

IPA Magazin

Das Magazin für People Management

Motivation

Was motiviert uns noch?



Inhalt

Editorial

Seite 3

The Great Resignation: Kündigungswelle rollt auf Deutschland zu

Marco Nink, Gallup

Seite 4/5

Was motiviert Dich?

Führende Leadership Köpfe und Influencer geben Antwort (1)

Seite 6

Was sagt die Motivationstheorie?

Ursula Vranken

Seite 7

Befindet sich die Motivation in deutschen Büros auf dem Kipppunkt?

Stephan Grünewald, Rheingold Institut

Seite 8/9

New Work und old Pay? Das past nicht mehr!

Sven Franke, New Pay Collective

Seite 10

Was motiviert Dich?

Führende Leadership Köpfe und Influencer geben Antwort (2)

Seite 11

Insight IPA - Tipps & Termine

Seite 12



Editorial

*Liebe Leser und Leserinnen,
liebe Geschäftspartner und Freunde des IPA,*

die Frage nach der „richtigen“ Mitarbeiter-Motivation war noch nie so dringlich wie heute. Der vielbeschworene War for Talents- einhergehend mit Corona- Krise, Ukraine- Krieg und dem demografischen Wandel - ist endgültig in deutschen Unternehmen angekommen.

Wurden New Work, Digitalisierung, Homeoffice, Work Life Balance & Co vor der Pandemie noch oft belächelt, gerade auch in mittelständischen Unternehmen, sitzen jetzt Geschäftsführer und Fachbereiche vor vollen Auftragsbüchern, die sie nicht abgearbeitet bekommen, weil die Leute fehlen.

*Die gut ausgebildeten Arbeitnehmer*innen sitzen am längeren Hebel und die Kräfteverhältnisse sind auf den Kopf gestellt.*

Und sie sind anspruchsvoll. Viele Mitarbeitende sind nicht mehr bereit jeden Preis für die Arbeit zu zahlen, Überstunden und Wochenendarbeit – und sei es mal eben Mails schreiben oder Konzepte fertig machen- und dafür die Familie zu vernachlässigen, das ist für viele junge Familien mit Kindern keine Option mehr.

Unternehmen müssen sich etwas einfallen lassen, um emotionale Bindung mit Ihren Teams und Mitarbeitenden herzustellen. Das ist weit mehr als ein paar Kicker aufzustellen, freie Getränke anzubieten und das „Du“ als Zeichen von „cooler Unternehmenskultur zu postulieren.

Motivation funktioniert heute anders!

Das haben die Kollegen von Gallup, die jährlich den Employee Engagement Index abfragen, deutlich gemacht. Klare Botschaft: auf die Führungskräfte kommt es an. Wir haben mit Marko Nink von Gallup gesprochen, was es braucht um die Motivation hochzufahren.

Der Psychologe der Nation, Stephan Grünewald vom Rheingold Institut, schaut mit seinen Tiefeninterviews regelmäßig in die Seele von Führungskräften und Mitarbeitenden. Wir haben ihn gefragt, wie es um die Stimmung Arbeitnehmender in Deutschland bestellt ist. Lesen Sie all das und mehr im neuen IPA Magazin.

Viel Spaß bei der Lektüre und bleiben Sie motiviert!

Herzlichst, Ihre Ursula Vranken



The Great Resignation: Kündigungswelle rollt auf Deutschland zu

Nach zwei Jahren Pandemie, Kurzarbeit und Homeoffice sind immer weniger Mitarbeitende motiviert, bei ihrem bisherigen Arbeitgeber zu arbeiten und befinden sich auf dem Absprung. Warum das so ist, erklärt Forschungsleiter Marco Nink vom Beratungsunternehmen Gallup, das jährlich den Engagement Index veröffentlicht.

