

BESCHÄFTIGTE MOTIVIEREN - GRUNDLAGEN

Motivation ist seit jeher ein Schlüsselfaktor für den Erfolg von Unternehmen. Beschäftigte, die ihre Aufgaben mit Begeisterung und Engagement erfüllen, tragen zu einer höheren Produktivität bei und schaffen gleichzeitig ein positives Arbeitsklima, das Innovationen fördert und Talente bindet. Vor dem Hintergrund einer globalisierten und wettbewerbsintensiven Wirtschaft, die Unternehmen einem stetigen Anpassungsdruck aussetzt, hat die Bedeutung motivierter Beschäftigter weiter zugenommen.

Forschungen zeigen zudem, dass motivierte Beschäftigte nicht nur effizienter arbeiten, sondern auch qualitativ hochwertige Arbeitsergebnisse erzielen. Dies wird unter anderem darauf zurückgeführt, dass sie ihre Tätigkeiten als sinnstiftend wahrnehmen und bereit sind, über das geforderte Maß hinauszugehen, um Ziele zu erreichen. Diese Faktoren tragen direkt zur Leistungsfähigkeit und Zielerreichung des Unternehmens bei.

Außerdem sind motivierte Beschäftigte weniger anfällig für Fehlzeiten und Fluktuation. So zeigen Studien, dass Menschen, die ihre Arbeit als erfüllend erleben und sich mit den Zielen ihres Unternehmens identifizieren, seltener unter Stress und Burnout leiden. Dies bedeutet, dass motivierte Beschäftigte nicht nur produktiver sind, sondern auch weniger krankheitsbedingte Ausfälle haben, was wiederum positive Auswirkungen auf die gesamte Organisation hat. Unternehmen, die in die Motivation ihrer Beschäftigten investieren, profitieren weiterhin von einer höheren Loyalität und einer stärkeren Bindung an das Unternehmen. Dies gilt insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels, in denen es für Unternehmen immer schwieriger wird, qualifizierte Beschäftigte zu finden und zu halten. Motivierte Beschäftigte suchen seltener nach anderen Beschäftigungsmöglichkeiten, wodurch die Kosten für Rekrutierung und Einarbeitung verringert werden.

MOTIVIERTE MITARBEITENDE IN EINER SICH WANDELNDEN ARBEITSWELT

Die rasante Digitalisierung und der technologische Fortschritt verändern die Arbeitswelt tiefgreifend. Automatisierte Prozesse und neue Technologien schaffen einerseits Potenziale, die vor wenigen Jahrzehnten noch undenkbar waren, stellen Unternehmen andererseits jedoch vor Herausforderungen – insbesondere in Bezug auf die Motivation ihrer Beschäftigten. Mit der Veränderung der Anforderungen an Fachkräfte und einem intensiveren Wettbewerb um Talente wird es zunehmend erforderlich, innovative Ansätze zur Förderung und Bindung motivierter Beschäftigte zu entwickeln.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Ein weiterer bedeutender Faktor ist der demografische Wandel. In vielen Ländern führt die alternde Bevölkerung zu einem wachsenden Anteil älterer Beschäftigter in Unternehmen. Diese Entwicklung verschärft den Fachkräftemangel und erfordert Maßnahmen, um sowohl die Motivation und Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter zu erhalten als auch die Erwartungen jüngerer Generationen, wie der Generationen Y und Z, zu erfüllen.

Die COVID-19-Pandemie hat ebenfalls nachhaltige Auswirkungen auf die Arbeitswelt und die Motivation der Beschäftigten gehabt. Der rasche Übergang zur Telearbeit und die Einführung neuer Arbeitsmodelle haben verdeutlicht, wie wichtig Flexibilität und Autonomie für die Arbeitsmotivation sind. Im Zuge dieser Veränderungen sind die Erwartungen der Beschäftigten an Unternehmen gestiegen, flexiblere Arbeitsbedingungen und mehr Eigenverantwortung zu ermöglichen.

WAS IST MOTIVATION?

Motivation leitet sich vom lateinischen Wort *movere* (bewegen) ab und bezieht sich im Wesentlichen auf die inneren Zustände, die das Verhalten eines Menschen auslösen und aufrechterhalten. Sie ist ein psychischer Prozess, der durch individuelle Bedürfnisse, Werte, Einstellungen und Ziele ausgelöst wird.

Im Unternehmenskontext umfasst Motivation verschiedene Aspekte, von Grundbedürfnissen wie körperlicher Sicherheit bis hin zu höheren Bedürfnissen wie Selbstverwirklichung und Anerkennung. Motivation kann dabei grob in zwei Arten unterteilt werden: intrinsische und extrinsische Motivation. **INTRINSISCHE MOTIVATION** entsteht aus der Tätigkeit selbst. Sie wird durch das innere Bedürfnis der Person motiviert, eine bestimmte Aufgabe zu erledigen, weil sie die Tätigkeit als interessant, herausfordernd oder sinnstiftend empfindet. Menschen, die intrinsisch motiviert sind, empfinden Freude an ihrer Arbeit und sind weniger von äußeren Belohnungen abhängig. Sie zeigen häufig ein hohes Maß an Kreativität und Eigeninitiative.

EXTRINSISCHE MOTIVATION hingegen entsteht durch äußere Faktoren wie Belohnungen oder Bestrafungen, die außerhalb der eigentlichen Aufgabe liegen. Typische extrinsische Anreize im Arbeitsumfeld sind Gehalt, Prämien oder Lob durch Vorgesetzte. Obwohl extrinsische Motivation ein starkes Mittel zur Leistungssteigerung sein kann, ist sie eher kurzfristiger Natur und reicht allein nicht aus, um ein dauerhaftes Engagement zu gewährleisten.

Im Idealfall kann ein ausgewogenes Zusammenspiel beider Motivationsarten die Arbeitsleistung und das Engagement der Beschäftigten steigern. Moderne Ansätze im Personalmanagement versuchen, die intrinsische Motivation durch sinnvolle Aufgaben und ein

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

positives Arbeitsumfeld zu fördern, während extrinsische Anreize eingesetzt werden, um kurzfristige Leistungsziele zu erreichen.

Der Zusammenhang von Motivation und Arbeitsleistung

Motivation und Arbeitsleistung sind eng miteinander verbunden, aber nicht dasselbe. Während Motivation das Warum des Verhaltens beschreibt, bezieht sich Arbeitsleistung auf das tatsächliche Ergebnis dieser Motivation. Im Arbeitsumfeld ist Leistung das Produkt aus Motivation und Fähigkeiten. Selbst hoch motivierte Beschäftigte können keine optimale Leistung erbringen, wenn sie nicht über die erforderlichen Fähigkeiten verfügen.

Motivation beeinflusst auch die Ausdauer, mit der Beschäftigte ihre Aufgaben erfüllen. Gut motivierte Beschäftigte bleiben länger konzentriert, widmen sich ihren Aufgaben mit größerem Engagement und finden auch in schwierigen Situationen kreative Lösungen. Daher ist es eine zentrale Aufgabe des Managements, nicht nur die Fähigkeiten, sondern auch die Motivation der Mitarbeiter zu fördern.

