



Wer seine Mitarbeitenden richtig motiviert, erhält langfristig bessere Arbeitsergebnisse.

Foto: NDABCREATIVITY – stock.adobe.com

Mitarbeiterführung

## Die Extrameile gehen

Wie lassen sich Mitarbeitende, insbesondere nach langen Monaten in Kurzarbeit, am besten motivieren? Was bedeutet die intrinsische Motivation für Arbeitsergebnisse und wie belohnen Führungskräfte ihre Mitarbeitenden richtig? Ein Überblick.

**W**er seine Mitarbeitenden dafür begeistern kann, die berühmte Extrameile zu gehen, schafft nicht nur eine gute Erfolgsbasis für sein Unternehmen, sondern auch für zufriedene und loyale Mitarbeitende. Eine verantwortungsvolle Position lässt sich ohne überdurchschnittliches Engagement meist nicht erreichen.

Auch wenn man als Unternehmer geboren wird, bleibt ohne ein großes Maß an Engagement, Motivation, Leidenschaft und die Verbundenheit zur Arbeit, zu den Mitarbeitenden und zum Unternehmen ein dauerhafter

Erfolg mit hoher Sicherheit aus. Ein Zeichen dafür, dass jemand für seine Tätigkeit brennt, kann sein, dass er Situationen analysiert, Lösungsmöglichkeiten diskutiert, von sich aus Ideen einbringt und ständig an Verbesserungen arbeitet, also „Employee Engagement“ zeigt. Hinter dem Begriff steckt der unternehmerische Wunsch, dass sich die Mitarbeitenden dazu verpflichtet fühlen, von sich aus aktiv etwas zum Unternehmenserfolg beizutragen und sich unternehmerisch zu engagieren. Engagement an sich ist jedoch zu wenig. Der englische Begriff „Commitment“, sprich die

aktive Selbstverpflichtung zum Engagement, eine freiwillige Bindung an die Aufgabe, das Team, das Unternehmen, der intrinsische Wille zur Selbstbestimmung, Entfaltung und Selbstverwirklichung und ein Eintreten mit Herz, Verstand und Hand für die Sache, trifft die Absicht besser.

### Transaktionaler Führungsstil

Ein transaktionaler Führungsstil nach dem Motto „Ich möchte von dir eine Sonderleistung und gebe dir dafür eine

Sonderprämie!“ führt dazu, dass Mitarbeitende bei einfachen Tätigkeiten, die zusätzlich mit Akkord oder einer Prämie belohnt werden, einen höheren Output liefern. Zu einer höheren intrinsischen Motivation oder einer höheren Arbeitszufriedenheit führt dieser Ansatz, der sich durch klare Regeln, Strukturen und Ziele auszeichnet und bei dem der Mitarbeitende macht, was der Vorgesetzte von ihm erwartet, jedoch nicht. Letztendlich führt ein transaktionales System zu einer ständigen Erhöhung des Belohnungswertes sowie ständig sinkender Leistungsmotivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden.

## Transformationaler Führungsstil

Wahres „Commitment“ kann man mit einem transformationalen Führungsstil erzielen. Dieser verlangt von einer Führungskraft „Commitment“, Authentizität und Vorbildverhalten – der Respekt der eigenen Mitarbeitenden folgt dann fast automatisch. Zudem muss eine Führungskraft eine realistische Vision kreieren, ihre Mitarbeitenden auf die Reise mitnehmen und diese fordern und fördern können. Sie muss gerne Menschen durch alle Höhen und Tiefen des betrieblichen Alltags führen wollen, über eine realistische Selbstwahrnehmung verfügen, transparent, nachvollziehbar und fair handeln und unternehmerische Prinzipien haben und vorleben.

## Engagement als Ziel ausgeben?

Man kann mit seinen Mitarbeitenden das Ziel-„Commitment“ nicht vereinbaren. Eine Führungskraft kann die Voraussetzungen dafür schaffen, dass bei den Mitarbeitenden „Commitment“ entsteht und wächst. Zum Beispiel indem sie ihnen interessante, abwechslungsreiche und sinnvolle Aufgaben gibt, Handlungs- und Entscheidungsspielräume einräumt und für eine ideale Teamzusammensetzung sorgt. Bei der Aufgabenerfüllung kommt es nicht unbedingt darauf an, woran die Mitarbeitenden arbeiten, sondern wie sie es tun. Eine

weniger anspruchsvolle Arbeit, die ein Mitarbeitender in einer angenehmen Arbeitsatmosphäre mit einer angemessenen Arbeitsplatzausstattung autonom und sinnstiftend verrichten kann, wird von diesem lieber und besser erledigt, als eine hochanspruchsvolle Arbeit am Gängelband des Vorgesetzten.

