JULI 2024

„Zu motivieren bedeutet nicht, immer lieb zu sein“

Motivation am Arbeitsplatz: Wie das gelingt, warum Belohnungen nur kurzfristig wirken

VON VERENA MITTERLECHNER

WIEN/LINZ. Wenn sie einmal verloren ist, wird es schwierig: Ohne Motivation bei der Arbeit leidet nicht nur die Leistung, manche Mitarbeiter ziehen sich zurück oder werden krank. Das weiß der Linzer Arbeitspsychologe Luca Merl, der für Unternehmen tätig ist und Beschäftigte bei Problemen unterstützt.

Das Bewusstsein für mentale Gesundheit am Arbeitsplatz sei generell gestiegen, sagt er. Eine Rolle spielen wohl die Corona-Krise wie auch der Fachkräftemangel: „Mitarbeiter haben heute mehr Macht, sie entscheiden, wo sie arbeiten wollen.“ Was die Motivation betrifft, sieht Merl die Unternehmen

gefordert: „Der Faktor Wertschätzung beziehungsweise Anerkennung wird noch immer oft belächelt“, sagt er. Dabei habe der persönliche Umgang in der Firma einen großen Effekt auf die intrinsische (von innen heraus kommende) Motivation der Mitarbeiter. Mangelndes Feedback, gebrochene Versprechen oder zu wenig Zeit für Anliegen der Mitarbeiter können zu Kränkungen führen.

Sechs Punkte für Motivation

Entscheidend für die Motivation seien sechs Punkte, die sich um die Erwartung an den Job und die Realität im Arbeitsalltag drehen.

1. Arbeitslast: Sind die Mitarbeiter über- oder unterfordert?



„Führungskräften kommt eine Fürsorgekompetenz zu. Sie sollten wissen, wie es ihren Mitarbeitern geht und was zumutbar ist.“

■ Luca Merl, Arbeitspsychologe aus Linz



„Alles genehmigen lassen zu müssen, demotiviert vor allem jüngere Mitarbeiter. Sie wollen immer öfter frei entscheiden.“

■ Nicole Schlosser, Personalchefin bei 123-Transporter



Führungskräfte sollten nicht nur Fachkenntnisse, sondern auch Führungsqualitäten mitbringen.

Fotos: cbx, Luth, Juhasz

2. Möglichkeiten zur Einflussnahme: Wollen Mitarbeiter viel oder wenig Freiraum bzw. eigene Entscheidungen treffen?

3. Wertschätzung: Wie funktioniert die Kommunikation untereinander?

4. Gemeinschaft: Gibt es ein Wir-Gefühl im Unternehmen?

5. Fairness: Wie werden Ressourcen verteilt? Etwa wenn der Chef ein neues Auto bekommt, Mitarbeitern aber neue Arbeitsmittel verwehrt bleiben.

6. Wertekonflikte: Stimmt der Außenauftakt des Unternehmens mit der Realität und den Vorstellungen der Mitarbeiter überein?

Den persönlichen Erwartungen und der eigenen Arbeitsweise sollten sich auch die Mitarbeiter bewusst sein, sagt Merl. Führungskräfte müssten sich für diese Zeit nehmen und sie gut kennen. Dann könnten auch ernste Dinge leichter angesprochen werden: „Zu motivieren bedeutet nicht, immer lieb zu sein“, sagt Merl. „Es kann auch

motivieren, wenn der Vorgesetzte klar und wertschätzend kommuniziert.“

„Viele Führungskräfte haben Angst vor Kontrollverlust“, sagt Nicole Schlosser. Als Personalchefin ist sie für 30 Mitarbeiter des Startups 123-Transporter aus Wien verantwortlich. Das Unternehmen wurde 2021 gegründet und bietet eine vollständig digitale Vermittlung von Transportfahrzeugen.

Keine freien Entscheidungen treffen zu können, würde vor allem junge Mitarbeiter demotivieren, sagt Schlosser. Führungskräfte sollten ihnen Vertrauen entgegenbringen und das sogenannte „Micromanagement“ – also jeden Prozess bis ins Detail zu überwachen – sein lassen.

Die Frage nach dem Sinn

Wer Mitarbeiter motivieren will, sollte vor allem das Gespräch suchen: „Viele Jüngere wissen nicht, wohin ihr weiterer Karriereweg geht.“ Das sollte das Unternehmen gemeinsam mit ihnen herausfin-

den. Dazu eignen sich Feedbackgespräche, mindestens einmal im Quartal. In einem Start-up sei „viele im Fluss“ und müsse erst definiert werden, sagt Schlosser. Gerade hier müssten Mitarbeiter eingebunden und auch regelmäßig um Feedback gebeten werden.

Dafür komme das Gemeinschaftsgefühl gut an: Für junge Mitarbeiter sei es wichtig, einen Sinn in ihrer Tätigkeit zu erkennen. Das beobachtet auch der Arbeitspsychologe: Selbstwirksamkeit ist immer häufiger für Beschäftigte relevant. „Sie fragen sich, trage ich etwas Sinnvolles zum Unternehmen bei, bringt meine Tätigkeit etwas?“

Belohnungen als extrinsische Motivation hätten meist nur einen kurzfristigen Effekt. An die Wirkung der sogenannten „Benefits“ glaubt auch Schlosser nicht: „Auch wenn sich wohl jeder über ein Jobticket oder Essensgutscheine freut.“ Ein Zeichen für motivierte Mitarbeiter? „Wenn jemand ausfällt und Leute gerne bereit sind, einen Dienst zu übernehmen.“

WERBUNG

SPANNENDE
PERSPEKTIVEN

TRESCON
more than executive search

Leitung Vertrieb International

Dienstorte Wien, Linz, Salzburg oder Innviertel möglich | Produktionsunternehmen | ab € 7.000,- Monatsbrutto zzgl. Firmen-PKW | Kenn-Nr. 11629-OÖN

Kammerdirektor/in

Linz | Landarbeiterkammer | ab € 5.277,30 Monatsbrutto | Kenn-Nr. 11598-OÖN

Leitung der Bauabteilung

Stadtgemeinde Grieskirchen | Funktionslaufbahn GD 13 | Kenn-Nr. 11621-OÖN

Consultant für Kommunalprojekte

Linz | Beratungsunternehmen | ab € 3.500,- Monatsbrutto | Kenn-Nr. 11531-OÖN

Projektmanager/in

Linz | Österreichischer Fachverband für Hinterlüftete Fassaden | ab € 3.000,- Monatsbrutto | Kenn-Nr. 11619-OÖN



INTERESSE GEWECKT?

Mehr Informationen finden Sie unter karriere.trescon.at



MEN
SCHEN
VER
NETZEN

iventa

Wir besetzen aktuell folgende Positionen bei unseren Kunden!



Sales Manager Textil (m/w/d)

Schöffel Pro | Westösterreich
Jahresbruttogehalt von rund EUR 65.000,-* + PKW
Ref.-Nr. 60775/IV



Head of Quality Management (m/w/d)

Karrierechance | Innviertel
Jahresbruttogehalt von rund EUR 100.000,-*
Ref.-Nr. 60734/IV



Sales International (m/w/d)

Industriemfeld | Perg
Jahresbruttogehalt von rund EUR 70.000,-* + PKW
Ref.-Nr. 60684/IV

Wir freuen uns auf Ihre Online-Bewerbung an Iventa Linz bewerbung.iventa.eu

*auf Basis Vollzeit, bei entsprechender beruflicher Erfahrung gehaltliche Anpassung