PSYCHOLOGISCHE BEDÜRFNISSE UND MOTIVE

Der Ursprung der Motivation liegt häufig in der Befriedigung von Grundbedürfnissen. Diese Bedürfnisse werden in den so genannten Inhaltstheorien der Motivation beschrieben, die erklären sollen, welche spezifischen Motive das menschliche Verhalten beeinflussen. Eine der bekanntesten Theorien ist die **BEDÜRFNISHIERARCHIE VON ABRAHAM MASLOW**, der fünf Grundbedürfnisse postuliert:

- 1. Physiologische Bedürfnisse:** Dazu gehören die grundlegenden Lebensnotwendigkeiten wie Nahrung, Wasser, Schlaf und Luft. Im Arbeitskontext bedeutet dies, dass Beschäftigte nur dann motiviert sind, wenn ihre Grundbedürfnisse, wie ein angemessenes Gehalt und sichere Arbeitsbedingungen, erfüllt sind.
- 2. Sicherheitsbedürfnisse:** Beschäftigte müssen sich in ihrer Arbeitsumgebung sicher fühlen, sei es in Bezug auf ihre physische Sicherheit oder ihre Arbeitsplatzsicherheit. Maßnahmen wie Arbeitsplatzsicherheit, Sozialleistungen und klare Arbeitsstrukturen tragen zur Erfüllung dieser Bedürfnisse bei.
- 3. Soziale Bedürfnisse:** Menschen haben ein Bedürfnis nach Zugehörigkeit und sozialen Beziehungen. Im Arbeitskontext kann dies durch Teamarbeit, eine positive Unternehmenskultur und Möglichkeiten zur sozialen Interaktion erfüllt werden.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

4. **Bedürfnis nach Wertschätzung/Ich-Bedürfnisse:** Dies bezieht sich auf das Bedürfnis nach Anerkennung und Respekt von anderen sowie das Streben nach einem positiven Selbstbild. Beschäftigte wünschen sich Anerkennung für ihre Leistungen und möchten das Gefühl haben, einen wertvollen Beitrag zu leisten.
5. **Selbstverwirklichung:** Dies ist das höchste Bedürfnis in Maslows Hierarchie und beschreibt das Streben nach persönlicher Weiterentwicklung und dem Erreichen des vollen Potenzials. Unternehmen, die Möglichkeiten zur Weiterbildung und beruflichen Entwicklung bieten, können die Selbstverwirklichung ihrer Beschäftigten fördern.



Abbildung 1: Maslow Pyramide

Maslows Modell geht davon aus, dass Menschen zunächst ihre unteren Bedürfnisse befriedigen müssen, bevor sie sich höheren Zielen, wie der Selbstverwirklichung, widmen können. Im Arbeitskontext bedeutet dies, dass Beschäftigte, deren Grundbedürfnisse (z. B. Gehalt und Arbeitsplatzsicherheit) nicht erfüllt sind, wenig Interesse daran haben werden, sich durch anspruchsvolle Projekte oder Weiterbildung selbst zu verwirklichen.

HERZBERGS ZWEI-FAKTOREN-THEORIE

Ein weiterer wichtiger Ansatz in der Motivationstheorie ist die Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg. Herzberg führte Untersuchungen durch, um herauszufinden, welche Faktoren zur Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit von Beschäftigten beitragen. Er fand heraus, dass es zwei unabhängige Gruppen von Faktoren gibt:

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Hygienefaktoren: Hygienefaktoren beziehen sich auf das Arbeitsumfeld und umfassen Aspekte wie Gehalt, Unternehmenspolitik, Arbeitsbedingungen und Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen. Fehlende oder unzureichende Hygienefaktoren können zu Unzufriedenheit führen. Sie allein führen jedoch nicht zu höherer Motivation. Sie beugen lediglich Unzufriedenheit vor.

Motivatoren: Diese beziehen sich auf den Arbeitsinhalt selbst und umfassen Aspekte wie Anerkennung, Verantwortung, Aufstiegsmöglichkeiten und persönliche Weiterentwicklung. Motivatoren führen zu Zufriedenheit und steigern die Motivation, indem sie den Beschäftigten das Gefühl geben, sinnvolle Arbeit zu leisten und sich weiterentwickeln zu können.

Ein wichtiger Punkt in Herzbergs Theorie ist die Unterscheidung zwischen Zufriedenheit und Unzufriedenheit. Diese werden nicht als Gegensätze, sondern als zwei voneinander unabhängige Zustände betrachtet. Das Fehlen von Unzufriedenheit bedeutet nicht automatisch, dass die Beschäftigten zufrieden oder motiviert sind. So sind Beschäftigte mit unzureichender Vergütung unzufrieden. Beschäftigte mit ausreichender Entlohnung sind dagegen zwar nicht unzufrieden, aber auch nicht notwendigerweise zufrieden. Unternehmen müssen daher nicht nur die Hygienefaktoren sicherstellen, sondern auch die Motivatoren gezielt fördern, um die Arbeitszufriedenheit zu steigern.

3. ERWARTUNGS-VALENZ-THEORIE (VROOM):

Eine weitere wichtige Motivationstheorie ist die Erwartungs-Valenz-Theorie, die von Victor Vroom entwickelt wurde. Diese Theorie betrachtet Motivation als einen Prozess, bei dem Individuen Entscheidungen auf der Grundlage ihrer Erwartungen darüber treffen, ob ihre Bemühungen zu bestimmten Ergebnissen führen werden. Die Theorie geht davon aus, dass Menschen motiviert sind, wenn sie glauben, dass ihre Handlungen zu wünschenswerten Ergebnissen führen.

Die Erwartungs-Valenz-Theorie basiert auf drei zentralen Variablen:

Erwartung: Dies bezieht sich auf die Überzeugung eines Individuums, dass seine Bemühungen zu einem bestimmten Ergebnis führen. Glauben Beschäftigte beispielsweise, dass härteres Arbeiten zu besseren Ergebnissen führt, ist die Erwartung hoch. Wenn Beschäftigte jedoch glauben, dass sie das gewünschte Ergebnis nicht erreichen werden, egal wie hart sie arbeiten, ist die Erwartung niedrig.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Instrumentalität: Dies beschreibt die Wahrnehmung, dass eine bestimmte Leistung zu einer bestimmten Belohnung führt. Beschäftigte fragen sich, ob eine gute Leistung zu der erhofften Belohnung, z. B. einem Bonus oder einer Beförderung, führt. Wird der Zusammenhang zwischen Leistung und Belohnung als stark empfunden, ist die Instrumentalität hoch. Wird die Belohnung jedoch als unsicher oder ungerecht verteilt wahrgenommen, ist die Instrumentalität niedrig.

Valenz: Dies bezieht sich auf den Wert, den eine Person der Belohnung oder dem Ergebnis beimisst. Eine Belohnung hat eine positive Valenz, wenn sie von den Beschäftigten als attraktiv empfunden werden, z. B. eine Prämie oder Anerkennung. Sie hat eine negative Valenz, wenn das Ergebnis als unerwünscht wahrgenommen wird.



Abbildung 2: Erwartung-Valenz-Theorie

Motivation ergibt sich nun aus der Multiplikation der Erwartung mit der Instrumentalität und der Valenz. Dadurch zeigt sich, dass die Motivation nur dann hoch ist, wenn alle drei Faktoren positiv sind. Das bedeutet, dass selbst bei einer starken Valenz (hohe Wertschätzung der Belohnung) und einer klaren Instrumentalität (sicherer Zusammenhang zwischen Leistung und Belohnung) die Motivation gering bleibt, wenn die Erwartung niedrig ist (z. B. wenn die Beschäftigten glauben, dass ihre Bemühungen keine Verbesserung seiner Leistung bewirken werden).