## Einstellung zur Arbeit

Hat Engagement auch mit den Generationen und deren angeblicher Einstellung zur Arbeit und zum Unternehmen zu tun? Ob und wie engagiert und motiviert Menschen bei der Arbeit sind, ist davon abhängig, wie ernst und wichtig sie von den Führungskräften genommen werden. Werden sie in die betrieblichen Entscheidungsprozesse miteinbezogen und eingebunden oder wird alles von oben herab entschieden? Welchen Handlungsspielraum und wie viel Verantwortung überträgt man ihnen? Engagierte und Verweigerer gibt es in allen Generationen und Regionen dieser Welt. Wer bei seinen Mitarbeitenden dafür sorgt, dass die Teamzusammensetzung passt, dass sie ein gemeinsames Ziel haben, dass die Arbeit Spaß macht und interessante Herausforderungen vorhanden sind, schafft ein gutes Fundament für Motivation, Leidenschaft, Verbundenheit und Erfolg.



Um jedoch von den Führungskräften und Mitarbeitenden die freiwillige Extrameile zu bekommen, bedarf es mehr. Sollen Menschen außergewöhnliche Leistungen erbringen, die über die ar-

beitsvertraglichen Vereinbarungen und die üblichen Erwartungen hinausgehen? Sollen sie freiwillig, engagiert und mit Lust an der Leistung mehr tun, als sie bezahlt bekommen? Dann muss ein Unternehmer zuallererst das Bild ablegen, dass die Mitarbeitenden auf den Job bei ihm angewiesen sind. Meistens ist das Gegenteil der Fall: Die Unternehmen sind auf leistungswillige und loyale Mitarbeiter angewiesen.

Sicher kann man die Extrameile auch mit Zwang und Druck und Androhung von persönlichen Konsequenzen erhalten. In einer wirtschaftlichen Notsituation kann das von existenzieller Bedeutung sein. Allerdings erhält man damit keine nachhaltig hohe Arbeitsleistung und dauerhaft gute Qualität. Ebenso werden dadurch die Motivation und die Kreativität der Mitarbeiter zunichtegemacht. Der Schaden für ein Unternehmen kann bei einer solchen Arbeitssituation immens sein: schlechtes Image, hohe Fluktuation, Leistungsträger meiden das Unternehmen.

## Intrinsische Motivation

Deshalb sollten Führungskräfte und Mitarbeitende die Extrameile aufgrund intrinsischer (von innen kommender) Motivation heraus gehen. Doch wie bekommt man das hin? Mitarbeitende, die Spaß bei der Arbeit haben, den Weg mitbestimmen können, Erfolge zusammen feiern und Erfüllung bei der Arbeit finden, überlegen gar nicht lange. Sie bringen einfach von sich heraus eine überdurchschnittliche Leistung, weil sie dadurch einen „Flow“ (Glücksgefühl durch Erfolg) erleben und sie das zu weiteren außergewöhnlichen Leistungen motiviert.

Warum sucht ein Bergsteiger die Herausforderung, strengt sich bei seinem Klettern extrem an, geht Risiken ein und ist trotzdem – obwohl er am Tagesende wahrscheinlich körperlich ausgelaugt ist – glücklich? Weil er eine immer schwierigere Herausforderung meistert und sich dadurch Lust auf eine noch größere Herausforderung holt. Er steckt sich selbst höhere Ziele und ist gierig darauf, diese zu erreichen. Wer das in den betrieblichen Alltag integ-

rieren kann, der hat Mitarbeitende, die Extrameilen gehen, ohne darüber nachzudenken.

## Richtig belohnen

Die spannende Frage ist allerdings die nach der Belohnung. Da muss eine Führungskraft kreativ sein und auf die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter eingehen. Wer das schafft, der ist eine wahrhaftige Führungskraft, bei der

die Mitarbeitenden gerne und freiwillig Höchstleistungen erbringen.

Bei allem Engagement und Enthusiasmus muss man natürlich z.B. die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes und die Gesundheit der Mitarbeitenden im Auge haben. Denn letztendlich will niemand seine Mitarbeitenden und sich selbst wegen Gesetzesverstößen in Gefahr bringen oder nach einiger Zeit ausgebrannte, ausgelaugte und kranke Mitarbeiter haben.

Darauf zu achten, dass die Balance zwischen Arbeit und Freizeit und Erholung stimmt, gehört zu den Aufgaben und zur Fürsorgepflicht einer langfristig denkenden und handelnden Führungskraft. Auf Englisch heißt es oft „Work hard, play hard“ – wer hart arbeitet, der sollte sich auch mal eine außerordentliche Genusszeit gönnen. Alles zu seiner Zeit!