Marco, der Begriff „The Great Resignation“ bezeichnete ursprünglich eine große Welle von Kündigungen, die den US-amerikanischen Arbeitsmarkt 2021 hart traf. Nun kommt sie auch hier an. Warum sind Mitarbeitende auch hier so über den Maßen frustriert von ihrem Job, dass sie ihn lieber gestern als morgen an den Nagel hängen wollen?



Deutschlands renommierteste Studie zum Arbeitsumfeld und zur Führungskultur

Das hängt sehr häufig mit der direkten Führungskraft zusammen. Ihr Führungsverhalten entscheidet darüber, wie lange jemand bleibt und wie sehr er oder sie in dieser Zeit produktiv ist. Im Umkehrschluss ist schlechte Führung auch der Kündigungsgrund Nummer eins. Sicherlich gibt es noch andere Ursachen, ein Unternehmen zu verlassen. Aber wenn grundsätzliche Hygiene-Faktoren wie ein faires Gehalt, Sozialleistungen und angemessen viele Urlaubstage erfüllt sind, dann ist der entscheidende Hebel dafür, ob Mitarbeitende einem Unternehmen die Treue halten oder nicht, die Führungskraft.

Laut des Engagement Index von Gallup möchten 23 Prozent der Deutschen binnen eines Jahres nicht mehr bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber tätig sein, 42 Prozent wollen den Absprung innerhalb der nächsten drei Jahre wagen. Das ist kein gutes Zeugnis für die Führungsqualität in Unternehmen.

Ich möchte an dieser Stelle für Führungskräfte eine Lanze brechen. Kein Vorgesetzter und keine Vorgesetzte steht morgens auf und nimmt sich vor, schlecht zu führen. Im Gegenteil denken die meisten, genau genommen 97 Prozent, einen guten Job zu machen. Offensichtlich klaffen hier Selbst- und Fremdbild weit auseinander. Denn Arbeitnehmende sehen das vollkommen anders. Zwei Drittel berichten davon in ihrer beruflichen Laufbahn schon einmal eine schlechte Führungskraft gehabt zu haben. Diese Diskrepanz hat damit zu tun, dass viele Führungskräfte selten den Spiegel vorgehalten bekommen. Daher denken sie, alles richtig zu machen.



Der Arbeitsmarkt hat sich gedreht Angestellte sind an der Macht

Sollten Arbeitnehmende dann nicht eher das Gespräch mit ihrer Führungskraft suchen, statt über einen Jobwechsel nachzudenken? Ist die Gefahr nicht irrsinnig hoch, beim nächsten Arbeitgeber wieder auf eine mittelmäßige Führungskraft zu treffen?

*„97 Prozent der
Führungskräfte
glauben einen guten
Job zu machen.“*

Sie müssen sich vorstellen, dass sich der Arbeitsmarkt so gedreht hat, dass Mitarbeitende jetzt stärker selbst bestimmen können, wo sie arbeiten und mit wem. Diese Möglichkeit ist eher neu und diese nutzen Arbeitnehmende jetzt. Und die Chance ist durchaus gegeben, dass es da draußen einige Führungskräfte gibt, die ihre Sache besser machen als der oder die jetzige Vorgesetzte. Knapp jede/r fünfte Beschäftigte gibt an, dass seine/ihre Bedürfnisse am Arbeitsplatz kontinuierlich erfüllt werden.

Das ist nachvollziehbar. Aber wonach suchen Arbeitnehmende eigentlich konkret? Was macht eine gute Führungskraft aus?

*„Selbstbild- und
Fremdbild klaffen
auseinander“*

Wenn Sie sich Personen anschauen, die über Führungstalent verfügen, haben diese eine Reihe von Gemeinsamkeiten. Sie können Mitarbeitende mitnehmen, sie verfügen über ein gewisses Durchsetzungsvermögen und können sehr gut mit Widerständen umgehen. Und: Sie schaffen klare Verantwortlichkeiten in ihrem Team. Sie bauen außerdem Beziehungen auf, durch Vertrauen, Transparenz und Offenheit. Überdies lassen sie sich in ihrer Entscheidungsfindung von Ergebnissen leiten. Was man aber klar sagen muss: Nicht jeder bringt von vornherein das Talent mit, eine Führungskraft zu sein.

