

Personalführung: Was Mitarbeiter wirklich motiviert

Eine Studie der IU Internationalen Hochschule geht der Frage nach, was Angestellte anspricht.

Demotivierte Mitarbeitende kosten Unternehmen Geld. Wer in seinem Job unzufrieden ist, zeigt kaum Einsatz und wandert im schlimmsten Fall schneller aus dem Unternehmen ab – eine Kostenfalle für die Wirtschaft. Umso wichtiger ist es, das bestehende Personal zu halten. Worauf es dabei ankommt, zeigt die Studie «Nachhaltige Arbeitsmotivation» der IU Internationalen Hochschule. Die Studie orientiert sich an drei übergeordneten Motivationsfaktoren der nachhaltigen Arbeitsmotivation: Gehalt, Wohlfühlen und Wertschätzung sowie Interesse und Sinnstiftung.

Ein leistungsgerechtes Gehalt, das zeigen die Studienergebnisse, bildet die Basis für motiviertes und zufriedenes Arbeiten: Knapp 70 Prozent der Befragten (69,3 Prozent) sehen ein hohes Grundgehalt unter den Top 5 im Ranking der Aspekte eines Traumjobs. Am zweithäufigsten im Top-5-Ranking ist mit 44,1 Prozent «Flexibilität im Arbeitsalltag» vertreten. Darunter fallen beispielsweise die Möglichkeit zum Homeoffice oder Vertrauensarbeitszeiten. Selbstständigkeit ist bei den Befragten offenbar hoch im Kurs, denn der Punkt «Selbstständige Arbeitsgestaltung» wurde von 41,0 Prozent am dritthäufigsten unter die Top 5 gewählt.

Laut Erhebung nehmen motivierte Mitarbeiter ihr Gehalt als angemessener wahr: So empfindet ein Drittel (33,6 Prozent) der Befragten, die sich als motiviert beschreiben würden, ihre Bezahlung als «genau richtig». Weitere 13,4 Prozent empfinden ihr Gehalt sogar als «etwas oder viel mehr als angemessen». Bei den unmotivierten Befragten sind es im Vergleich nur 15,9 Prozent, die ihr Gehalt als ange-

messenen empfinden – und nur 7,7 Prozent halten es für «mehr als angemessen».

Mehr Gehalt motiviert – aber nicht lange.

«Gute Bezahlung ist ein wichtiger Faktor, keine Frage. In erster Linie muss die Bezahlung stimmen, sonst laufen alle weiteren Motivationsmassnahmen ins Leere. Denn was helfen eine sinnstiftende Tätigkeit und tolle Kollegen, wenn das Gehalt nicht für die Miete reicht?», erklärt Prof. Dr. Martina Lütkevitte, Professorin für International Management an der IU Internationalen Hochschule.

«Dennoch zeigen genügend Studien, wie sich der Motivationseffekt von Geld abnutzt – ab einer bestimmten Höhe oder über die Zeit. Rahmenbedingungen wie faire Bezahlung, ein freundlicher Chef oder ein angenehmes Arbeitsumfeld werden als Selbstverständlichkeit wahrgenommen. Wer diese als Arbeitgeber nicht bietet, riskiert Unzufriedenheit und am Ende Kündigungen», so Prof. Lütkevitte weiter.

Und tatsächlich: Unter den Top-10-Nennungen der Motivationsfaktoren landet das «Interesse am Aufgabengebiet» mit 31,4 Prozent auf Platz eins – dicht gefolgt von «Anerkennung/Wertschätzung» mit 31,1 Prozent.

Die Liste der Wohlfühlfaktoren setzt sich fort. So nannten Befragte weiter: «selbstständige Arbeitsgestaltung» (27,5 Prozent), das «Gefühl, etwas Sinnvolles zu machen» (26,5 Prozent) und «Starker Zusammenhalt im Team» (25,4 Prozent).

Anerkennung ist unbezahlbar. Wortwörtlich.

Zu wenig Gehalt ist der Top-Demotivator. Für 27,2 Prozent der Befragten ist dieser Punkt der am häufigsten genannte Aspekt, der sie in ihrem Job demotiviert. Doch das ist nicht alles: Keine oder wenig Anerkennung durch Vorgesetzte (27,1 Prozent), schlechtes oder unangemessenes Verhalten durch Vorgesetzte (24,7 Prozent), Stress bei der Arbeit (23,6 Prozent) und eine negative Einstellung von Kollegen (22,7 Prozent) landen nur knapp hinter dem Gehalt.

«Eine gute Bezahlung wird mit der Zeit als selbstverständlich wahrgenommen und motiviert nur temporär. Gravierende Folgen für die Motivation hat es, wenn Mitarbeiter zu wenig Gehalt, keine oder wenig Anerkennung erfahren. Sie speichern dies negativ ab und sind zudem empfänglicher für neue Jobangebote oder Headhunter-Anfragen, bei denen sie umworben und umschmeichelt werden», erklärt Prof. Dr. Stefan Remhof, Professor für Internationales Management an der IU Internationalen Hochschule.