4. SELBSTBESTIMMUNGSTHEORIE (DECI UND RYAN):

Die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan betont die Bedeutung intrinsischer Motivation, die aus der Befriedigung grundlegender psychologischer Bedürfnisse resultiert: Autonomie (das Bedürfnis, selbstbestimmt zu handeln), Kompetenz (das Bedürfnis, sich wirksam zu fühlen) und Verbundenheit (das Bedürfnis, sich mit anderen verbunden zu fühlen). Die Theorie besagt, dass Menschen am motiviertesten sind, wenn sie die Möglichkeit haben, ihre Fähigkeiten zu entwickeln, Entscheidungen zu treffen und Beziehungen zu pflegen, um ihre grundlegenden psychologischen Bedürfnisse zu erfüllen.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

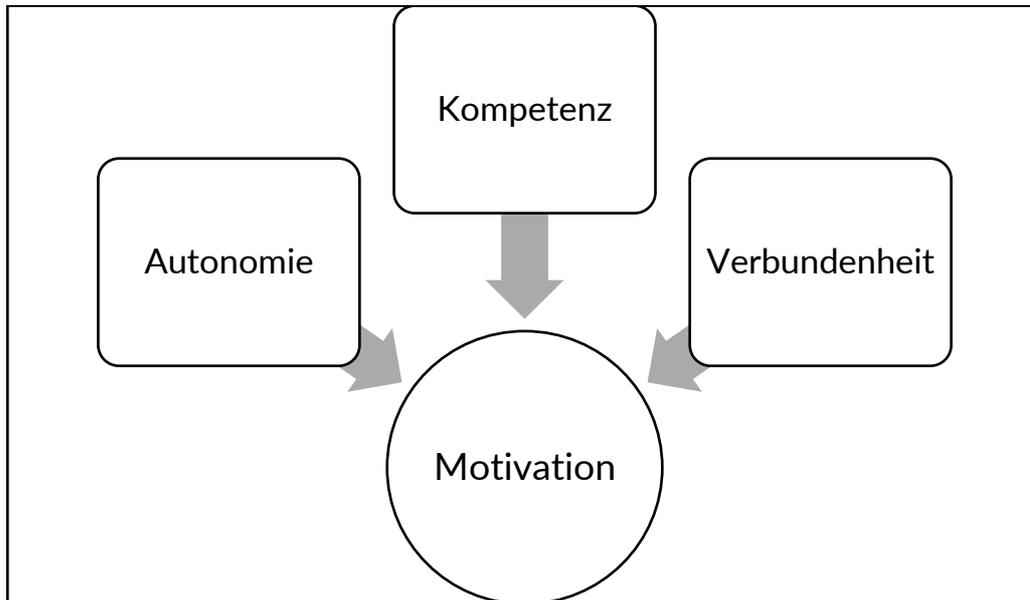


Abbildung 3: Selbstbestimmungstheorie

DIE BEDEUTUNG VON FÜHRUNG FÜR DIE BESCHÄFTIGTENMOTIVATION

Die Motivation der Beschäftigten ist eng mit Führung verbunden. Führungskräfte prägen durch ihr Verhalten, ihre Kommunikation und ihre Entscheidungen das Arbeitsumfeld und haben damit einen direkten Einfluss auf das Engagement und die Leistung der Beschäftigten. Unterschiedliche Führungsstile und der Umgang mit Verantwortung, Anerkennung und Autonomie beeinflussen die Motivation in vielfältiger Weise.

FÜHRUNGSSTILE UND DEREN EINFLUSS AUF DIE MOTIVATION

Führungsstile beeinflussen die Motivation der Beschäftigten, indem sie die Art und Weise bestimmen, wie Entscheidungen getroffen, Aufgaben verteilt und Ziele gesetzt werden. Lange Zeit dominierte hierbei in vielen Unternehmen der sogenannte **TRANSAKTIONALE FÜHRUNGSSTIL**. Der transaktionale Führungsstil basiert auf klaren Zielvorgaben und einem System von Belohnungen und Sanktionen. Die Führungskraft bietet Anreize, wenn die Beschäftigten ihre Ziele erreichen, und Sanktionen, wenn dies nicht der Fall ist. Dieser Ansatz kann die Motivation kurzfristig steigern, da er auf extrinsischen Anreizen beruht, hat aber seine Grenzen, wenn es darum geht, langfristiges Engagement zu fördern. Beschäftigte reagieren auf diese Form der Führung in der Regel mit der Erfüllung der Mindestanforderungen, um die Belohnung zu erhalten, ohne darüber hinaus motiviert zu sein.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Gegensatz dazu steht der **TRANSFORMATIVE FÜHRUNGSSTIL**, der auf Inspiration und persönlicher Entwicklung beruht. Führungskräfte mit diesem Stil vermitteln eine klare Vision und motivieren ihre Beschäftigten, über sich hinauszuwachsen. Sie fördern eine offene Kommunikation, unterstützen ihre Beschäftigten bei der Erreichung ihrer individuellen Ziele und schaffen ein Umfeld, in dem sich die Beschäftigten wertgeschätzt fühlen. Diese Form der Führung stärkt die intrinsische Motivation, da die Beschäftigten das Gefühl haben, dass ihre Arbeit sinnvoll ist und sie persönlich gefördert werden. Führungskräfte sollten regelmäßig Feedback geben, um Fortschritte sichtbar zu machen und den Beschäftigten zu zeigen, dass ihre Arbeit geschätzt wird. Dies führt zu einer stärkeren Bindung und einem größeren Engagement.

Ein beispielhafter Aspekt dieses Führungsstils zeigt sich in der Förderung von Autonomie. Indem Führungskräfte ihren Beschäftigten mehr Verantwortung übertragen und ihnen Freiräume für eigene Entscheidungen einräumen, stärken sie das Vertrauen in deren Fähigkeiten und fördern so die Eigeninitiative. Autonomie muss jedoch in einem ausgewogenen Maß gewährt werden, um Überforderung zu vermeiden. Regelmäßige Zielüberprüfungen bieten die Möglichkeit, Fortschritte zu kontrollieren und gegebenenfalls unterstützend einzugreifen. Dies gibt den Beschäftigten die Sicherheit, auf dem richtigen Weg zu sein, ohne sich allein gelassen zu fühlen.

MIT TRANSFORMATIONALER FÜHRUNG FÜR VERÄNDERUNGEN BEGEISTERN

Veränderungen in Organisationen gehören zu den größten Herausforderungen für Führungskräfte. Sie erfordern nicht nur neue Strukturen und Prozesse, sondern vor allem die Bereitschaft der Beschäftigten, diese aktiv mitzugestalten. Transformationale Führung hat sich als besonders wirksamer Ansatz erwiesen, um Beschäftigte in Zeiten des Wandels zu motivieren und zu unterstützen.

Transformationale Führung zeichnet sich dadurch aus, dass Führungskräfte nicht nur rationale, sondern auch emotionale Aspekte ansprechen. Sie vermitteln eine klare und inspirierende Vision, die den Sinn und Nutzen der angestrebten Veränderungen verdeutlicht. Diese Vision dient als Orientierung für die Beschäftigten, auch wenn Unsicherheiten oder Widerstände auftreten. Gerade in Zeiten des Umbruchs, in denen bestehende Routinen in Frage gestellt werden, hilft eine solche emotionale Basis, Ängste abzubauen und Vertrauen aufzubauen. Ein zentraler Aspekt ist dabei die Kommunikation. Führungskräfte müssen den Beschäftigten nicht nur erklären, warum Veränderungen notwendig sind, sondern auch, wie diese zu den Werten und Zielen der Organisation passen. Durch eine

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

offene und transparente Kommunikation schaffen sie eine Atmosphäre des gegenseitigen Verständnisses, die das Engagement fördert.