Viele schlagen eine Führungslaufbahn nur deshalb ein, weil man hierzulande nur so Karriere machen kann. Ist das nicht fatal?

*„alternative Karriere-
wege gesucht“*

Allerdings! Hier müsste sich dringend etwas ändern. Unternehmen müssten alternative Karrierewege anbieten. Nicht die Anzahl der Mitarbeitenden, die ich führe, sollte das Entscheidende sein für einen Karriereaufstieg. Es sollte viel mehr fachliche Laufbahnen geben, die genauso gut bezahlt werden wie Managementposten. Wo außerdem ein Umdenken stattfinden muss: Bei uns wird Führung sehr häufig eher nebenbei betrieben. Man ist Fachexperte und steuert nebenher ein Team. Wenn man aber ehrlich ist, brauchen Führungskräfte mindestens zwischen 30 und 50 Prozent ihrer Zeit für Führungstätigkeiten und zerreiben sich zwischen fachlichen und Führungsaufgaben. Diese Rechnung kann nicht aufgehen.



Top Voices – was motiviert Dich?

Wir wollten wissen, was führende Unternehmer*innen, Digital Leader*innen, HR'ler*innen und Young Professionals motiviert. Ganz ungeschminkt und authentisch wollten wir in einem einzigen Satz beantwortet haben: was motiviert Dich? Zugegeben, ganz schön knapp.



Dirk Kreuter, Europas erfolgreichster Verkaufstrainer

„Mich motivieren meine Ziele, mein Warum hinter den Zielen und mein Umfeld.“



Prof. Dr. Julia Schoessler, Managing Director & Founder schoessler GmbH

„Mich persönlich motiviert vor allem eins: Menschen und die Arbeit im Team! Ob mit Kollegen oder Partnern: Ich fühle mich oft wie eine "Leerkassette", die erst durch Austausch "bespielt" und dann richtig kreativ werden kann. Und genau das motiviert und macht Freude!“



Colin Potschko, CEO Prodapi Europe

„Mich motiviert es, wenn ich eigenverantwortlich Themen bearbeite, die mich privat wie beruflich bewegen und ich dadurch einen Beitrag zu Erreichung für mich sinnvoller Ziele leisten kann.“



Katharina Wolff, CEO von D-Level & Verlegerin bei STRIVE

„Mich motiviert es jeden Tag mit Leuten und an Themen arbeiten zu dürfen, die ich mir selbst ausgesucht habe und dabei Deutschland digitaler und weiblicher zu machen.“



Was sagt die Motivationstheorie?

Eins sei vorab bemerkt: Es gibt keine einzige Motivationstheorie, die alle Aspekte der menschlichen Motivation erklärt. Die vielen Ansätze zur Definition dessen, was menschliches Verhalten antreibt, lassen sich am besten verstehen, wenn man den eigentlichen Zweck ihrer Entwicklung betrachtet, sei es Leistungssteigerung, Zielverfolgung, Resilienz oder Rückfallprävention.

Maslows Theorie der Hierarchie der Bedürfnisse – bekannt aber nicht bewiesen

Einer der bekanntesten Motivationstheorien ist die von Abraham Maslow, der die Motivation durch die Befriedigung hierarchisch angeordneter Bedürfnisse erklärte. Maslow beschreibt die Reihenfolge der Bedürfnisse, die in immer größerer Komplexität abläuft, beginnend mit den grundlegenden physiologischen und psychologischen Bedürfnissen und endend mit dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Auch wenn die Theorie in der Praxis dafür sensibilisiert, dass nicht nur Geld relevant ist, wenn man Mitarbeiter motivieren möchte, konnte sie wissenschaftlich nicht belegt werden. Ganz verwerfen muss man sie dennoch nicht, in der Praxis kann der psychologische Laie – und das sind ja die meisten Führungskräfte – damit erste **Ideen für Anreize** auf jeder Stufe auf der Pyramide entwickeln.

