

# Motivation

## Kapitel 1



# Fragen aus dem Alltag von Führungskräften

Wann wird  
aus Motivation  
Leistungsdruck?

Nie motiviere ich  
meine Mitarbeiter zu  
Engagement und Leistung?

WAS KANN DAS UNTERNEHMEN  
FÜR EINE MOTIVIERTE  
BELEGSCHAFT TUN?

## Einführung

# Du schaffst das! – Warum Motivation in der heutigen Arbeitswelt immer wichtiger wird

Motivierte Beschäftigte sind der Wunsch jedes Vorgesetzten. Sie arbeiten gern, nehmen mit Elan neue Herausforderungen an, haben frische Ideen und fördern ein positives Betriebsklima. Und jedes Unternehmen braucht sie. Denn nur, wer Lust auf und Spaß an seiner Arbeit hat, ist auf lange Sicht gut in dem, was er tut. Mangelnde Motivation hingegen kann ein Frühindikator für gesundheitliche Fehlbelastungen sein. Doch Motivation kommt nicht von allein. Gerade in unserer heutigen Arbeitswelt, in der wir oft immer mehr immer schneller bewältigen müssen, bleiben motivierende Momente oft auf der Strecke. Ein positives Feedback zu einem abgeschlossenen Projekt geht in den nächsten Aufgaben unter, die schon längst warten. Das „Vielen Dank“ wird in der Hektik des Alltags vergessen. Für ein ermutigendes Wort bei einer besonderen Herausforderung bleibt keine Zeit. Um die Freude an der Arbeit dauerhaft zu erhalten, braucht es Empathie und bewusstes Handeln von Führungskräften.



# Wollen – Können – Dürfen

Die Definition klingt zunächst banal: Arbeitsmotivation ist die Bereitschaft, eine Arbeit aufzunehmen, bestimmte Ziele zu verfolgen, Leistungen zu vollbringen, Aufgaben fertigzustellen und Verantwortung zu übernehmen.

All das wird selbstverständlich von Mitarbeitern in Betrieben und Unternehmen erwartet. Doch es ist ein komplexes Gerüst aus unterschiedlichsten Faktoren, die darüber entscheiden, ob Motivation bei der Arbeit entsteht und vor allem langfristig erhalten bleibt. Oftmals liegt nur ein schmaler Grat zwischen dauerhafter Motivation und Dienst nach Vorschrift. Gleichzeitig sind die Bedingungen, unter denen wir Arbeit als positiv und motivierend empfinden, sehr individuell:

- ▶ **Allein oder im Austausch:** Manche Menschen schätzen es, möglichst viel ihrer Arbeit selbstständig zu erledigen. Andere wiederum suchen und brauchen den stetigen Austausch mit Kollegen und Vorgesetzten.
- ▶ **Zu viel oder zu wenig:** Wächst die Anzahl an Aufgaben zu einem scheinbar kaum zu bewältigenden Berg, löst das bei vielen ein Gefühl der Überforderung aus. Andere laufen erst unter Druck zur Höchstform auf und verlieren die Freude an der Arbeit, wenn sie das Gefühl haben, nicht ausgelastet zu sein. Arbeitsverdichtung sowie Über- und Unterforderung, qualitativ wie quantitativ, sind typische Ursachen für mangelnde Motivation.
- ▶ **Mit oder ohne Verantwortung:** Neben Unter- bzw. Überforderung ist mangelnder Handlungsspielraum ein häufiger Grund für ein fehlendes positives Arbeitserleben. Nicht jeder fühlt sich mit einem hohen Maß an Verantwortung wohl. Wer jedoch für jede kleine Entscheidung das Okay seines Vorgesetzten braucht, verliert schnell das Gefühl, gebraucht zu werden.