Eine weitere Stärke der transformationalen Führung liegt in der individuellen Förderung der Beschäftigten. Jeder Beschäftigte bringt unterschiedliche Fähigkeiten, Perspektiven und Bedürfnisse mit, die in Veränderungsprozessen berücksichtigt werden müssen. Transformationale Führungskräfte nehmen sich die Zeit, auf diese Unterschiede einzugehen. Sie ermutigen ihre Beschäftigten, neue Ideen einzubringen und zeigen ihnen, wie ihr Beitrag zum Gelingen der Veränderung beitragen kann. Während Veränderungsprozessen ist es wichtig, Unsicherheiten zu begegnen und die Selbstwirksamkeit der Beschäftigten zu stärken. Indem Führungskräfte Vertrauen in die Fähigkeiten ihrer Beschäftigten ausdrücken, fördern sie deren Eigeninitiative und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Regelmäßiges Feedback, Lob und Anerkennung sind entscheidend, um Fortschritte sichtbar zu machen und den Beschäftigten das Gefühl zu geben, dass ihr Engagement wertgeschätzt wird.

Transformationale Führung ermutigt dazu, traditionelle Denkmuster in Frage zu stellen und kreative Lösungen zu entwickeln. Innovative Ansätze erweisen sich in Veränderungsprozessen als besonders wirksam, um Herausforderungen zu meistern und neue Chancen zu nutzen. Führungskräfte sollten daher ein Umfeld schaffen, das Experimentierfreude fördert und in dem Fehler als Lernchancen verstanden werden. So fühlen sich die Beschäftigten sicherer, ohne Angst vor Sanktionen neue Wege zu gehen.

Veränderungen können leicht zu Überforderung führen, insbesondere wenn die Balance zwischen Dynamik und Stabilität nicht ausreichend berücksichtigt wird. Während der Wandel notwendige Anpassungen mit sich bringt, sehnen sich die Beschäftigten in Zeiten der Unsicherheit nach Orientierung und Verlässlichkeit. Transformationale Führung betont daher die Bedeutung eines ausgewogenen Ansatzes, der beide Aspekte - Stabilität und Wandel - miteinander verbindet. Führungskräfte müssen dafür sorgen, dass Veränderungsprozesse nicht als chaotisch oder überfordernd wahrgenommen werden, sondern gut strukturiert und nachvollziehbar sind.

Eine klare Vision dient dabei als Leitlinie, die den Mitarbeitenden Orientierung gibt und sie inspiriert, gemeinsam das Ziel zu verfolgen. Die Vision allein reicht jedoch nicht aus, um die Beschäftigten in die Umsetzung einzubinden. Gleichzeitig bedarf es klar definierter Strukturen und unterstützender Maßnahmen, die den notwendigen Rückhalt bieten. Solche Maßnahmen können beispielsweise regelmäßige Treffen sein, in denen Fortschritte kommuniziert und offene Fragen geklärt werden, oder Schulungsangebote, die den Mitarbeitenden helfen, sich auf neue Anforderungen vorzubereiten.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Umsetzung von Veränderungen in überschaubaren und realistischen Schritten. Führungskräfte sollten darauf achten, die Beschäftigten nicht mit einer plötzlichen, radikalen Veränderung zu überfordern. Stattdessen sind kleinere, schrittweise Veränderungen effektiver, da sie den Beschäftigten die Möglichkeit geben, sich an die neuen Gegebenheiten anzupassen und Erfolgserlebnisse zu haben. Darüber hinaus sollten Führungskräfte ihre Beschäftigten kontinuierlich unterstützen, indem sie eine offene Kommunikation fördern, Feedback einholen und die Leistungen ihrer Beschäftigten anerkennen. Auf diese Weise schaffen sie Sicherheit und stärken zugleich das Vertrauen in den Veränderungsprozess und die eigene Rolle darin.

DER EINFLUSS VON WERTSCHÄTZUNG UND ANERKENNUNG

Wertschätzung und Anerkennung gehören zu den wichtigsten Instrumenten der Beschäftigtenmotivation. Menschen suchen Bestätigung und wollen wissen, dass ihre Leistungen gesehen und gewürdigt werden. Führungskräfte, die dies erkennen und regelmäßig umsetzen, schaffen ein Arbeitsumfeld, in dem Beschäftigte motivierter sind und bereitwilliger ihr Bestes geben.

Anerkennung kann verschiedene Formen annehmen. Neben finanziellen Belohnungen wie Prämien oder Gehaltserhöhungen spielt das Lob im Arbeitsalltag eine zentrale Rolle. Ein einfaches „Danke“ oder die öffentliche Anerkennung von Leistungen vor dem Team können eine starke Motivationswirkung entfalten. Beschäftigte, die sich wertgeschätzt fühlen, sind zufriedener und identifizieren sich zugleich oftmals auch stärker mit dem Unternehmen.

In der Praxis bedeutet dies, dass Führungskräfte regelmäßig Gelegenheiten suchen sollten, ihre Beschäftigte für gute Leistungen zu loben. Dies kann sowohl durch informelle Gespräche als auch durch formelle Anerkennungsprogramme geschehen. Auch die Übertragung von mehr Verantwortung kann ein Zeichen von Vertrauen und Wertschätzung sein. Beschäftigte, die mehr Verantwortung erhalten, empfinden dies oft als Anerkennung ihrer Fähigkeiten und als Chance, sich weiterzuentwickeln.

VERTRAUEN UND AUTONOMIE ALS MOTIVATIONSFAKTOREN

Vertrauen ist ein weiterer wichtiger Motivationsfaktor. Führungskräfte, die ihren Beschäftigten vertrauen, schaffen ein positives Arbeitsklima, in dem die Beschäftigten motivierter und produktiver sind. Vertrauen zeigt sich in der Praxis durch Transparenz bei Entscheidungen und durch die Gewährung von Handlungsspielräumen. Beschäftigte, die

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

das Gefühl haben, dass ihnen vertraut wird, sind eher bereit, Verantwortung zu übernehmen und sich stärker zu engagieren.

Ein Ansatz zur Förderung von Vertrauen besteht darin, den Beschäftigten mehr Autonomie bei der Erledigung ihrer Aufgaben einzuräumen. Führungskräfte sollten es vermeiden, zu stark in die tägliche Arbeit ihrer Teams einzugreifen und stattdessen darauf vertrauen, dass die Beschäftigten ihre Aufgaben selbstständig und eigenverantwortlich erledigen können. Dies steigert die intrinsische Motivation, da die Beschäftigten das Gefühl haben, ihre Arbeit eigenständig gestalten und ihre kreativen Fähigkeiten einbringen zu können. Dahingehend erweisen sich partizipative Führungsstile als grundlegend motivationsfördernder, sofern die geführten Beschäftigten die damit verbundenen Freiräume und eine damit verbundene Verantwortung gutheißen. Führungskräfte sollten jedoch darauf achten, dass die Beschäftigten klare Ziele haben und wissen, woran ihre Leistung gemessen wird, um eine Überforderung zu vermeiden.