Vorsicht angebracht

Sagen wir es aber ganz offen und ehrlich: Viele Motivationstheorien sind empirisch nicht so gut abgesichert und leiten uns schnell in die Irre. Es gibt nämlich nicht die eine Formel oder Strategie oder ein einziges Motiv, das man mit dem Mittel XY befriedigen könnte. Vielmehr bringen Mitarbeitende komplexe Persönlichkeiten und unterschiedliche genetische Ausstattungen mit, die es zu berücksichtigen gilt.

So gehen manche Autoren davon aus, dass ein nicht unerheblicher Teil der Arbeitszufriedenheit (ca. 30%) einfach angeboren ist und nicht von außen bestimmt wird (Hahn et al., 2016).

Einflussfaktoren

Will man Motivation von Mitarbeitenden verstehen, sollte man sich zwei zentrale Einflussfelder anschauen und darauf basierend vielfältige Maßnahmen ableiten.

Äußere Einflüsse (Umwelt) wie z.B. das Arbeitsumfeld, das jeweilige Team in dem man arbeitet, die Führungskraft, die Gestaltung der Arbeitsaufgaben und -abläufe, die Ziele oder auch der Organisationsaufbau mit entsprechender Unternehmenskultur.

Ebenso wichtig sind die individuellen, **inneren Einflüsse** (Person) auf die Motivation, wie z.B. Emotionen, die erlebte Selbstwirksamkeit, Gewohnheiten und Motive, als auch die Persönlichkeit der Mitarbeitenden. Darauf als Führungskraft einzuwirken ist schwierig bis unmöglich.

Motivationshindernisse und Treiber

Damit Arbeitsmotivation überhaupt entstehen kann, sollten Führungskräfte als erstes darauf achten ein motivierendes Umfeld zu schaffen und das heißt besonders Motivationshindernisse zu beseitigen (das kann z.B. schlechte IT sein, unklare Rollen und Aufgaben).

Gemeinsam gestalten

Folgende Aspekte im Arbeitsumfeld sollten Sie sich anschauen, hinterfragen und dann am besten gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden gestalten: Weiterbildungsangebote, Ressourcen für die Aufgabenerfüllung, Arbeitsplatzsicherheit, Führungsstil und -kultur, Teamzusammensetzung, geeignete Ziele (OKR), konfliktfreie Rollen sowie die Unternehmenskultur.

Buchtip: Florian Becker, *Wirksam motivieren*



Befindet sich die Motivation in deutschen Büros auf dem Kipppunkt?

Stephan Grünewald ist Diplom Psychologe, Mitbegründer des renommierten Rheingold-Instituts und Bestsellerautor. Der „Psychologe der Nation“, wie ihn die Frankfurter Allgemeine einmal bezeichnete, führt mit seinen Kollegen jedes Jahr mehr als 5000 Tiefeninterviews zu aktuellen Fragen aus Markt, Medien und Gesellschaft durch. Wir haben mit ihm über die „Lage der Nation“ gesprochen. Stichwort: Motivation. Wie geht es Arbeitnehmenden und Führungskräften in Deutschland nach zwei Jahren Corona?

Hallo Stephan, wie ist es um die Stimmung Arbeitnehmender in Deutschland bestellt: Top oder flop?

Es herrscht allgemein eine eher resignative Stimmung bei vielen Menschen vor. Man hat in den vergangenen Monaten immer wieder nach Lösungen gesucht, aber die nächste Coronawelle spülte alles wieder hinweg, so dass sich viele in einer Enttäuschungs-Prophylaxe befinden: Es macht keinen Sinn, große Pläne zu schmieden. Daher sind die Spontaneität und Lebensfreude durchaus gedämpft. Viele Menschen sind antriebs- und lustlos und niedergedrückt. Sie kreisen in Gedanken um sich selbst. Dieser Zustand wurde durch den Krieg noch mal zugespitzt, betrifft aber eher den privaten Bereich als die Arbeit.

