

Wie motiviere ich
meine Mitarbeiter?

Helfen bei der nach dem S

Motivierte, leistungsstarke
Arbeitskräfte
sind der Traum
eines jeden

Unternehmers.

Denn nichts ist

mühsamer und

unproduktiver als

Streitereien im

Team und gefrustete

Mitarbeiter.

Unternehmensbe-

rater Mag.

Helmut Graf über

einen von der

Wirtschaft eher

vernachlässigten

Weg, das

Arbeitsklima zu

verbessern.

Das Wichtigste ist, nicht zu fragen, was mir das Leben bieten kann, sondern was ich dem Leben antworten kann", erläutert Helmut Graf. Das bedarf natürlich einer Erklärung: „Die meisten Motivationstheorien sind auf Selbstverwirklichung aus“, so Graf. Dabei geht es darum, dass die Führungsetage den Mitarbeitern

immer etwas bieten muss – etwa Chancen auf Karrieresprünge.

Graf hingegen vertritt einen anderen Ansatz, nämlich den einer sinnzentrierten Motivation (nach Viktor Frankl). Bei dieser Theorie geht es um die Selbst-

findung. „Bei der Selbstfindung wird man durch den Sinn, den man dabei findet, motiviert, und das ist gleichzeitig eine Selbstmotivation“, erläutert Graf.

Zu dieser Selbstmotivation gibt es drei Wege:

- Sinn in der eigenen Tätigkeit zu finden. Dabei geht es nach Frankl um die „schöpferischen Werte“.
- Sinn im sozialen Miteinander zu finden. Dabei geht es darum, das soziale Klima im



Mag. Helmut Graf
Unternehmensberater

Suche Sinn

ZUR PERSON

Mag. Helmut Graf ist Unternehmensberater und Geschäftsführer der Firma "Logo Consult". Der Schwerpunkt seiner Arbeit bezieht sich auf das Themenfeld Human Resources. Helmut Graf ist weiters ausgebildeter Psychotherapeut und arbeitet auch in der betrieblichen Gesundheitsförderung.

Betrieb so zu gestalten, dass die Mitarbeiter sich wohlfühlen.

- Und schließlich geht es um die Einstellungswerte, die darüber Auskunft geben, mit welcher inneren Haltung eine Person ihre Umwelt bewertet.

„In diesen drei Gebieten kann ich Sinnangebote wahrnehmen. Der Sinn entsteht durch Wertevermittlung, die wiederum mit meiner Grundhaltung zusammen hängt“, so Graf.

Wenn ein Unternehmer nach dem sinnzentrierten Ansatz vorgeht, muss er darauf achten, das Klima optimal zu gestalten. Dazu gehört das Wahrnehmen der Managementaufgaben, wie der Organisationsentwicklung, der Personalentwicklung und das Erstellen eines sinnvollen und einhaltbaren Firmenleitbildes.

„Oft ist es so, dass für die Fachkompetenz der Mitarbeiter eines Unternehmens eine Menge getan wird, die Selbst- und Sozialkompetenz der Menschen aber nicht gefördert wird“, bedauert Graf. Dabei sei es aber entscheidend, dass die Arbeitskraft mit ihrer Rolle in der Firma und mit sich selbst klar kommt. „Da gibt es immer noch viele Irrbilder im Management“, meint der Unternehmensberater. „Menschen sind nämlich nicht, wie oft angenommen, steuerbar wie Maschinen. Sie reagieren individuell und sind daher nicht berechenbar.“ Betriebsklimaaufhebungen, die Graf durchgeführt hat, haben ergeben, dass Mitarbeiter oft viel mehr leisten könnten, als vom Unternehmen gefordert. „Wenn die Menschen aber ihre Fähigkeiten nicht ausleben können, dann werden sie frustriert“, weiß Graf.

Daher richtet er auch folgende Forderungen an Führungskräfte:

- Manager sollen sich vom technischen Denken verabschieden;
- Manager sollen aufhören zu denken, dass alles machbar sei;
- Sie sollen vermehrt darüber nachdenken, wie sie die Mitarbeiter durch ihr eigenes Verhalten demotivieren;
- Sie sollen für das entsprechende Umfeld sorgen und Leitbilder schaffen die lebbar sind (Abgehen von Hochglanz-Unternehmensleitbildern);
- Und ganz wichtig: Manager sollen an das Potenzial ihrer Mitarbeiter glauben!
Dann sind sie laut Graf auf dem besten Weg dazu, die Selbstmotivation ihrer Mitarbeiter zu fördern. ■