## Fazit

Wer eine positive Einstellung zu seiner Arbeit hat und motiviert ist, kann auch besser mit Stress und Belastungen umgehen. Umgekehrt kann eine fehlende Motivation Kennzeichen für eine individuelle Problemsituation sein, denn Stress wirkt auf Dauer demotivierend. Aber: Motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die zentrale Voraussetzung für jedes erfolgreiche Unternehmen und jede erfolgreiche Führungskraft. Nur wer als Vorgesetzter seine Mitarbeiter motivieren kann, kann ihr ganzes Potenzial ausschöpfen. Und auch wenn die Bedürfnisse von Beschäftigten dabei zum Teil sehr individuell sind, so gibt es doch grundlegende Faktoren, die ein positives Arbeitserleben fördern und so die Motivation stärken.

# Geld ist nicht alles

Bei der Wahl des Jobs mag das Gehalt ausschlaggebend sein. Doch Geld spornt nur kurzzeitig an, es spielt im Arbeitsalltag nicht die entscheidende Rolle. Es sollte aber zwischen Anstrengung und Belohnung ein Gleichgewicht bestehen. Mitarbeiter geben ihrem Unternehmen Wissen, Zeit, Identifikation, Leistung, Engagement und Persönlichkeit. Sie erhalten vom Unternehmen

Lohngerechtigkeit, Arbeitsplatzsicherheit, Weiterbildungs-, Karriere- und Einflussmöglichkeiten. Nach dem Modell der beruflichen Gratifikationskrisen entstehen Stress und negative gesundheitliche Effekte bei Mitarbeitern, wenn sie trotz großen Arbeitsengagements keine ausreichende Anerkennung für ihre Arbeit erhalten.



Nur **56%** der Beschäftigten erachten den Verdienst als sehr wichtig.

Studien unter Fach- und Führungskräften belegen, dass nur eine knappe Mehrheit von 56 Prozent einen angemessenen Verdienst als sehr wichtig erachtet. Gehaltserhöhungen wirken nur dann motivationsfördernd, wenn sie mit 20 Prozent oder mehr überdurchschnittlich ausfallen. Auch leistungsabhängige, variable Zahlungen wirken nicht positiv, im Gegenteil: Beträgt dieser Anteil mehr als ein Drittel des Gehalts, wird er sogar als Last wahrgenommen. Dann setzt eine leistungsfähige Bezahlung die Mitarbeiter unter enormen Druck, der sich auf Dauer negativ auf die Gesundheit auswirken kann. Maßgeblich für die Leistungsbereitschaft ist vor allem der Spaß an der täglichen Arbeit.

(Quelle: Stepstone; Haygroup, Januar 2012, 18.459 Befragte)



## EXKURS

### Innerlich gekündigt? – Mitarbeiterbindung und Motivation

Arbeitsmotivation und Mitarbeiterbindung hängen eng zusammen. Denn Beschäftigte, die sich nicht an ihren Arbeitgeber gebunden fühlen, zeigen weniger Verantwortungsbewusstsein, Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft. Studien weisen hier immer wieder auf Defizite in deutschen Unternehmen und Betrieben hin. So gaben beim Gallup Engagement Index 2011 über 60 Prozent der befragten Arbeitnehmer an, ihr Engagement bei der Arbeit auf das Pflichtprogramm zu beschränken. Eine geringe Mitarbeiterbindung kann erhebliche Auswirkungen haben. Beschäftigte ohne emotionale Bindung hatten 2011 3,5 Fehltage mehr als Beschäftigte mit einer hohen Bindung an ihr Unternehmen. Der Grund für eine geringe Bindung liegt den Studien zufolge häufig bei den direkten Vorgesetzten.