Spannend! Das bedeutet ja im Umkehrschluss, dass die Performance in Unternehmen im Moment grundsätzlich akzeptabel ist. Wie steht es um die Motivation von Führungskräften?

Deren Motivation ist hoch, aber das ist natürlich aus der Not heraus geboren. Viele von ihnen mussten wegen der Pandemie schon vor zwei Jahren ihre Prozesse umstellen und befinden sich jetzt in vielen Bereichen mitten im Change. Da kann man nicht mittendrin nachlassen.

Was beschäftigt Führungskräfte derzeit besonders?

Das Thema Personalführung zum Beispiel. Hier hat sich vieles verändert. Führungskräfte beziehen seit zwei Jahren ihre Autorität nicht mehr über eine disziplinarische Funktion. In der langen Homeoffice-Phase haben Teams gelernt, sich selbst zu disziplinieren. Die Aufgabe von Führungskräften ist jetzt umso stärker, den Unternehmens-Spirit und die Unternehmenskultur zu verkörpern und diese vorleben. Gleichzeitig müssen Sie eine ungeheure Empathie für die Belange ihrer Mitarbeiter entwickeln. Man bekommt so vieles nicht mehr mit, wenn man nicht mehr ins Büro geht. Dafür müssen Lösungen gefunden werden. Ansonsten driften Teams in psychologischer Hinsicht voneinander weg.



Was beschäftigt Führungskräfte nach zwei Jahren Corona?

„Führungskräfte beziehen seit zwei Jahren ihre Autorität nicht mehr über eine disziplinarische Funktion. In der langen Homeoffice-Phase haben Teams gelernt, sich selbst zu disziplinieren.“

*Rheingold Studie
Homeoffice:
Führungskräfte zwischen
Vertrauen und Kontrolle*

*„jüngere Mitarbeiter*innen suchen eine vertraute Verbindung zu ihren Vorgesetzten.“*

Was planen Führungskräfte zu verändern?

Laut unserer Studie reagieren die Entscheider unterschiedlich auf diese neuen Rahmenbedingungen: Knapp die Hälfte von ihnen will die Mitarbeitenden künftig stärker motivieren und offen mit Vorschlägen umgehen. Immerhin ein Drittel will mehr Verantwortung abgeben, um damit Freiraum für Eigenverantwortung und ergebnisorientiertes Arbeiten zu schaffen.

Bringen Führungskräfte denn überhaupt die dafür nötigen Soft Skills mit?

Da scheiden sich die Geister. Im Büro war es ja nun einmal nicht zu übersehen, wenn es Mitarbeitenden nicht gut ging. Im virtuellen Umfeld kann so etwas viel leichter untergehen. Die Frage, die sich jede Führungskraft heute stellen muss: Wie schaffe ich eine Verbindung und Verbindlichkeiten, wenn die räumliche Nähe nicht mehr gegeben ist?

Ist das auch ein Generationenthema? Haben jüngere Arbeitnehmende ein größeres Bedürfnis gesehen zu werden?

Tatsächlich brauchen Jüngere eine sehr persönliche und vertraute Verbindung zu ihren Vorgesetzten. Die Älteren sagen da eher mal: „Ich bin schon lange im Geschäft – ich weiß, wie der Hase läuft.“ Jüngere brauchen einen Sparringspartner, der Parameter vorgibt, ohne aber das Gefühl von übermäßigem Hierarchiedenken zu vermitteln. Hier helfen klare Rollen und Absprachen.

Was motiviert diese Generation außerdem besonders?

