



Kollegen sind Motivatoren

Ohne Freude kein Erfolg.

Vor allem Kollegen sind es, die für die eigene Motivation im Betrieb maßgeblich verantwortlich sind.

Jetzt wird wieder in die Hände gespuckt: Die Kollegen helfen dabei.

BILD: SN/WODICKA

Motivation, so heißt es, sei eine Schlüsselfaktor für erfolgreiche Arbeit. Meist werden dabei die Vorgesetzten genannt, die entsprechend motivierend tätig werden müssten. Doch eine Oracle-Studie hat jetzt gezeigt: Für rund 40 Prozent aller Angestellten haben direkte Kollegen den größten Einfluss auf ihr Engagement am Arbeitsplatz. Sie sind damit entscheidender für den Einsatz als Vorgesetzte, nur etwa halb so viele Befragte lassen sich vorrangig aus dem Chefbüro zu höherem Engagement motivieren (21 Prozent in Europa insgesamt). HR-Verantwortliche spielen nahezu keine Rolle: Nur drei Prozent aller Befragten sehen ihre Motivation aus der Personalabteilung positiv beeinflusst.

Joachim Skura von Oracle Deutschland: „Diese Zahlen kommen einem Weckruf für Personalverantwortliche gleich. Ganz offensichtlich schaffen sie es nicht, die Kollegen im Unternehmen mit ihren Initiativen zu erreichen bzw. ihren Anteil an einer posi-

ven Unternehmenskultur und damit am Unternehmenserfolg darzustellen.“

Laut der Untersuchung fühlt sich nur etwa ein Drittel (35 Prozent) aller Befragten am Arbeitsplatz meistens motiviert. Hier herrscht ganz offensichtlich dringender Handlungsbedarf, denn Freude und Motivation haben einen dauerhaften positiven Effekt auf das Arbeitsergebnis. Die Befragten selbst benennen die Vorteile hoher Motivation klar und deutlich: Wer für seine Arbeit brennt, leistet freiwillig mehr, das zumindest beobachten 56 Prozent der Befragten an sich selbst.

Auch Jobalternativen verlieren in einem positiven Arbeitsumfeld schnell ihren Reiz. 37 Prozent aller Befragten sondieren den Arbeitsmarkt nicht mehr, sobald sie einen Ort gefunden haben, der ihnen ein motivierendes Umfeld bietet. Gerade in Zeiten des viel zitierten Fachkräftemangels sollte dieser Umstand Personalverantwortliche aufhorchen lassen, denn Mitarbeiterbindung hat im globalen Wettbewerb heute längst strategische Bedeutung. Aber auch Innovationen leben von einem positiven Umfeld. 35 Prozent der Befragten sind überzeugt davon, nur in einem motivierenden Umfeld wirklich kreative Ideen entwickeln zu kön-

nen. Eine nachhaltige Unternehmensentwicklung scheint also direkt an ein positives Arbeitsumfeld gekoppelt zu sein.

Die Befragten formulieren klar, was sie sich von Personalabteilung und anderen Stakeholdern im Unternehmen wünschen. Jeder Zweite erwartet eine stärkere Anerkennung der eigenen Leistung durch direkte Vorgesetzte. Jeder dritte Befragte würde größeres Engagement aus der transparenteren Darstellung des eigenen Anteils am Unternehmenserfolg ziehen, fast genau so viele schöpfen Motivation aus der Möglichkeit, an spannenden Projekten mitzuwirken. Der eigene Beitrag am Unternehmenserfolg wird allerdings oftmals gar nicht gewürdigt. In rund einem Drittel (32 Prozent) der Fälle bleibt eine Anerkennung individueller Leistungen vollkommen aus.

Diese offensichtliche Diskrepanz zwischen Mitarbeiterbedürfnissen und in Unternehmen gelebtem Führungsstil spiegelt sich auch an anderer Stelle in der Untersuchung wider. Fast 56 Prozent der Befragten wünschen sich einen aktiveren Managementstil von ihren Vorgesetzten und ebenso viele legen besonderen Wert auf einen individuelleren Ansatz bei der Mitarbeiterführung und Mitarbeiterentwicklung.