# Was Sie als Führungskraft tun können:

## 10 TIPPS UND LÖSUNGEN

- ▶ **1. Sinn stiften** Je nach Art der Arbeit und Größe des Unternehmens ist der Sinn mancher Tätigkeiten in unserer heutigen Arbeitswelt nicht mehr unmittelbar erkennbar. Das Fehlen eines Sinnzusammenhangs wirkt auf Dauer demotivierend. Vergeben Sie Aufgaben daher so weit wie möglich als geschlossene Einheiten und vermitteln Sie dabei stets die Bedeutung für die Gesamtaufgabe.
- ▶ **2. Wie motiviert sind Sie?** Wenn Sie als Führungskraft nicht selbst mit Freude und Engagement bei der Arbeit sind, werden es Ihre Mitarbeiter auch nicht lange sein. Können Sie andere für neue Aufgaben, Ziele und Herausforderungen begeistern? Achten Sie auf Ihre Rhetorik (z.B. eine bildhafte Sprache) und Ihre Körpersprache. Nur wer selbst Begeisterung vermittelt und von dem, was er tut, überzeugt ist, kann auch andere motivieren.
- ▶ **3. Waches Auge – offenes Ohr** Seien Sie aufmerksam gegenüber Ihren Mitarbeitern: Wie motiviert ist eigentlich Ihr Team? Wer arbeitet mit hohem Antrieb und großer Eigenverantwortung, wer bringt sich oft mit eigenen Ideen ein, wer lässt sich nur schwer dazu bewegen, Aufgaben zu übernehmen oder erledigt seine Tätigkeit streng nach Vorschrift? Der erste Schritt für Änderungen ist die Bestandsaufnahme. Beachten Sie dabei, dass es individuell große Unterschiede gibt, wie Mitarbeiter motiviert werden können. Eine wichtige Stellschraube ist die Aufgabengestaltung: Versuchen Sie jeweils herauszufinden, an welchen Tätigkeiten Ihre Mitarbeiter besondere Freude haben.
- ▶ **4. Seien Sie SMART – Bleiben Sie realistisch!** Fehlende oder unspezifische Arbeitsziele führen in jedem noch so motivierten Team schnell zu Demotivation. Unrealistische Zielvorgaben erzeugen Druck. Trauen Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deshalb etwas zu, fordern Sie Leistung – aber bleiben Sie dabei realistisch. Konkrete, erreichbare und messbare Ziele tragen maßgeblich zur Leistungsbereitschaft bei.
- ▶ **5. Entwicklungsgespräche** Neben klug definierten Arbeitszielen stärkt auch die Vermittlung persönlicher Entwicklungsziele und -perspektiven die Leistungsbereitschaft. Führen Sie mit Ihren Mitarbeitern regelmäßige Gespräche, in denen Sie konkrete Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen aufzeigen. Auch gezielte, fachliche Weiterbildungsangebote stärken das Gefühl der Wertschätzung und die Motivation.
- ▶ **6. Menschen wertschätzen, Leistung würdigen** Wertschätzung ist die unverzichtbare Basis für ein gutes und konstruktives Miteinander. Als Grundregel für Sie als Führungskraft gilt: Behandeln Sie jeden Mitarbeiter so, wie Sie selbst gern behandelt werden möchten. Zur Wertschätzung gehört ein Grundmaß an Freundlichkeit. Ein höfliches „Guten Morgen“, ein „Danke“ nach einem erledigten Arbeitsauftrag oder „bitte“ bei einer Handlungsanweisung machen in der Wahrnehmung Ihrer Mitarbeiter einen großen Unterschied.

Siehe Arbeitshilfe

SMART-Formel –  
Orientierung für  
Zielvereinbarungen

► **7. Loben, loben, loben** Wir kennen es von uns selbst: Lob und Anerkennung zu bekommen fühlt sich gut an und motiviert. Es wirkt als Verhaltensverstärker. Sie sehen selten eine besondere Leistung Ihrer Mitarbeiter, die aus Ihrer Sicht ein Lob verdient? Sicher leisten aber viele von ihnen gute und verlässliche Arbeit. Und jedes Unternehmen braucht diese Beschäftigten, denn sie stemmen einen Großteil der alltäglichen Routine-Arbeit. Das verdient Anerkennung, die Sie klar und regelmäßig artikulieren sollten. Oft genügen hier Sätze wie „Danke, dass Sie sich darum gekümmert haben“ oder „Schön, dass Sie das so schnell erledigt haben“.