KOMMUNIKATION UND FEEDBACK

Effektive Kommunikation ist ein weiterer Schlüssel zur Steigerung der Beschäftigtenmotivation. Führungskräfte sollten sicherstellen, dass sie regelmäßig und offen mit ihren Beschäftigten kommunizieren. Dazu gehört sowohl die Kommunikation der Unternehmensziele als auch individuelles Feedback.

Feedback sollte dabei nicht nur gegeben werden, wenn etwas schiefgelaufen ist, sondern auch, um gute Leistungen anzuerkennen und Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Regelmäßiges und konstruktives Feedback schafft eine Kultur des kontinuierlichen Lernens und der Weiterentwicklung. Eine offene Feedbackkultur sorgt zudem dafür, dass Probleme frühzeitig erkannt werden und die Beschäftigten das Gefühl haben, dass ihre Meinung gehört und geschätzt wird.

Darüber hinaus ist es wichtig, dass Führungskräfte eine klare Vision und die langfristigen Ziele des Unternehmens kommunizieren. Wenn die Beschäftigten das große Ganze verstehen und wissen, wie ihre Arbeit in die Gesamtstrategie des Unternehmens passt, steigert das ihre Motivation. Es gibt ihnen das Gefühl, Teil von etwas Größerem zu sein und einen wichtigen Beitrag zu leisten.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

DIE GESTALTUNG DES ARBEITSPLATZES UND MOTIVATION

Der Arbeitsplatz ist einer der zentralen Faktoren, die die Motivation der Beschäftigten maßgeblich beeinflussen. Sowohl die physische Gestaltung des Arbeitsplatzes als auch die Art und Weise, wie die Aufgaben organisiert und strukturiert sind, tragen wesentlich dazu bei, wie motiviert und engagiert die Beschäftigten ihre Arbeit erledigen. Ein gut gestalteter Arbeitsplatz, der den Bedürfnissen der Beschäftigten entspricht, kann die Motivation steigern, während unzureichende Arbeitsbedingungen zu Frustration und Leistungsabfall führen können.

DIE PASSENDE AUFGABENGESTALTUNG

Ein wichtiger Aspekt für die Motivation der Beschäftigten ist die Gestaltung der Aufgaben. Beschäftigte, die herausfordernde, abwechslungsreiche und sinnstiftende Aufgaben haben, sind in der Regel motivierter als Beschäftigte, deren Aufgaben monoton oder unbedeutend erscheinen. Die Theorie der Arbeitsgestaltung besagt, dass Arbeitsplätze so gestaltet sein sollten, dass sie den Beschäftigten Sinn, Verantwortung und die Möglichkeit bieten, die Auswirkungen ihrer Arbeit zu sehen.

Ein zentraler theoretischer Ansatz in diesem Bereich ist das Modell **DER ARBEITSPLATZ-MERKMALE VON HACKMAN UND OLDDHAM**. Das Modell identifiziert fünf zentrale Merkmale, die die Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten durch die Gestaltung ihrer Arbeitsaufgaben beeinflussen:

Anforderungsvielfalt: Eine Aufgabe sollte unterschiedliche Fähigkeiten und Talente der Beschäftigten ansprechen. Monotone oder unterfordernde Aufgaben, die immer wieder die gleichen Tätigkeiten erfordern, senken die Motivation. Eine hohe Anforderungsvielfalt gibt den Beschäftigten das Gefühl, unterschiedliche Fähigkeiten einsetzen und weiterentwickeln zu können, wodurch die Arbeit als herausfordernd und interessant empfunden wird.

Ganzheitlichkeit der Aufgabe: Die Beschäftigten sollten an einem vollständigen Arbeitsprozess von Anfang bis Ende beteiligt sein. Eine Arbeit, die nur aus kleinen, isolierten Teilschritten besteht, kann entmutigend sein. Wenn Beschäftigte eine Aufgabe von der Konzeption bis zum Ergebnis begleiten, wird das Gefühl von Verantwortung und Erfolg gestärkt.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Sinnhaftigkeit der Aufgabe: Aufgaben, die als wichtig und sinnstiftend erlebt werden, erhöhen die Motivation. Beschäftigte sollten das Gefühl haben, dass ihre Arbeit einen positiven Einfluss hat - sei es auf das Unternehmen, die Kolleg*innen oder die Gesellschaft. Die Sinnhaftigkeit der Arbeit kann insbesondere dann unterstrichen werden, wenn Führungskräfte den Zusammenhang zwischen den Aufgaben der Beschäftigten und den Unternehmenszielen verdeutlichen.

Autonomie: Die Möglichkeit, eigenständige Entscheidungen über die Ausführung der Arbeit zu treffen, fördert das Gefühl von Kontrolle und Eigenverantwortung. Autonome Beschäftigte empfinden ihre Arbeit als befriedigender und sind eher bereit, zusätzliche Verantwortung zu übernehmen. Führungskräfte sollten daher darauf achten, dass die Beschäftigten über ausreichende Handlungsspielräume verfügen, um ihre Aufgaben nach eigenen Vorstellungen gestalten zu können.

Feedback: Regelmäßiges und aussagekräftiges Feedback zur eigenen Arbeitsleistung ist ein wichtiger Motivationsfaktor. Wer weiß, wie seine Arbeit bewertet wird und ob er die Erwartungen erfüllt, kann seine Leistung gezielt verbessern. Dies stärkt nicht nur das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, sondern motiviert auch zur kontinuierlichen Weiterentwicklung.

Das Modell von Hackman und Oldham unterstreicht die Bedeutung dieser Merkmale, indem es zeigt, dass die Kombination dieser Faktoren zu einer höheren intrinsischen Motivation führt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass sie direkt die psychologischen Grundbedürfnisse der Beschäftigten ansprechen - das Gefühl, wichtig zu sein, Verantwortung zu tragen und Feedback zu erhalten. Unternehmen sollten daher sicherstellen, dass Arbeitsaufgaben so gestaltet werden, dass diese Merkmale maximiert werden.

Neben den direkten Merkmalen der Arbeitsaufgabe spielt auch das soziale Umfeld eine wichtige Rolle für die Wahrnehmung und Motivation der Beschäftigten. Das **MODELL DES SOZIALEN INFORMATIONSPROZESSES** von Salancik und Pfeffer besagt, dass die Einstellung und Motivation der Beschäftigten durch die soziale Interaktion am Arbeitsplatz beeinflusst wird. Menschen neigen dazu, ihre Wahrnehmungen und ihr Verhalten an den Rückmeldungen und Meinungen ihrer Kolleg*innen und Vorgesetzten auszurichten.

Das Modell legt nahe, dass Beschäftigte ihre Arbeit und ihr Arbeitsumfeld nicht isoliert bewerten, sondern durch soziale Vergleiche und die Erwartungen ihres Umfelds beeinflusst werden. Wenn Beschäftigte beispielsweise von ihren Kollegen hören, dass eine Aufgabe als herausfordernd und lohnend empfunden wird, sind sie eher geneigt, diese Einstellung zu übernehmen. Umgekehrt können negatives Feedback oder mangelnde

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

soziale Unterstützung die Wahrnehmung der Aufgabe negativ beeinflussen und die Motivation schwächen.