Das Thema Work Life Balance ist bei den jungen Leuten ganz hoch angesiedelt. Das hängt aber bestimmt nicht damit zusammen, dass diese Menschen faul und träge wären, sondern sie sind stärker als die Generationen vor ihnen von ihrer persönlichen Beziehungsarbeit absorbiert. Flüchteten ältere Generationen früher davor ins Büro, stellen sich jüngere viel stärker dem, was zu Hause passiert. Dafür brauchen sie angemessen viel Zeit. Die Ära, in denen Arbeitnehmende samstags freiwillig ins Büro kamen, um sich aus der Verantwortung herauszunehmen und in Ruhe Zeitung zu lesen, sind eindeutig vorbei.



New Work und old Pay? Das passt nicht mehr!

Welche Rolle spielt das Gehalt für Arbeitnehmende? Darüber haben wir mit Sven Franke gesprochen. Er ist Initiator und Founding Member des New Pay Collective, einem Zusammenschluss von Mitarbeitenden aus Unternehmen und Organisationsbegleiter*innen mit dem Ziel, das Thema New Pay bekannter zu machen.

Warum braucht New Work New Pay?

In einer Arbeitswelt in der Kooperation und Kollaboration immer mehr ins Zentrum der Wert-schöpfung rücken, braucht es neue Aushandlungsprozesse und neue Vorgehensweisen - auch zum Thema Vergütung.

Worum geht es bei New Pay?

Dabei stehen folgenden Aspekte in Zentrum. Erstens: New Pay berücksichtigt die Prinzipien Fairness, Transparenz, Selbstverantwortung, Partizipation, Flexibilität, Wir-Denken und Permanent Beta. Zweitens: New Pay stärkt die Unternehmenskultur und liefert eine unternehmensspezifische Vergütungslösung, die das Zukunftsbild einer Organisation wirksam unterstützt. Drittens: New Pay beleuchtet Wechselwirkungen in einer Organisation ganzheitlich und hinterfragt Entlohnungsformen, Vergütungsprozesse und Entscheidungsmuster nach ihrem Beitrag zu Personalentwicklung, Motivation, Wertschöpfung, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit.

Wie kann New Pay funktionieren?

Indem wir uns von dem Gedanken der Blaupause verabschieden. Wir gestalten mit New Pay Vergütungsmodelle aus der Organisation für die Organisation.

Dabei lösen wir häufig das Thema aus dem Kernbereich heraus und arbeiten mit Freiwilligenteams aus der Organisation.

Wie sieht das konkret aus?

Mit Blick auf ein konkretes Kundenbeispiel arbeiten wir mit einem Freiwilligen-Team aus einer Organisation mit über 600 Mitarbeitern. Jeder Bereich ist vertreten. Die Aufgabe: Ein neues Vergütungssystem für die Gesamtorganisation zu gestalten, das zur Kultur und zu den Werten passt und die Wertschöpfung positiv unterstützt. Das Team hat nicht nur das neue Vergütungssystem in Abstimmung mit der Unternehmensleitung neugestaltet. Es hat auch alle Prozesse, in denen ein Mitarbeitender oder eine Bewerberin Berührung mit dem Thema Vergütung hat, überarbeitet. Entstanden ist ein ganzheitliches Gesamtpaket.

Wie steht Ihr zum Thema gesetzliches Grundeinkommen?

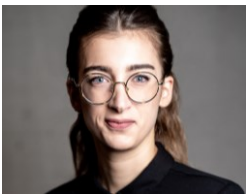
Wir befürworten die Einführung aus unterschiedlichen Beweggründen. Eine gesetzliche Grundsicherung ist ein Signal, dass umgedacht wird, dass ein positives Menschenbild ins Zentrum rückt. Wir sind überzeugt, dass die Einführung auch einen Motivationsschub erzeugen kann. Ausgehend vom Grundeinkommen, hat der oder die einzelne leichter die Möglichkeit hinzuschauen, was er oder sie wirklich machen möchte.

Mehr Infos: <https://new-pay.org>



Top Voices – was motiviert Dich?