Lob ist dagegen mehr als Anerkennung. Durch Loben würdigen Sie besondere Leistungen von Mitarbeitern. Damit es eine motivierende Wirkung hat, gilt es jedoch, einige Regeln zu beachten.



► **8. Stärken stärken** Wer ständig Arbeiten ausführt, die ihm nicht liegen, ist schnell demotiviert und verliert den Antrieb. Setzen Sie Ihre Mitarbeiter daher so weit wie möglich entsprechend ihren individuellen Stärken und Fähigkeiten ein. Wir alle haben im Beruf Schwächen – betrachten Sie Fehler Ihrer Mitarbeiter als Lernchance.

► **9. Konkurrenz belebt das Geschäft** „Wir sind besser als die anderen!“ – Auch das gezielte Betonen des Wettbewerbsgedankens in Bezug auf externe Konkurrenten kann die Motivation Ihrer Mitarbeiter fördern und das Selbstbewusstsein im Team und im Unternehmen stärken. Allerdings müssen die Mitarbeiter die Anforderungen mit ihren Fähigkeiten auch bewältigen können, sonst führt es zu Frustration.

► **10. Vertrauen vermitteln, Verantwortung übertragen, Freiräume bieten** Wer das Gefühl hat, Vertrauen zu genießen und bei der Arbeit über ein gewisses Maß an Handlungs- und Entscheidungsfreiheit zu verfügen, entwickelt eigene Ideen und bringt sich gern ein. Übertragen Sie Ihren Mitarbeitern klar definierte Verantwortung für bestimmte Aufgabenbereiche und lassen Sie ihnen innerhalb dieser so viel Freiraum wie möglich.





# So kann das Unternehmen seine Beschäftigten unterstützen:

## 10 TIPPS UND LÖSUNGEN

- ▶ **1. Eine Mannschaft – ein Ziel** Beim Thema Motivation haben viele schnell die Assoziation einer Fußballmannschaft. Alle Spieler haben ein klares Ziel vor Augen, sie können es nur gemeinsam erreichen, die Regeln sind bekannt, das Feedback (Jubel oder Buh-Rufe im Fanblock) kommt prompt: Der Ball muss ins Tor! Ähnlich ist es auch in der Unternehmenswelt. Ganz wichtig für eine hohe Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter ist die Unternehmenskultur. Dazu gehören transparente Informationen, klare Unternehmensziele und -werte, ein Gemeinschaftsgefühl im Unternehmen sowie Feedback und Wertschätzung. Nur so fühlen sich die Beschäftigten mit dem Unternehmen verbunden.
- ▶ **2. Unternehmenserfolg = Erfolg für jeden** Wichtig für die Motivation ist, im Unternehmen ein Bewusstsein zu vermitteln, dass der Unternehmenserfolg ganz direkt von jedem Einzelnen abhängt. Förderliche Faktoren dafür sind u.a.:
  - ▶ bürokratiearme Strukturen und flache Hierarchien,
  - ▶ frühe Verantwortungsübergaben bzw. -übernahmen mit großer Entscheidungsfreiheit,
  - ▶ ein hohes Vertrauen seitens des Managements in die Fähigkeit der Mitarbeiter zur Selbstorganisation,
  - ▶ Belohnung und Wertschätzung besonderer Leistungen, ermutigende Fehlertoleranz,
  - ▶ ein hoher Informationsfluss und Prozess-transparenz,
  - ▶ Förderung von Kreativität und Innovationsfreude.
- ▶ **3. Gemeinsam Erreichtes teilen** Ganz klar: Eine faire Gehalts- und Personalpolitik ist die Grundvoraussetzung für motivierte Mitarbeiter. Das Gehalt trägt aber langfristig nur unwesentlich zur Motivation bei, hohe Boni können sogar kontraproduktiv sein. Eine angemessene Gewinnbeteiligung, wie sie bei einigen Unternehmen bereits gang und gäbe ist, stärkt dagegen die Unternehmensbindung und damit auch die Motivation der Beschäftigten.
- ▶ **4. Einladung zum Mitmachen** „Verborgene“ Schätze heben: Nicht nur eine materielle Beteiligung, auch die Einbindung der Belegschaft in Entscheidungsprozesse und die Entwicklung von Visionen und Unternehmenszielen fördern die Bindung ans Unternehmen, z.B. in Form von regelmäßigen Kommunikationsrunden, Workshops oder auch Wettbewerben. Nebenbei profitiert das Unternehmen von frischen und innovativen Ideen über Bereiche und Hierarchien hinweg. Voraussetzung ist, dass die Beteiligung angemessen gewürdigt wird und die Anreize stimmen.
- ▶ **5. Bedürfnisse analysieren** Arbeitnehmer möchten von ihrem Arbeitgeber ernst genommen und gehört werden. Mitarbeiterbefragungen sind ein nicht unaufwendiger Prozess, der sich jedoch lohnt. Sie können einerseits dazu dienen, das Betriebsklima, die Motivation und Zufriedenheit zu messen und störende Faktoren zu ermitteln, und vermitteln den Beschäftigten zugleich, dass ihre Bedürfnisse ernst genommen werden – vorausgesetzt natürlich, das Feedback wird aufgenommen und umgesetzt.