Ansätze zur Steigerung der Motivation, die auf diesem Modell basieren, umfassen unter anderem:

Schaffung eines unterstützenden sozialen Umfelds: Führungskräfte sollten eine Kultur fördern, in der sich Beschäftigte gegenseitig unterstützen und positives Feedback geben. Dies kann durch regelmäßige Teambesprechungen, Mentor*innenprogramme oder informelle Feedbackrunden erreicht werden.

Positive Vorbilder fördern: Führungskräfte und Kolleg*innen, die eine positive Einstellung zu ihren Aufgaben und zur Arbeit im Allgemeinen haben, können als Vorbilder dienen. Ihre Einstellung und ihr Feedback beeinflussen die Wahrnehmung und Motivation anderer Beschäftigter. Unternehmen sollten daher bewusst Beschäftigte mit positivem Einfluss fördern, um das Betriebsklima zu stärken.

Durch die Berücksichtigung sowohl der strukturellen Merkmale der Arbeit als auch der sozialen Dynamik am Arbeitsplatz können Unternehmen ein Umfeld schaffen, das nicht nur die Effizienz steigert, sondern auch die intrinsische Motivation der Beschäftigten fördert. Dies führt langfristig zu größerer Zufriedenheit, höherem Engagement und besseren Leistungen.

EINFLUSS DER UNTERNEHMENSKULTUR AUF DIE MOTIVATION

Die Unternehmenskultur ist ein wichtiger Faktor für die Motivation und das Engagement der Beschäftigten. Sie umfasst die gemeinsamen Werte, Normen und Überzeugungen, die innerhalb einer Organisation geteilt werden und das Verhalten der Beschäftigten prägen. Eine positive und unterstützende Unternehmenskultur kann die Motivation erheblich steigern, indem sie den Beschäftigten ein Gefühl der Zugehörigkeit und Wertschätzung vermittelt, während eine negative oder dysfunktionale Kultur das Engagement der Beschäftigten schwächen kann.

Unternehmenskultur bezieht sich auf die "unsichtbaren" Regeln, die das Verhalten in einer Organisation bestimmen. Diese Regeln werden durch formelle und informelle Strukturen, Kommunikation und das Verhalten von Führungskräften und Kolleg*innen vermittelt. Die Unternehmenskultur beeinflusst sowohl die Art und Weise, wie Entscheidungen

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

getroffen werden, als auch das Verhalten der Beschäftigten untereinander und die Art und Weise, wie sie ihre Aufgaben wahrnehmen.

Eine starke Unternehmenskultur, die auf Werten wie Vertrauen, Respekt und Zusammenarbeit basiert, fördert ein positives Arbeitsumfeld und steigert die Motivation der Beschäftigten. Wenn die Unternehmenskultur konsistent und klar ist, wissen die Beschäftigten, was von ihnen erwartet wird, und fühlen sich in ihrer Arbeit sicher und unterstützt. Unternehmen mit einer klar definierten und positiv gelebten Kultur gelingt es in der Regel besser, ihre Beschäftigten langfristig zu binden und deren Leistung zu maximieren.

DIE ROLLE VON FÜHRUNGSKRÄFTEN FÜR DIE UNTERNEHMENSKULTUR

Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle bei der Gestaltung und Aufrechterhaltung der Unternehmenskultur. Ihr Verhalten, ihre Entscheidungen und ihre Kommunikation prägen die Kultur entscheidend. Vorbildliches Verhalten der Führungskräfte kann motivierend wirken, indem es zeigt, dass die Unternehmenswerte nicht nur theoretisch existieren, sondern auch tatsächlich gelebt werden.

In der Praxis bedeutet dies, dass Führungskräfte konsequent nach den Werten der Organisation handeln sollten. Wenn beispielsweise Transparenz und Verantwortlichkeit wichtige Werte des Unternehmens sind, sollten Führungskräfte ihre Entscheidungen offen kommunizieren und die Beschäftigten aktiv in Entscheidungsprozesse einbeziehen. Diese Art der Einbindung kann die Motivation steigern, da sich die Beschäftigten stärker mit dem Unternehmen identifizieren und das Gefühl haben, gehört und wertgeschätzt zu werden.

Darüber hinaus müssen Führungskräfte dafür sorgen, dass die Unternehmenskultur auch auf kollektiver Ebene gelebt wird. Das bedeutet, dass sowohl die formellen Strukturen, wie Unternehmensleitlinien und Verhaltensnormen, als auch die informellen Aspekte der Kultur konsistent gestaltet und gefördert werden. Regelmäßige Schulungen und Workshops zu den Werten und Zielen des Unternehmens sowie zur Entwicklung von Führungskompetenzen tragen zur Verankerung einer starken Kultur bei.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

FÖRDERUNG VON ZUSAMMENHALT UND TEAMARBEIT

Ein wesentlicher Aspekt der Unternehmenskultur, der sich positiv auf die Motivation der Beschäftigten auswirkt, ist der Zusammenhalt im Team. Eine Kultur der Zusammenarbeit und des gegenseitigen Vertrauens stärkt die Teamdynamik und auch die individuelle Motivation, da die Beschäftigten das Gefühl haben, Teil einer Gemeinschaft zu sein. Wenn sich Beschäftigte von ihren Kolleg*innen und Führungskräften unterstützt fühlen, sind sie bereit, sich stärker zu engagieren und mehr zu leisten.

Ein Beispiel ist die Förderung der interdisziplinären Zusammenarbeit und des offenen Austauschs zwischen Teams. Führungskräfte sollten Gelegenheiten schaffen, bei denen Beschäftigte regelmäßig zusammenkommen und sich über Abteilungsgrenzen hinweg austauschen können. Dies fördert nicht nur die Zusammenarbeit, sondern auch das Vertrauen und die Innovationskraft innerhalb der Organisation. Ein gemeinsames Ziel und die Möglichkeit, sich aktiv in die Lösungsfindung einzubringen, stärken die Motivation, da die Beschäftigten das Gefühl haben, einen echten Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.

Darüber hinaus ist es wichtig, Diversität und Inklusion in der Unternehmenskultur zu fördern. Unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen bereichern nicht nur die Teamarbeit, sondern schaffen auch eine Kultur der Offenheit, in der sich alle Beschäftigten gleichwertig behandelt fühlen. Dies trägt entscheidend zur Zufriedenheit und Motivation bei, da die Beschäftigten ihre individuellen Stärken einbringen können und sich respektiert fühlen.

DER EINFLUSS VON VERTRAUEN UND PSYCHOLOGISCHER SICHERHEIT

Vertrauen und psychologische Sicherheit sind ebenfalls Schlüsselemente einer motivierenden Unternehmenskultur. Psychologische Sicherheit bedeutet, dass Beschäftigte ihre Meinung äußern, Fehler zugeben und Risiken eingehen können, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Eine Unternehmenskultur, die psychologische Sicherheit unterstützt, fördert zudem Innovation und Experimentierfreude, da die Beschäftigten weniger Hemmungen haben, neue Ideen einzubringen oder alternative Ansätze auszuprobieren.

Führungskräfte können psychologische Sicherheit schaffen, indem sie eine offene Fehlerkultur fördern. Beschäftigte sollten ermutigt werden, aus Fehlern zu lernen, anstatt Angst vor negativen Konsequenzen zu haben. Dies stärkt das Vertrauen in das

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Unternehmen und erhöht die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und sich neuen Herausforderungen zu stellen.