Wir wollten wissen, was führende Unternehmer*innen, Digital Leader*innen, HR'ler*innen und Young Professionals motiviert. Ganz ungeschminkt und authentisch wollten wir in einem einzigen Satz beantwortet haben: was motiviert Dich?



Johanna Phan, Marketing & Communications Manager EMEA/GE Healthcare Digital

„Mich treibt lebenslanges Lernen an: Nicht stehen zu bleiben, sondern sich stetig dank neuer Themen und beispielsweise Pilotierungen von (Marketing-) Projekten weiterzuentwickeln – fachlich und persönlich.“



Manuel Heckel, freier Wirtschaftsjournalist im Kölner Pressebüro JP4, schreibt unter anderem für WirtschaftsWoche, Handelsblatt und t3n

"Mich motiviert, dass ich immer noch nichts so wirklich und richtig verstanden habe - und jeden Tag die Chance habe, ein wenig mehr zu lernen, zu entdecken, zu verbinden."



Curley Fiedler, Head of People & Culture @E-FARM.COM | Co-Founder & Vorstand @HR ROOKIES

„Mich motiviert es, die HRler*innen durch Netzwerken, ehrlichen Austausch und pragmatischen Input zu inspirieren.“



Marc Wagner, SVP, Servicefeld- Lead Employee Experience bei Atruvia AG

„Mich motiviert, einen Ort zu schaffen, in dem ich gemeinsam mit neugierigen und energiegeladenen Menschen wachsen und die Zukunft aktiv gestalten kann.“



Insigth IPA

Ursula was motiviert Dich?

Mich persönlich begeistert immer wieder, Menschen dabei zu helfen ihre persönliche und berufliche Entwicklung voranzutreiben. Gerade, wenn es um Herausforderungen geht, wie z.B. der nächste Karriereschritt, Veränderungen in der Organisation voranzutreiben oder Konflikte mit Mitarbeitenden zu lösen, können Manager und Managerinnen schon mal an ihre Grenzen bringen. Hier als Sparringspartner zu agieren, die Themen und Probleme aus einer anderen Perspektive zu beleuchten und mit den Betreffenden zu - manchmal überraschenden- neuen Lösungen zu kommen freut mich für und mit meinen Kunden und Kundinnen.

Tipps und Termine...

Paneldiskussion 8.6.2022

„Führen in schnell wachsenden Unternehmen“
mit Capnamic Ventures,
Sharpist & IPA- Ursula Vranken

Neuste Blog-Artikel

„Sandwich-Manager Hände weg
von der Macht“ – vom
Überleben im
Mittelmanagement“
[Hier](#) lesen

Training & Coaching

„Die Führungskraft als Coach“
[Hier](#) auswählen

Du bist seit mehr als 20 Jahren selbständig – was hat Dich damals motiviert von der Angestellten- auf die Unternehmer-Seite zu wechseln?

Vordergründig habe ich damals meine Position als HR-Managerin gekündigt, weil ich mein Aufbau- Studium als Arbeitswissenschaftlerin machen wollte (und auch gemacht habe). Aber eigentlich war es der Frust über zu wenig Freiheit und „bad leadership“. Ich habe sehr schnell festgestellt, dass ich am besten „ticke“ und zur Hochleistung auflaufe, wenn ich mir Ziele, Aufgaben, Projekte und Partner selbst zusammenstellen und dann mit Fokus vorantreiben kann. Bei mir funktioniert die intrinsische Motivation sehr gut, ich mache einfach sehr gerne das was ich tue - Menschen und Organisationen zum Wachstum zu verhelfen.

Was demotiviert Dich?

Eigentlich kann ich das gar nicht beantworten. Natürlich gibt es immer wieder Situationen im Geschäftsleben oder in Projekten, die einen frustrieren, aber das motiviert mich umso mehr das Ding zu drehen oder die Nuss zu knacken, wie man so schön sagt. Gerade die Change Projekte, die richtig schwierig sind, motivieren mich oft am meisten.