

Engpass Motivation

LEISTUNGSFÄHIGKEIT – Motivation lässt sich nicht kaufen. **Wie also schaffen es Führungskräfte, in ihren Teams für eine dauerhaft hohe Energie zu sorgen?**

Die motivationale Struktur der Mitarbeitenden muss mit den Erwartungen harmonisieren. Wie moderne Motivdiagnostiken dabei helfen und was wir vom Profisport lernen.

Bozen – Digitaler Wandel, Fachkräftemangel, Hybrid Work: Technische Lösungen lassen sich einkaufen. Eine dauerhaft hohe innere Energie, authentische Begeisterung und nachhaltige Leistungsfähigkeit der Menschen jedoch nicht. Studien belegen, dass nur rund 20 Prozent der Beschäftigten in Mitteleuropa wirklich engagiert arbeiten. Der Rest schwankt zwischen akzeptiertem Dienst nach Vorschrift und stillem Rückzug. Für Unternehmen bedeutet das: Die entscheidenden Kennzahlen sind nicht Ebit oder Output, sondern intrinsische Motivation – jener starke innere Antrieb, der allem Handeln zugrunde liegt.

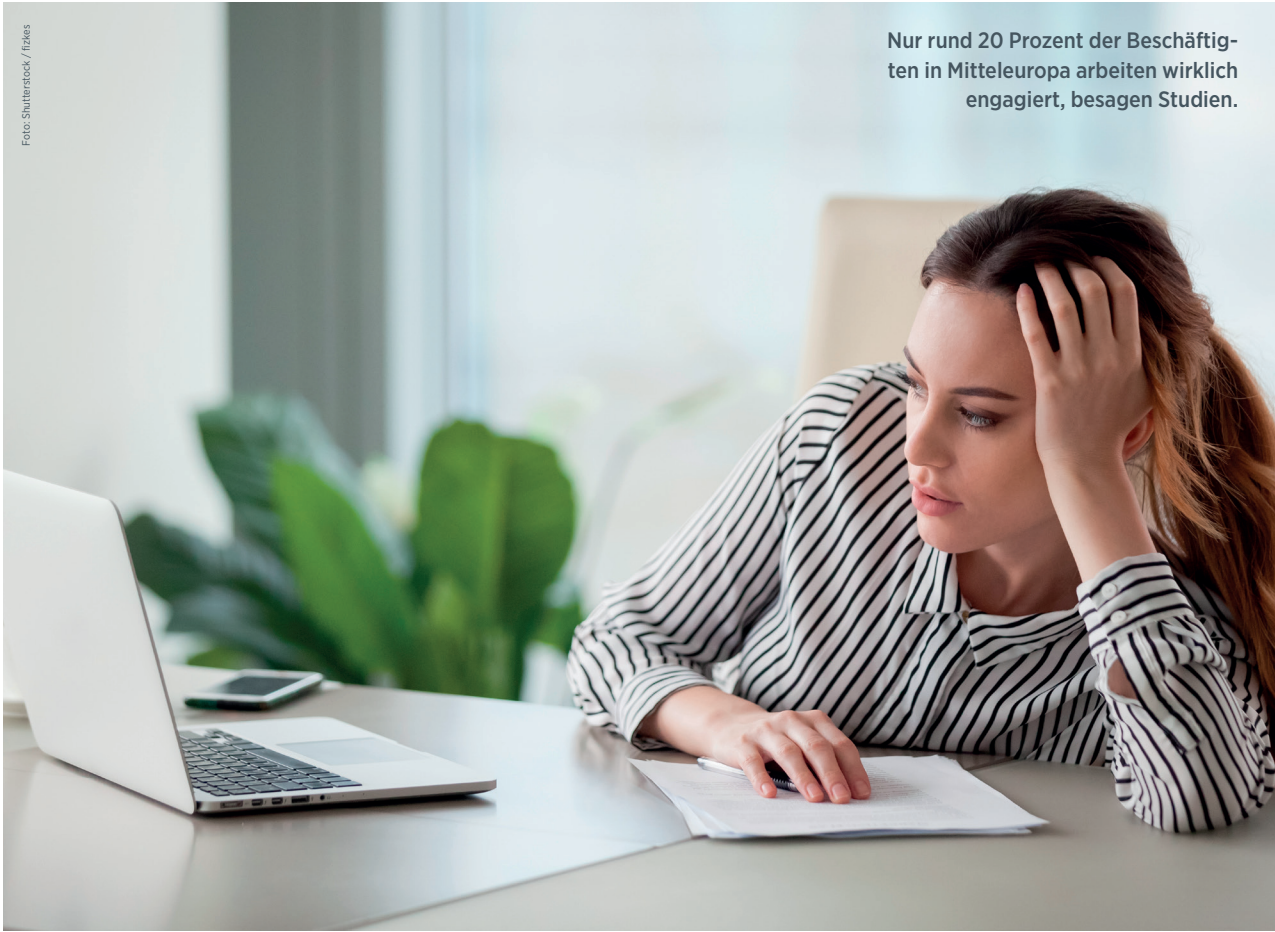
Was Menschen antreibt

Jeder Mensch verfügt über eine einzigartige motivationale Struktur. Bedürfnisse nach Sicherheit, Einfluss, Neugier, Status, Verbundenheit oder sozialer Anerkennung prägen, wie wir auf Belastungen, Chancen und Veränderungen reagieren. Ob jemand in solchen Situationen aufblüht oder blockiert, hängt maßgeblich von der inneren Konstellation seines bzw. ihres motivationalen Antriebs ab.