Ein Ansatz zur Förderung von Vertrauen und psychologischer Sicherheit sind beispielsweise regelmäßige Beschäftigtenbefragungen oder Feedbackrunden, um die Zufriedenheit und das Vertrauen in die Unternehmenskultur zu messen. Führungskräfte sollten auf das Feedback ihrer Beschäftigten eingehen und Maßnahmen ergreifen, um problematische Aspekte der Kultur zu beheben. Dies schafft ein Gefühl der Beteiligung und des Vertrauens, das die Motivation der Beschäftigten stärkt.

UNTERNEHMENSKULTUR UND INDIVIDUELLE WERTE

Ein weiterer wichtiger Faktor, der die Motivation beeinflusst, ist die Übereinstimmung zwischen den individuellen Werten der Beschäftigten und der Unternehmenskultur. Wenn die Werte und Überzeugungen eines Beschäftigten mit denen des Unternehmens übereinstimmen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass dieser Beschäftigte motiviert ist, sich langfristig zu engagieren. Diese Wertekongruenz fördert die Identifikation mit dem Unternehmen und das Zugehörigkeitsgefühl.

Um dies zu erreichen, sollten Unternehmen bei der Personalauswahl darauf achten, dass potenzielle neue Beschäftigte nicht nur über die notwendigen fachlichen Fähigkeiten verfügen, sondern auch gut in die bestehende Kultur passen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass nur Personen mit den gleichen Erfahrungen und Hintergründen eingestellt werden sollten - vielmehr geht es darum, gemeinsame Werte und ein gemeinsames Verständnis der Unternehmensziele zu fördern.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Ist die Beschäftigtenmotivation gleich der Arbeitszufriedenheit?

Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation sind eng miteinander verbunden, beschreiben aber unterschiedliche Aspekte des Arbeitslebens. Arbeitszufriedenheit bezieht sich darauf, wie angenehm und erfüllend Beschäftigte ihre Arbeit empfinden, beeinflusst durch Faktoren wie Arbeitsklima, Entlohnung und Anerkennung. Arbeitsmotivation hingegen beschreibt die internen und externen Anreize, die Beschäftigte dazu bewegen, sich anzustrengen und ihre Ziele zu erreichen, sei es durch intrinsische Anreize wie persönliche Entwicklung oder extrinsische Belohnungen wie Gehaltserhöhungen.

Zufriedene Beschäftigte sind in der Regel motivierter, weil sie sich mit ihrem Arbeitsumfeld identifizieren und ihre Aufgaben als sinnvoll empfinden. Zufriedenheit allein ist jedoch nicht immer ein Garant für hohe Motivation, insbesondere wenn es an Herausforderungen oder Entwicklungsmöglichkeiten mangelt. Umgekehrt können Beschäftigte motiviert sein, ihre Ziele zu erreichen, ohne besonders zufrieden zu sein, wenn extrinsische Anreize wie finanzielle Belohnungen überwiegen, die aber langfristig nicht unbedingt die Zufriedenheit steigern.

Unternehmen sollten daher beide Faktoren gezielt fördern. Eine Kombination aus einem positiven Arbeitsumfeld, das die Zufriedenheit steigert, und klaren Zielen und Herausforderungen, die die Motivation fördern, schafft die Grundlage für langfristige Leistungsbereitschaft. So sind die Beschäftigten nicht nur zufrieden, sondern auch motiviert, über sich hinauszuwachsen.

DIE ROLLE VON GESUNDHEITSFÖRDERUNG

Weiterhin erweist sich Gesundheitsförderung als zentrales Element der Beschäftigtenmotivation. Beschäftigte, die sich physisch und psychisch wohl fühlen, können ihre Aufgaben mit mehr Energie und Konzentration angehen. Unternehmen, die aktiv in die Gesundheitsförderung investieren, setzen daher ein klares Zeichen, dass sie das Wohlbefinden ihrer Beschäftigten ernst nehmen, was sich auf die Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten auswirken kann.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

ERGONOMISCHE ARBEITSPLATZGESTALTUNG

Ein erster Schritt zur Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz ist die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze. Unternehmen sollten darauf achten, dass die Arbeitsplätze so ausgestattet sind, dass körperliche Beschwerden minimiert werden. Ergonomisch geformte Stühle, höhenverstellbare Schreibtische und eine angemessene Beleuchtung sind einfache, aber wirkungsvolle Maßnahmen, um die Gesundheit und damit die Motivation der Beschäftigten zu fördern. Beschäftigte, die sich an einem gut gestalteten Arbeitsplatz wohl fühlen, sind weniger anfällig für Muskelbeschwerden und können sich besser auf ihre Aufgaben konzentrieren.

Darüber hinaus können Unternehmen Bewegungsangebote am Arbeitsplatz fördern, z. B. durch die Einrichtung von Pausenbereichen mit Stehpulten oder durch Anreize für kurze Bewegungseinheiten während des Arbeitstages. Entsprechende Maßnahmen wirken präventiv gegen sitzende Erkrankungen und helfen den Beschäftigten, ihre Energie und Motivation während des Arbeitstages zu erhalten.

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT (BGM)

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist ein ganzheitlicher Ansatz der Gesundheitsförderung. Dabei handelt es sich um strukturierte Maßnahmen, die darauf abzielen, die gesundheitlichen Ressourcen der Beschäftigten zu stärken und gesundheitliche Risiken zu minimieren. Ein gutes BGM umfasst sowohl präventive Maßnahmen als auch akute Unterstützung, z. B. durch regelmäßige Gesundheitschecks, Impfangebote oder Beratungsleistungen. Unternehmen, die ein umfassendes BGM anbieten, signalisieren ihren Beschäftigten, dass sie ihr Wohlbefinden langfristig fördern wollen, was zu einer stärkeren Identifikation mit dem Unternehmen und dahingehend zu einer höheren Motivation führen kann.

Ein weiterer Aspekt des BGM sind Programme zur Stressbewältigung. Stress am Arbeitsplatz ist ein häufiger Faktor für Burnout und Demotivation. Mit Stressbewältigungstrainings und -workshops können Unternehmen ihre Beschäftigten dabei unterstützen, Stress frühzeitig zu erkennen und effektive Bewältigungsstrategien zu entwickeln. Darüber hinaus können Achtsamkeitstrainings oder Entspannungskurse wie Yoga oder Meditation angeboten werden, um den Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, sich regelmäßig zu erholen und ihre psychische Widerstandskraft zu stärken.

Gesunde Ernährung spielt ebenfalls eine wichtige Rolle bei der Förderung von Gesundheit und Motivation. Unternehmen können Maßnahmen ergreifen, um die Verfügbarkeit gesunder Lebensmittel am Arbeitsplatz zu erhöhen. Dies kann z. B. durch die

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Bereitstellung von Obstkörben, gesunden Snacks oder die Subventionierung von Kantinenessen geschehen. Gesundheitstage oder Ernährungsworkshops können den Beschäftigten zusätzlich Wissen vermitteln, um gesunde Ernährungsgewohnheiten zu entwickeln, die sich positiv auf den Energiehaushalt und die Motivation auswirken.

Ein weiterer zentraler Baustein der Gesundheitsförderung ist die Bewegungsförderung. Unternehmen können Programme wie Betriebssportgruppen, Fitnesskurse oder auch die Bezuschussung von Mitgliedschaften in Fitnessstudios anbieten. Solche Maßnahmen motivieren die Beschäftigten nicht nur, aktiv zu bleiben, sondern fördern auch den sozialen Austausch und den Teamzusammenhalt. Durch regelmäßige Bewegung können stressbedingte Erkrankungen und körperliche Beschwerden reduziert werden, was langfristig zu einer höheren Motivation führt.