Demotivierte sind gelangweilter und bleiben tendenziell kürzer in Unternehmen

Die Studie zeigt auch: Unzufriedene bzw. unmotivierte Arbeitnehmer fühlen sich in ihrer Arbeitsaufgabe häufiger über- oder unterfordert als ihre zufriedenen Pendanten. Der Grund jedoch ist sehr viel öfter Unterforderung als Überforderung: So fühlen sich laut Studienergebnissen 29,1 Prozent der Unmotivierten unterfordert und sogar 8,3 Prozent sehr unterfordert.

Und schliesslich wirkt sich Motivation direkt darauf aus, wie lange Mitarbeiter in einem Unternehmen tätig bleiben wollen. Hier verdeutlicht die Studie: Wer motiviert und zufrieden ist, kann sich vorstellen, länger zu bleiben. So können sich 39,0 Prozent der motivierten Befragten vorstellen, mehr als zehn Jahre bei ihrem aktuellen Arbeitgeber zu bleiben.

Bei den unmotivierten Befragten sind es gerade mal 12,3 Prozent, die länger als zehn Jahre bleiben wollen. 13,5 Prozent von ihnen befinden sich aktuell auf Jobsuche. Bei den Motivierten ist es gerade einmal ein Prozent, das nach einem neuen Job sucht.

Über die Studie

Im Rahmen der IU-Studie «Nachhaltige Arbeitsmotivation» wurden 2'034 Personen aus Deutschland im Alter zwischen 18 und 65 Jahren befragt. Die Studie ging der Frage nach, wie Unternehmen Mitarbeitende nachhaltig motivieren können und somit langfristig an sich binden, um dem steigenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Dazu wurden unter anderem die persönlichen Motivations- und Demotivationsfaktoren bei den Teilnehmenden abgefragt. [DI](#)

Quelle: IU Internationale Hochschule



Kinderzahnärzte sind besorgt

Die Jüngsten spüren die Auswirkung der Pandemie im Mund.

«Wir wissen, dass es viele Eltern gab, die zögerten, zum Zahnarzt zu gehen», sagt Dr. Cheen Loo, Professor und Vorsitzender der Kinderzahnheilkunde an der Tufts University School of Dental Medicine. Dieses Zögern, zusammen mit der Tatsache, dass die Zahnarztpraxen nach dem ersten Auftreten von COVID-19 zunächst geschlossen und dann mit reduzierter Kapazität betrieben wurden, führte laut einer Studie im *Journal of the American Dental Association* zu weniger routinemässigen Zahnreinigungen, Gesundheitschecks und präventiven Behandlungen – unabhängig vom demografischen oder sozioökonomischen Status der Kinder. «Wenn man dann noch einen höheren Konsum von zuckerhaltigen Lebensmitteln und Getränken und weniger Zähneputzen als Nebenprodukte von Homeschooling und gestörten Routinen hinzufügt, ist das ein Rezept für Zahnprobleme», so die Autoren.

Notfallquote gestiegen

Unbehandelt können Karies und Zahnfäule schmerzhaft sein und die Kinder am Kauen, Schlafen und an der Aufmerksamkeit in der Schule hindern. Sie können auch zu einer bakteriellen Infek-

tion und einem Notfallbesuch beim Zahnarzt führen. Vor COVID-19 betrafen 44 Prozent der in Tufts beobachteten pädiatrischen Notfälle Zahninfektionen; nach dem Auftreten von COVID-19 stieg diese Zahl auf 56 Prozent.

«Alles ist miteinander verbunden. Eine Behandlung zu verschieben, weil man Angst hatte, wegen COVID-19 zum Zahnarzt zu gehen, hat die Infektionen nur verschlimmert», sagt Alhussaini, Assistenzarzt in der Abteilung für Kinderheilkunde. Alhussaini, Loo und seine Kollegen analysierten die pädiatrischen Notfälle an der Tufts von 2018 bis 2021.

Zahl der Sporttraumata ging zurück

Während der Pandemie umfassten pädiatrische Notfälle auch einen geringeren Prozentsatz an Fällen, die mit Unfall- und Sportverletzungen in Verbindung standen. «Normalerweise sind die häufigsten Zahnverletzungen bei Kindern im Alter von sieben bis elf Jahren Sporttraumata», erklärte Alhussaini. «Ich denke, dass die Art und Weise, wie COVID-19 alles eingeschränkt hat, dazu geführt hat, dass die Kinder mehr Zeit drinnen verbracht haben.»



Ein weiterer wichtiger Befund, sagt Alhussaini, ist, dass während COVID-19 junge Notfallpatienten, unabhängig vom Grund ihrer Behandlung, seltener zu Folgeuntersuchungen zurückkehrten als Patienten aus früheren Jahren.

Seit Studienende im August 2021 ist ein Anstieg des Patientenstroms festgestellt worden, und

die Eltern schienen sich wieder wohler zu fühlen, wenn sie ihre Kinder zu Routineterminen mitbrachten. [DI](#)

Quellen:

ZWP online/now.tufts.edu

HYDROSONIC PRO

GENIAL
SANFT,
HÖCHST
WIRKSAM



Jetzt bestellen auf
www.curaden-dentaldepot.ch



Hier ist der Knick, er ist eine kleine Revolution, denn jetzt sind alle kritischen Stellen mit Leichtigkeit erreichbar, dank Curacurve®, dem perfekten Knick. Das ist innovative Bürstenkopf-Technologie, made in Switzerland.

CURAPROX