► **6. Unterstützung der Lebensbalance**

Arbeit ist unser Leben? Unternehmen, die erkennen und akzeptieren, dass ihre Mitarbeiter noch ein Leben neben der Arbeit haben, und sie bei der Vereinbarkeit der Lebensbereiche unterstützen, haben in der Regel Mitarbeiter mit einer höheren Motivation und Arbeitszufriedenheit. So engagieren sich viele Unternehmen im Bereich Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Sie stellen spezielle Angebote für die Kinderbetreuung zur Verfügung (z.B. Betriebskindergärten, Notfall- oder Ferienbetreuung) oder vermitteln Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen. Diese Angebote kann man inhouse organisieren oder über Kooperationen mit externen Dienstleistern.

► **7. Kleine Anreize mit großer Wirkung**

Wer freut sich nicht im Leben über kleine „Liebesbeweise“. Auch kleine Dinge können die Botschaft vermitteln: „Du bist wichtig für uns.“ Ob ein wöchentliches Gratis-Frühstück, der Obstkorb und die kostenlosen Getränke, die unternehmensinternen Sportangebote oder eine regelmäßige Abfrage und Umsetzung der Wünsche für die Arbeitsplatzgestaltung – all diese Maßnahmen können zur Steigerung der Motivation beitragen. Wie im wahren Leben ist dabei wichtig, dass sie als ernst gemeint empfunden werden.

► **8. Gelebte Flexibilität – gelebte Arbeitszeitsouveränität**

Ein möglichst hohes Maß an Freiheit und Flexibilität im Hinblick auf die eigene Arbeitsorganisation wird für Arbeitnehmer immer wichtiger und kann die Motivation erheblich steigern. Flexible Arbeitszeiten oder Modelle wie Sabbaticals oder Lebensarbeitszeitkonten sind heute in immer mehr Unternehmen üblich und sorgen für mehr Zufriedenheit bei den Mitarbeitern

► **9. Wenn Motivation zu Demotivation**

**wird** Es gibt auch eine andere Seite der „Flexibilitäts-Medaille“: Wer sich selbst schlecht organisiert und es unterlässt, Grenzen zu ziehen, läuft Gefahr, in die Stress-Falle zu geraten und demotiviert zu werden. Unternehmen können hier präventiv eingreifen und ihre Mitarbeiter zum Thema Selbstmanagement schulen. Eigenverantwortliches Arbeiten heißt eben auch, eigenverantwortlich mit seinen Ressourcen und seiner Gesundheit umzugehen – das gilt es im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements zu unterstützen.

► **10. Auf die Führungskräfte kommt es**

**an** Führungskräfte sind die entscheidenden Motoren, wenn es darum geht, die Teams im Unternehmen zu motivieren. Die Fähigkeit, Menschen zu überzeugen und zu begeistern, ist eine zentrale Eigenschaft, die Führungskräfte auszeichnen sollte. Spezielle Trainings oder Seminare für Führungskräfte (z.B. in den Bereichen Rhetorik, Gesprächsführung oder Feedback) können dafür eine gezielte Unterstützung des Unternehmens sein.



# Beispiele und Ideen aus der Praxis

## „Der Fisch duftet vom Kopf“ – Wie man seine Mitarbeiter nachhaltig motiviert hält

► Ein Interview mit Dr. Natalie Lotzmann, Vice President HR, Global Health Management bei der SAP AG

Die SAP AG ist der Marktführer für Unternehmenssoftware. Weltweit beschäftigt das Unternehmen in über 50 Ländern fast 60.000 Mitarbeiter. Die Belegschaft besteht überwiegend aus Akademikern, vor allem aus technischen Fachrichtungen. Sie sind meist als Software-Entwickler, in der Kundenberatung, in der Kundens Schulung oder im Vertrieb tätig. Jeder einzelne Mitarbeiter genießt einen hohen Stellenwert – denn Identifikation, Einsatzbereitschaft und Innovationskraft der Belegschaft sind für das führende Unternehmen der Informationstechnologie das entscheidende Kapital. Nur durch seine hoch qualifizierten, motivierten und leistungsfähigen Mitarbeiter kann SAP nachhaltig erfolgreich im globalen Wettbewerb bestehen. Ob rasante Beschleunigung der Kommunikationsgeschwindigkeit und Produktionszyklen, ob steigender Konkurrenzdruck auf den internationalen Märkten oder zunehmender Wettbewerb um die besten Mitarbeiter weltweit – als börsennotiertes, global agierendes Unternehmen ist SAP in besonderem Maße den Auswirkungen globaler Megatrends unterworfen. Darauf reagiert das Personal- und Gesundheitsmanagement des Unternehmens seit Jahren erfolgreich. Als eines der ersten Unternehmen hat es erkannt: Psychomentele Belastungen sind die Gesundheitsgefährdung der Zukunft. Denn die neuen Autonomien der Arbeitswelt bergen ganz neue Fallstricke und erfordern von den Mitarbeitern neue Kernkompetenzen, um Gesundheit und Leistungsfähigkeit über das Berufsleben und darüber hinaus zu erhalten.



Dr. Natalie Lotzmann

**Eine Mitarbeiterbefragung im Herbst 2011 bei SAP hat gezeigt: Ihre Mitarbeiter sind sehr zufrieden mit ihrer Arbeit. 80 Prozent gaben an, stolz auf das Unternehmen zu sein.**

**Auch ein Erfolg des SAP Gesundheitswesens?** Sicherlich haben wir dazu auch einen Beitrag geleistet. Unterstützende Services sind ein wichtiger Baustein einer gesunden mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur. Die daraus resultierend messbare Zufriedenheit ist ein wichtiger Indikator für uns: Denn jemand, der zufrieden ist, arbeitet gerne, ist innovationsfreudig und geht auch mal die Extra-Meile. Und wir können nur erfolgreich sein mit Mitarbeitern, die nicht nur Dienst nach Vorschrift machen, sondern Kopf, Herz und Hand jeden Tag gerne einbringen.

**Wie unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter, langfristig motiviert und leistungsfähig zu bleiben?**

In unserem Unternehmen hat jeder Mitarbeiter relativ viel Verantwortung, aber auch Autonomie und Entscheidungsspielraum. Das wirkt sehr motivierend. Gleichzeitig besteht großes Vertrauen, zum Beispiel was die Arbeitszeitsouveränität anbelangt. Bei SAP kann quasi jeder kommen und gehen, wann er will – es gibt aber natürlich aufgabenabhängige Präsenz- und Meetingzeiten. Durch globale Teamstrukturen besteht dabei die Gefahr des Anspruchs ständiger Erreichbarkeit. Wir beobachten, dass dabei oftmals die ebenfalls zur Verfügung stehenden individuellen Freiheitsgrade nicht optimal genutzt werden, dass also die „Zeit für mich selbst“ unter den Tisch fällt. Gefordert sind hier neue Kernkompetenzen, wie z.B. die Fähigkeit zur Selbstorganisation, zur Abgrenzung und zur sinnvollen Prioritätensetzung. Auch die Fähigkeit, seinen Erholungsbedarf zu erkennen und zu steuern, ist eine notwendige individuelle Kernkompetenz. Sind diese Kernkompetenzen nicht ausreichend entwickelt,

können Erschöpfung, Burnout oder andere Symptome anhaltender Anspannung die Folge sein. Wir leisten hier seit vielen Jahren mittels Vorträgen, Online-Informationen, Seminaren und individueller Beratung Unterstützung für Mitarbeiter und Führungskräfte, diese Kompetenzen zu bewahren und weiterzuentwickeln.

**Was empfehlen Sie Ihren Mitarbeitern?** (...) sich bewusst zu machen, dass nur wer seine Bedürfnisse und Ressourcen ausreichend kennt und berücksichtigt, in einem Hochleistungsumfeld langfristig gesund und leistungsfähig bleibt. Dazu muss ich wissen, was genau mich stresst und wo und wie ich meine Energien wieder gezielt auflade. Dazu ist es wichtig, „Zeit für mich“ ganz bewusst zu blocken. Neben der Zeit für Freunde, Hobbys und Familie kann das im Alltag auch die regelmäßige Pause sein, das Joggen mit einem Kollegen oder einer Kollegin, das Training in den firmeneigenen Fitnessräumen, die an vielen Standorten zur Verfügung stehen. Zusätzlich empfehlen wir, das Angebot der vielen Fitness- und Entspannungskurse wahrzunehmen und sich bei Bedarf zum Thema Stressresilienz und Lebensbalance individuell beraten zu lassen.

**Was tun Sie noch, um die psychosoziale Gesundheit Ihrer Mitarbeiter zu stärken?** Wir führen regelmäßige Mitarbeiterbefragungen durch, in denen wir neben vielen anderen Themen auch proaktiv nach Problemfeldern im Bereich Stress und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben fragen. Das ist eine wichtige Arbeitsgrundlage. Die Ergebnisse werden von den Führungskräften in die Teams getragen, gemeinsam werden mögliche Handlungsfelder definiert. Manche Bereiche haben Arbeitsgruppen gebildet und das SAP-Gesundheitswesen unterstützt dann bei der Umsetzung. Überhaupt haben Führungskräfte und die Führungskultur einen großen Einfluss auf die Gesundheit im Team. Eine „schlechte“ Führung kann über fehlende Anerkennung, widersprüchliche Anweisungen oder eine Misstrauenskultur schneller krank machen als Übergewicht, Bluthochdruck oder chronischer Bewegungsmangel. Deswegen führen wir im Rahmen der Gesundheitsprävention Trainings und Workshops für Führungskräfte durch – bei Bedarf auch für ganze Teams.



Foto: SAP AG / Wolfram Scheible

### **Wie funktioniert das in einem Unternehmen, in dem die Teams global aufgestellt sind?**

Um die Angebote in die Fläche zu skalieren, setzen wir neben klassischen „Classroom Trainings“ auch auf virtuelle Trainings im Netz, live mit Videoschaltungen und vielen interaktiven Elementen.

### **Motivation ist ja auch eine Sache der Anerkennung. Welche Rolle spielt Ihrer Ansicht nach das Gehalt?**

Die adäquate leistungsgerechte Bezahlung ist als Hygienefaktor wichtig, ist aber kein Zufriedenheitsmotor. Wichtiger ist, dass jeder Einzelne das Gefühl hat, einen wichtigen Teil zum Unternehmenserfolg beizutragen. Entscheidend für die Motivation ist auch, dass Arbeitsinhalt und Arbeitsumstände in Einklang mit den eigenen Werten stehen und dass die Arbeit sich mit den anderen Lebensbereichen vereinbaren lässt, also die Lebensbalance stimmt. Das fördern wir mit einer Vielzahl von weiteren Maßnahmen, zum Beispiel stellen wir Kinderkrippenplätze zur Verfügung, vermitteln Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen oder beraten bei familiären Konflikten.