Ganz besonders jungen Erwachsenen, den sogenannten Millenials, sind der regelmäßige Austausch mit ihrem Chef und konstantes Feedback wichtig. Zwar scheint im Umgang mit dieser Altersgruppe bereits ein Umdenken stattgefunden zu haben – bereits 44 Prozent geben insgesamt an, regelmäßig von ihren Vorgesetzten Rückmeldung zu erhalten –, dennoch wünschen sich 79 Prozent der befragten Millenials einen stärkeren Fokus auf ihre individuellen Entwicklungsmöglichkeiten. Weiterbildungsmöglichkeiten spielen ebenso wie transparente Karrierepfade eine enorme Rolle bei der Bindung dieser wichtigen Generation an das eigene Unternehmen.

Aber gerade diese partnerschaftliche, unterstützende Rolle zuständiger Stellen kommt vielerorts zu kurz: Vier von zehn Befragten geben an, stets selbst mit Problemen auf ihren Arbeitgeber zugehen zu müssen. Lediglich 32 Prozent der Studienteilnehmer fühlen sich von ihren Arbeitgebern verstanden und in ihrer Individualität akzeptiert. Mehr als die Hälfte kritisieren Stil und Form der Rückmeldung ihrer Vorgesetzten. Nur jeder Zehnte wird regelmäßig von seinem Arbeitgeber zu seiner Befindlichkeit befragt.

Wie man mit Konfliktmanagement Kosten sparen kann

Darüber sprach Friedrich Glasl kürzlich im Rahmen eines HRBC-Tagesseminars im Hubertushof in Anif.

Ungelöste Konflikte verursachen viele Kosten. Die meisten von ihnen sind verdeckt oder werden versteckt. Darum ist die Früherkennung von Spannungen sehr wichtig, damit sich diese nicht zu destruktiven Konflikten auswachsen. Das Wissen um die Dynamik der Konflikteskalation und das Erkennen unterschiedlicher Konflikttypen sind für effektives Konfliktmanagement eine große Hilfe. Nachhaltiges Konfliktmanagement setzt aber voraus, dass die „artgerechte“ Konfliktbehandlung den Besonderheiten einer jeden Konfliktsituation gerecht wird.

Als Experte für Konfliktmanagement gilt Friedrich Glasl (Trigon Entwicklungsberatung), der im Rahmen eines Tagesseminars des Human Resources Business Clubs (HRBC) im



Der Vortragende Friedrich Glasl (l.) brachte den rund 35 Teilnehmern des HRBC-Tagesseminars das Thema Konfliktmanagement näher. BILDER: SN/RANSMAYR

Hubertushof in Anif kürzlich zum Thema „Konfliktmanagement hilft Kosten sparen“ sprach. Glasl stellte dabei u. a. Typen von Konflikten vor und ließ die rund 35 Teilnehmer in Übungen ausprobieren, wie sie Konflikte im Arbeits- und Privatleben erfolgreich bewältigen können.

So ließ der Vortragende, der in der Vergangenheit bei Konflikten international als Berater und Mediator fungierte, zum Beispiel das Rollenverhandeln nach Roger Harrison üben. „Verhandeln ist in der Gesellschaft absolut akzeptiert“, sagte Glasl. Konkrete Verhaltenswünsche



an die andere Person und gegenseitiges Feedback standen im Mittelpunkt.

Die Teilnehmer nutzten das Tagesseminar nicht nur zur Fortbildung, sondern vor allem auch zum gegenseitigen Netzwerken und Kennenlernen.

HRBC – Human Resources Business Club
Karolingerstraße 40
5021 Salzburg
Tel. +43 662/83 73-281
WWW.HRB-CLUB.AT
OFFICE@HRB-CLUB.AT