Die psychische Gesundheit der Beschäftigten ist ebenso wichtig wie ihre körperliche Gesundheit. Unternehmen sollten Programme zur Unterstützung der psychischen Gesundheit anbieten, z. B. Zugang zu psychologischer Beratung oder Kriseninterventionsprogrammen. Gerade in stressigen Zeiten können solche Unterstützungsangebote entscheidend sein, um die Motivation und das Wohlbefinden der Beschäftigten zu erhalten. Darüber hinaus sollten Führungskräfte für ein offenes und unterstützendes Klima sorgen, in dem sich die Beschäftigten trauen, über psychische Belastungen zu sprechen.

DIE PASSENDEN MOTIVATOREN FINDEN

Motivation ist nicht nur das Ergebnis von Führung, Aufgabengestaltung und Unternehmenskultur, sondern auch von gezielten Maßnahmen, die auf die Bedürfnisse der Beschäftigten eingehen und ihre intrinsische und extrinsische Motivation fördern. Es gibt eine Vielzahl von Instrumenten und Maßnahmen, die je nach den individuellen Präferenzen der Beschäftigten und den Möglichkeiten des Unternehmens eingesetzt werden können.

Ein wesentlicher Aspekt der Beschäftigtenmotivation ist die Erkenntnis, dass unterschiedliche Beschäftigte durch unterschiedliche Anreize motiviert werden. Während einige Beschäftigte finanzielle Belohnungen schätzen, legen andere mehr Wert auf Entwicklungsmöglichkeiten oder ein positives Arbeitsumfeld. Unternehmen sollten daher personalisierte Motivationsstrategien entwickeln, die den individuellen Bedürfnissen und Präferenzen der Beschäftigten gerecht werden.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Um die individuellen Präferenzen zu identifizieren, können Führungskräfte regelmäßige Beschäftigtengespräche führen, um die persönlichen Ziele, Wünsche und Motivationsfaktoren ihrer Beschäftigten besser zu verstehen. Auf dieser Basis können dann konkrete Maßnahmen entwickelt werden, die den individuellen Bedürfnissen gerecht werden. Dies kann von der Anpassung der Arbeitsaufgaben über gezielte Weiterbildungsmaßnahmen bis hin zu individuellen Karriereplänen reichen.

FINANZIELLE UND NICHT-FINANZIELLE ANREIZE

Finanzielle Anreize wie Gehaltserhöhungen, Boni oder Prämien spielen nach wie vor eine zentrale Rolle bei der Beschäftigtenmotivation. Entsprechende Anreize sind besonders wirksam, wenn sie an die Leistung des Einzelnen oder des Teams geknüpft sind. Finanzielle Anreize wie leistungsbezogene Entlohnung oder Boni motivieren die Beschäftigten, ihr Bestes zu geben, da sie einen klaren Zusammenhang zwischen ihrer Leistung und der erhaltenen Belohnung sehen.

Studien haben jedoch gezeigt, dass finanzielle Anreize allein nicht ausreichen, um die Motivation langfristig aufrechtzuerhalten. Deshalb ist es wichtig, auch auf nicht-finanzielle Anreize zu setzen, die die intrinsische Motivation der Beschäftigten stärken. Dazu gehören Anerkennung, Verantwortung, Entwicklungsmöglichkeiten und ein positives Arbeitsumfeld. Führungskräfte sollten regelmäßig nach Möglichkeiten suchen, die Beschäftigten für ihre Leistungen zu loben und ihre Erfolge öffentlich anzuerkennen. Dies kann in Form von Auszeichnungen, Beschäftigter des Monats oder einfach durch direktes Feedback geschehen.

Ein wichtiger nicht-finanzieller Anreiz ist auch die Förderung der Work-Life-Balance. Die Möglichkeit, flexible Arbeitszeiten zu nutzen oder von zu Hause aus zu arbeiten, hat sich in den letzten Jahren zu einem entscheidenden Faktor für die Beschäftigtenzufriedenheit entwickelt. Auf Shopfloor-Ebene können dagegen Maßnahmen wie eine flexible oder partizipative Schichtplanung helfen, die Motivation der Beschäftigten zu verbessern.

ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN UND KARRIEREPERSPEKTIVEN

Ein weiterer wichtiger Motivationsfaktor ist die Möglichkeit, sich beruflich weiterzuentwickeln. Beschäftigte, die das Gefühl haben, im Unternehmen wachsen und ihre Fähigkeiten erweitern zu können, sind motivierter und stärker an das Unternehmen gebunden.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Unternehmen sollten daher aktiv in die Weiterbildung ihrer Beschäftigten investieren, sei es durch interne Schulungen, externe Seminare oder Mentoring-Programme.

Ebenfalls kann ein klarer Karriereplan, der den Beschäftigten mögliche Entwicklungsschritte innerhalb des Unternehmens aufzeigt, die Motivation fördern. Führungskräfte sollten daher regelmäßig Gespräche mit ihren Beschäftigten führen, um individuelle Ziele und Ambitionen zu besprechen und mögliche Karrierewege aufzuzeigen.

Darüber hinaus können Unternehmen ihren Beschäftigten Projektverantwortung oder die Leitung interdisziplinärer Teams übertragen. Solche Möglichkeiten bieten den Beschäftigten die Chance, ihre Führungskompetenzen weiterzuentwickeln und ihre Fähigkeiten in neuen Bereichen zu erproben, was zu einer Steigerung der Motivation und des Engagements führen kann.

ANREIZSYSTEME ZUR FÖRDERUNG VON INNOVATION UND ENGAGEMENT

Innovation und kontinuierliche Verbesserung sind wesentliche Treiber für den Unternehmenserfolg. Beschäftigte, die sich motiviert fühlen, neue Ideen einzubringen, tragen nicht nur zur Innovationskraft des Unternehmens bei, sondern fühlen sich auch stärker in die Unternehmensziele eingebunden. Unternehmen sollten daher Anreizsysteme schaffen, die das Innovationspotenzial der Beschäftigten fördern.

Konkret kann dies durch Ideenwettbewerbe, Innovationsworkshops oder das Ausloben von Prämien für kreative Lösungen geschehen. Beschäftigte, die das Gefühl haben, dass ihre Ideen und Beiträge geschätzt und gefördert werden, sind motivierter, sich aktiv in den Verbesserungsprozess des Unternehmens einzubringen. Dies erhöht auch das Engagement, da die Beschäftigten die Möglichkeit haben, direkten Einfluss auf das Unternehmen und seine Zukunft zu nehmen.

Darüber hinaus kann es hilfreich sein, Teamarbeit und gemeinsames Engagement zu belohnen. Dies kann durch Teamprämien, gemeinsame Veranstaltungen oder Anerkennungen für erfolgreich abgeschlossene Projekte geschehen. Solche Maßnahmen stärken den Zusammenhalt und fördern die Motivation, gemeinsam als Team erfolgreich zu sein.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie fördert TRAIER.NRW im Rahmen der Förderbekanntmachung „Transformationsstrategien für Regionen der Fahrzeug- und Zulieferindustrie“ mit 4,1 Mio. EUR bis Ende 2025.

Weitere Informationen zum Projekt finden Sie unter www.traiber.nrw

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages