

Was motiviert Mitarbeiter?

# Kommunikation ist der Schlüssel

**Gerade zu Jahresbeginn werden Entscheidungen überdacht, Entschlüsse gefasst, neue Wege beschritten. Auch für Mag. Barbara Schopper eine geschäftige Zeit. Sie ist Personal- und Unternehmensberaterin. Eines ihrer Steckenpferde ist Talentmanagement.**

INTERVIEW: VERENA WIDL

**REGAL: Frau Mag. Schopper, wie gelingt richtige Mitarbeitermotivation?**

**BARBARA SCHOPPER:** Sie sollte sich an den Kompetenzen der Mitarbeiter orientieren. Nur dann werden diese auch immer am richtigen Punkt abgeholt. Der Einstieg gelingt Unternehmen meistens ganz gut, danach folgt eine gewisse Komfortzone. Genau dann gilt es, sich Talente genau anzusehen. Wer sich an Stärken, Interessen und Kompetenzen – und idealerweise auch noch an den unterschiedlichen Lebenskontexten – orientiert, kann Mitarbeiter optimal für Aufgaben und Projekte nutzen.

**REGAL: Wie kann das beispielsweise ein selbstständiger Kaufmann oder Filialleiter mit seinen Mitarbeitern umsetzen?**

**SCHOPPER:** Hier geht es vor allem um persönliche Kompetenzen und Soft Skills. Personen, die klare Vorgaben und Strukturen brauchen, sind gut bei Routinetätigkeiten. Jene, die die Abwechslung lieben, sollten vielseitig eingesetzt werden – zum Beispiel auch als Springer.

**REGAL: Welches Szenario begegnet Ihnen besonders häufig in den Gesprächen mit Ihren Klienten?**

**SCHOPPER:** Es sind oft Menschen, die in ihren Berufen sehr kompetent und erfolgreich sind und das Gefühl haben, sich in ihrem aktuellen Job nicht mehr weiterentwickeln zu können. Meist fehlt der Dialog mit Vorgesetzten. Oder es gibt Aufgaben, an denen Menschen nicht mehr wachsen können.

**REGAL: Wie sieht Weiterbildung heute aus?**

**SCHOPPER:** Von HR-Abteilungen vordefinierte Trainings- und Schulungspläne und fixe Definitionen von Stellenbeschreibungen haben sich in den letzten zehn Jahren



**MAG. BARBARA SCHOPPER, Personal- und Unternehmensberaterin**

überholt. Heute dreht sich alles um agile Personalentwicklung. Lernen wird ermöglicht und gefördert.

**REGAL: Sind aus Ihrer Sicht Jahres- bzw. Mitarbeitergespräche notwendig?**

**SCHOPPER:** Ja. Wobei es weniger darum geht, smarte Ziele zu definieren, die sich in einigen Monaten schon wieder überholt haben, sondern gemeinsam Aufgaben zu überlegen, die Mitarbeiter besonders motivieren und wo sie ihre Kompetenzen entfalten können. So können Unternehmen Kompetenzen wiederum besser nützen, „Talentpools“ bilden und Mitarbeiter optimal für künftige Aufgaben, vielleicht auch einmal in ganz anderen Funktionen, einsetzen.

**REGAL: Das klingt nach sehr großen Unternehmensstrukturen.**

**SCHOPPER:** Ja, in großen Organisationen funktioniert das zum Teil schon besser. Dabei hätten kleinere Betriebe, auch ohne aufwendiges Kompetenzmanagement-System, alleine durch solche Mitarbeitergespräche viele Möglichkeiten. Im Zentrum steht die Frage: Was treibt die Mitarbeiter an? Schulungsmaßnahmen müssen dann nur noch begleitend organisiert werden.

**REGAL: Ist es sinnvoll, sich gegenseitig zu bewerten?**

**SCHOPPER:** 360-Grad-Gespräche werden oft genutzt. Es sollte keine Scheu davor geben. Man kommt heutzutage ohnehin nicht mehr drum herum, Mitarbeiter suchen sich ihren Weg, Stichwort Kununu.

**REGAL: Was ist der größte Faux-pas von Arbeitgebern?**

**SCHOPPER:** Die beschriebene agile Personalentwicklung nicht anzuwenden, aus Angst, Mitarbeiter zu verlieren. Oft ist aber genau das das Ergebnis.