### **Was kann aus Ihrer Sicht ein kleines oder mittleres Unternehmen vom Gesundheitsmanagement bei SAP „lernen“?**

Was Menschen an ihrem Arbeitsplatz krank macht oder unterstützt, ist vom Kern her völlig unabhängig von Branche, Belegschaft oder Firmengröße. Es geht immer um die Frage: Was kann ich tun, damit meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerne zur Arbeit kommen, sich wichtig, wertgeschätzt, anerkannt und gefördert fühlen und in einer persönlichen Krisensituation schnell Hilfe erhalten? Dass dies in einer vertrauensvollen Unternehmenskultur mit einer guten Führungskultur besser gelingt, liegt auf der Hand.

Ich sage gern: „Der Fisch duftet vom Kopf“, denn entscheidend ist immer die Haltung der Unternehmensleitung. Dabei kann die Umsetzung in einem kleinen Betrieb sogar leichter sein als in einem großen Unternehmen. Alle, ich meine ausdrücklich „alle“ Services, die wir – wie viele andere große Unternehmen – bei SAP anbieten, sind grundsätzlich auch in einem kleinen Betrieb umsetzbar. Nicht immer als „on-site“-Services – aber jeweils angepasst an die vorhandenen Bedarfe und die bestehende Kultur über externe Dienstleister, Kooperationen oder z.B. mit Unterstützung der Krankenkassen. Und es kostet nicht viel. Zumal jeder Euro, der investiert wird, sich um das Drei- bis Zehnfache wieder auszahlt. Damit ist die Wirkung auf ein wertschätzendes Unternehmensimage noch nicht eingerechnet. Das einzig Erforderliche: Der erklärte Wille der Unternehmensleitung und mindestens einer Person, die das Thema mit Liebe und Leidenschaft betreibt, sich der vielfältig erhältlichen externen Unterstützung bedient und an die betrieblichen Gegebenheiten anpasst.

### **Sie haben drei Wünsche frei: Was muss ein Unternehmen tun, damit seine Mitarbeiter nachhaltig gesund sind?**

(...) erstens, die Firmenleitung sollte Wertschätzung, Anerkennung und eine gute Lebensbalance von „oben“ vorleben. Sie sollte verstehen, dass Gesundheit nicht nur ein individuelles, quasi privates Thema ist, sondern dass es die Rahmenbedingungen sind, die organisationale Gesundheit ermöglichen und dass dies direkt dem Unternehmenserfolg dient.

Mein zweiter Wunsch ist: mehr Frauen in Führungspositionen. Dadurch erhöht sich erfahrungsgemäß insgesamt die Sensibilität für Anliegen der psychomentalen Gesundheit und der Lebensbalance. Drittens sollte das Thema Gesundheit bei allen Unternehmensentscheidungen eine Rolle spielen und nicht in eine Abteilung oder an eine Person, quasi an die „Experten“, delegiert werden. Die Verankerung menschlicher Bedürfnisse in der „Denke“ eines Unternehmens ist der höchste Reifegrad eines proaktiven betrieblichen Gesundheitsmanagements. Was sich fast schon aus Wunsch eins ergibt (...) Und ich habe noch einen vierten Wunsch, der gerade für international agierende Unternehmen von Bedeutung ist: Gesundheitsschutz sollte in eine globale Strategie mit messbaren Zielen und globalen Initiativen eingebettet sein, denn in Bezug auf die Einstellung und Wahrnehmung zum hohen Gut physischer und psychosozialer Gesundheit sind die kulturellen Unterschiede teilweise noch enorm.