Wolfgang Zechmeister

## Resilienz Innere Stärke trainieren

Es gibt Menschen, die unverwundlich scheinen – ganz gleich, welches Martyrium ihnen widerfährt. Die sich nach Krisen und Phasen der Verzweiflung aufrappeln, sich zusammenreißen, nie den Lebensmut verlieren. Forscher nennen diesen Wesenszug Resilienz – eine Art psychische Widerstandskraft, quasi ein Schutzpanzer für die Seele. Wie sehr Krisen, Stress oder Schicksalsschläge Menschen beeinträchtigen können, erleben in der Pandemie besonders viele Menschen. Wer von Natur aus mit einer hohen Widerstandsfähigkeit gesegnet ist, kommt nicht nur gut durch solche Krisenzeiten, sondern kann andere vielleicht sogar unterstützen. Der Begriff Resilienz geistert seit Jahren durch die Medien und beschäftigt Laien wie Forscher. Was hinter der Wunderwaffe der Resilienz steckt und was Stehaufmännchen ausmacht.

### 1. Schwere Zeiten kommen und gehen.

Veränderungen sind „normal“ und alltäglich. Wer das verinnerlicht und die entsprechende Einstellung dazu hat, der verharrt nicht lange in einer Schockstarre. Der fängt relativ schnell an, an der Veränderung einer misslichen Situation zu arbeiten.

### 2. Es zählt das Morgen.

Wer sich allzu lange mit der Vergangenheit, der Gegenwart und mit Situationen aufhält, die er nicht ändern kann, vergeudet wertvolle Kraft und Zeit. Beeinflussen kann man nur, was künftig geschehen soll. Darauf sollte man sich konzentrieren.

### 3. Ziele setzen.

Es ist so einfach wie logisch: Bevor man Ziele entwickelt, muss man zunächst seinen Status quo ermitteln: „Wo stehe ich eigentlich?“ Erst dann kann man ein langfristiges Entwicklungsziel und den Weg sowie die Meilensteine dorthin erstellen. Bei der Zielformulierung sollte man die sogenannte „SMART-Formel“ beachten: Ziele müssen spezifisch (eindeutig), messbar, aktionsorientiert und ehrgeizig (aber realistisch) sein und terminiert werden.

### 4. Vertraute Menschen.

In schwierigen Zeiten Menschen zu haben, mit denen man offen sprechen, denen man seine Sorgen anvertrauen kann, von denen man Unterstützung erhält und die einem mit Rat und Tat zur Seite stehen und einem ein Sicherheitsgefühl geben, ist äußerst wertvoll.

### 5. Nicht die Opferrolle annehmen.

Den Kopf in den Sand stecken, abtauchen und warten, bis die Situation besser wird, ist die falsche Handlungsweise. Um sich aus einer schwierigen Situation zu befreien, muss man die Initiative ergreifen, den Stier an den Hörnern packen und nach vorne gehen.

### 6. Stehaufmännchen haben es leichter.

Wer weiß, über welche Fähigkeiten er verfügt und einen guten Instinkt und ein Bauchgefühl für Chancen hat, verfügt meist über ein gutes Selbstbewusstsein. Das hilft wiederum, sich aus brenzligen Situationen zu befreien, sich selbst aus dem Sumpf zu ziehen und andere zu motivieren.

### 7. Veränderungen sind positiv.

Eine Tür geht zu, eine andere geht auf. Meist entwickelt man durch neue Herausforderungen neue Handlungsweisen und es eröffnen sich neue Perspektiven, die man vorher nicht sah und die sich für den weiteren Lebensweg als sehr wertvoll erweisen. Oftmals erkennt man das erst in der Rückschau.

### 8. Perspektive wechseln.

Die Betrachtung aus der sogenannten „Metaebene“ – man beobachtet sich quasi selbst aus einer größeren Entfernung oder aus der „Vogelperspektive“ – verschafft oftmals einen klareren Blick auf die Situation: „Ist es zielführend, was ich da gerade tue?“

### 9. Optimistisch in die Zukunft blicken.

Von Spitzensportlern weiß man, dass diese sich vorstellen, wie das Gefühl ist, ganz oben auf dem Treppchen zu stehen. Dieses Gefühl treibt viele Menschen zu Spitzenleistungen. Deshalb sollte man nicht auf den Scherbenhaufen vor einem schauen, sondern sich auf das konzentrieren, was einem in der Zukunft erwartet.

### 10. Sich selbst verwöhnen.

Gerade in Krisensituationen sollte man nicht vergessen, sich selbst etwas Gutes zu tun: Mal gut essen gehen, wieder Spaß mit Freunden und der Familie haben, einen Tag in der Natur entspannen und auf die inneren Bedürfnisse und Gefühle hören. Auch wenn es in einer Notsituation schwerfällt. Im Nachhinein merkt man, wie viel Energie man dadurch tanken konnte.