**REGAL: Können Sie ein Beispiel aus der Praxis nennen?**

**SCHOPPER:** Ein Mitarbeiter war im Filialbereich tätig. Er hat sich privat in Richtung Personalmanagement weitergebildet. Nach Abschluss war eine Umsetzung im Unternehmen nicht möglich. Er ist zum Mitbewerber gewechselt und hat dort einen HR-Job bekommen. Hier hätte auf beiden Seiten viel früher kommuniziert werden müssen. Denn der Schlüssel zu allem ist immer noch Kommunikation.

**REGAL: Kann Gehalt immer noch als Motivationsfaktor gezählt werden?**

**SCHOPPER:** Gerade dort, wo wenig bezahlt wird, wird Gehalt immer ein wichtiger Faktor sein – allerdings nicht der einzige, um Mitarbeiter zu halten. Herausfordernd ist das Thema Gehalt sicher in Bezug auf Talentepools. Wenn Mitarbeiter kurzfristig für Zusatz-Projekte eingesetzt und dort auch höher entlohnt werden. Doch was passiert, wenn sie wieder in ihre Funktion zurückkommen? Hier gilt es, den Mittelweg zu finden.

**REGAL: Ab welcher Firmengröße macht eine flache Hierarchie Sinn?**

**SCHOPPER:** Das ist relativ unabhängig von der Größe. Klare Entscheider braucht es, meiner Meinung nach, da und dort. Sonst kommt es zu Macht-Diffusion, sehr langen Entscheidungsprozessen und Orientierungslosigkeit.

**REGAL: Was macht einen guten Chefaus?**

**SCHOPPER:** Er sollte eine ausgewogene Menschen- und Aufgabenorientierung haben. Ein guter Chef kennt die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter und sorgt dafür, dass sie die Arbeit gut erbringen können. Er übernimmt Verantwortung für strategische Entscheidungen und setzt Aufgaben und Ziele um.

**REGAL: Wie würden Sie einen guten Mitarbeiter beschreiben?**

**SCHOPPER:** Ein Mensch, der sich engagiert für Aufgaben und Projekte einsetzt, seine eigenen Kompetenzen und Grenzen kennt und bei Bedarf auf Unterstützung zurückgreift.

**REGAL: Danke für das Gespräch.**

## Office Manager/in

Aufgrund einer anstehenden Pensionierung suchen wir zur zeitgerechten Einarbeitung eine Nachfolge unserer langjährigen Mitarbeiterin im Bereich Office-Management. Dabei verantworten Sie selbstständig das Office Management, unterstützen Projekte der Geschäftsführung sowie Marketing und Sales.

### Ihr Aufgabengebiet

- Unterstützung bei der Veranstaltungsorganisation
- Pflege der Produkt-Datenbank sowie des CRM
- Vorbereitung und Erstellen von Mailings
- Telefon / Firmenpost / Versandtätigkeiten / Besucher
- Office-Organisation: Reinigungspersonal, Büromaterial, Dienstreisen, etc.

### Unsere Anforderungen

- Abgeschlossene Berufsausbildung (Maturniveau)
- Selbstständige und proaktive Arbeitsweise
- Verlässlichkeit und Loyalität
- Stress-Resistenz und Freundlichkeit
- Flexible Zeiteinteilung speziell im Zuge von Veranstaltungen
- Gute Kenntnis der Office-Produkte
- Erfahrung mit Datenbanken (MS Dynamics) von Vorteil
- Grundkenntnisse der Adobe Produktpalette von Vorteil
- Branchenerfahrung (Handel bzw. FMCG-Industrie) von Vorteil

### Unser Angebot

- Abwechslungsreiche Arbeit in einem stabilen Unternehmensumfeld
- Selbstständiges Arbeiten und eigenständige Organisation des Arbeitsbereiches
- Kollegiales, wertschätzendes Arbeitsumfeld
- Jahresbruttogehalt ca. € 24.500,- auf Basis 38,5 Stunden (Überzahlung abhängig von Ausbildung, Qualifikation und Erfahrung)

## Kontakt

Wir freuen uns auf Ihre aussagekräftige Bewerbung mit Lebenslauf und Motivationsschreiben unter  
REGAL Fachverlags-GesmbH,  
Floridsdorfer Hauptstraße 1, 1210 Wien  
wessely@regal.at, Rückfragen gerne unter  
+43 3686713-32 (Fr. Angelika Wessely)