Moderne Motivdiagnostiken – wissenschaftlich fundiert und validiert – machen diese Muster sichtbar. Ein Teil unserer motivationalen Grundstruktur ist bereits vorgeburtlich neuronal angelegt. Chemische Prozesse im Gehirn bestimmen, wie wir Bindungen eingehen, Stress bewältigen oder Konflikte austragen. In den frühen Lebensjahren formen Erfahrungen und Sozialisation diese erste „Werkseinstellung“ weiter aus. Die Grundmuster bleiben dann relativ stabil und begleiten uns durchs Leben. Sie bilden die Grundlage unseres Fühlens, Denkens und Handelns.

Motivation im Profifußball

Im Profisport wird mit dieser Erkenntnis systemisch gearbeitet. Athleten und



Nur rund 20 Prozent der Beschäftigten in Mitteleuropa arbeiten wirklich engagiert, besagen Studien.

Athletinnen reflektieren ihre Motivationsprofile, um unter Druck stabil zu bleiben und ihr Potenzial auszuschöpfen. Häufig sind die Aha-Effekte verblüffend: Szenen aus vergangenen Wettkämpfen lassen sich im Rückblick erklären und künftig gezielter gestalten.

Ein Beispiel: Ein Bundesliga-Innenverteidiger, fast zwei Meter groß, galt jahrelang als „zu lieb“. Trainer warfen ihm mangelnde Aggressivität vor. Abseits des Platzes mied er Konflikte, suchte Harmonie und hielt das Team zusammen – allesamt Eigenschaften, die seiner motivationalen Grundstruktur entsprachen und ihn unbewusst leiteten.

Doch diese prallten auf die Erwartungen seines Trainers, der – selbst extrem revanchegetrieben und eher konfliktsuchend – vom Verteidiger kompromisslose Härte forderte.

Lange versuchte der Spieler, diese Außenwahrnehmung mit naheliegenden Mitteln zu korrigieren: mehr Muskelmasse, kantige Frisur, aggressive Attitüde. Doch all das kostete ihn enorm viel Kraft, weil die Anpassung auf Verhaltensebene nicht seiner inneren emotionalen Logik entsprach. Erst die bewusste Arbeit mit seinem Motivationsprofil brachte die entscheidende Erkenntnis: Nicht fehlende Här-

te war das Problem, sondern die Diskrepanz zwischen der aus dem inneren Antrieb entstehenden Attitüde und der Rollenerwartung seines völlig anders motivierten Trainers. Mit dieser Klarheit konnte er seine Stärken gezielter einsetzen und zugleich glaubwürdiger auftreten.

Motivation im Business-Kontext

Was im Profisport gilt, lässt sich auf Unternehmen übertragen. Auch dort zeigt sich: Der Erfolg von Führungskultur, Change-Prozessen und nachhaltiger systemischer Leistung hängt ent-

scheidend davon ab, ob die Menschen ihre motivationale Logik verstehen und einsetzen können.

Wenn sich Führungskräfte zum ersten Mal intensiv mit ihrem eigenen motivationalen Antrieb befassen, erleben viele ein starkes Gefühl der Erkenntnis. Plötzlich wird verständlich, warum bestimmte Situationen Energie kosten und andere beflügeln. Dieser Blick nach innen ist kein Nice-to-have, sondern gerade in Phasen von Druck und Veränderungen eine Voraussetzung für wirksames Handeln.

Anders als im Wettkampfsport gleichen Veränderungsprozesse im Unternehmen eher einem Marathon. Ziele verschieben sich, Rahmenbedingungen ändern sich. Doch eines bleibt konstant: Menschen lösen Probleme intuitiv auf ihre eigene Weise und benötigen dafür passende Bedingungen. Erst wenn Rolle, Rahmen und innerer motivationaler Antrieb zusammenpassen, entsteht echte und vor allem anhaltende Leistungskraft, die gesund erhält.

Ob Champions-League-Finale oder Konzernfusion: Echte Performance entsteht dann, wenn Aufgabe, Umfeld und intrinsische Motivation der Akteure und Akteurinnen harmonisieren. Auf dem Spielfeld wie im Meetingraum gilt: Wer die motivationalen Antriebskräfte seines Teams kennt und berücksichtigt, investiert in die wertvollste Ressource überhaupt – nachhaltige, intrinsische Energie.

Denn Technik lässt sich kopieren. Echte Motivation nicht.

Anna Faghir Afghani, Philipp Weifner



DIE AUTOREN Anna Faghir Afghani ist psychologische Profilerin, Consultant, Coach und Trainerin für High Potentials in Sport, Kultur und Wirtschaft. Philipp Weifner ist selbstständiger HR-Berater und Italiens erster „Big Five for Life“-Coach (nach dem gleichnamigen Millionenbestseller von John Strelecky).

DER WORKSHOP Vom 22. bis 24. Oktober leiten Anna Faghir Afghani und Philipp Weifner im Bildungshaus Lichtenburg in Nals den dreitägigen Workshop „Force of Motivation“.

Anmeldung bis zum 1. Oktober unter:

IMPULSE FÜR MORGEN

Unternehmen der Zukunft: Nachhaltigkeit im Fokus

Raiffeisen
Mehr Nähe. Mehr Bank.

Impulsabend für Südtiroler Unternehmen

Dienstag, 7. Oktober 2025 um 18.30 Uhr
Gärtnerei Schullian, Bozen

Erfahren Sie, warum gerade in diesen unsicheren Zeiten nachhaltiges, unternehmerisches Denken so wichtig ist und wie Kreislaufwirtschaft im eigenen Betrieb funktionieren kann. Abschließend werden zwei Südtiroler Unternehmen ihre nachhaltigen, innovativen Ideen mit uns teilen.

www.raiffeisen.it/nachhaltigkeit

Werbemittteilung