ARBEIT & LEBEN | Motivation

Mit Freude die gewünschte Leistung erbringen

„Gehaltserhöhungen gleich mehr Motivation" – ein Klischee, das sich seit Jahren auch in Sparkassen hält. Dabei hat sich immer wieder gezeigt, dass Maßnahmen mit finanziellem Charakter nicht die gewünschte Wirkung und schon gar keine dauerhafte Motivationssteigerung gebracht haben.

Schlagwörter **Leistungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Was motiviert Mitarbeiter eigentlich? Hier fehlen den meisten Personalverantwortlichen klare Erkenntnisse und belastbare Aussagen. Doch ohne dieses Wissen bleiben alle Maßnahmen, egal wie gut sie gemeint sind, wie ein Stochern im Nebel. Dieses Problem wird zusätzlich dadurch verstärkt, dass das Management bei der Wahl der Motivationsmaßnahmen nicht selten irrtümlicherweise von der eigenen Motivation ausgeht, ohne die unterschiedliche Motivation der Mitarbeiter zu kennen und zu berücksichtigen. Doch woher soll das Management wissen, was bei den Mitarbeitern wirklich für mehr Leistungsfreude sorgt? Eine effektive Lösung findet sich in einem wissenschaftlich fundierten Screening der Mitarbeitermotivation.

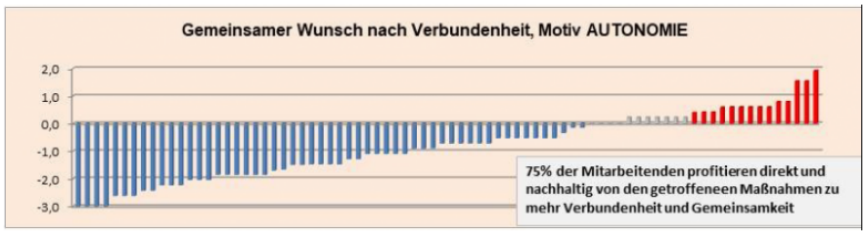
Der Mitarbeitermotivation auf der Spur

Immer mehr Unternehmen setzen inzwischen auf eine Persönlichkeitsdiagnostik wie das Luxx-profile, um ihre Mitarbeiter besser zu fördern. Denn nur wer weiß, was einen Menschen motiviert, kann auch dessen Arbeitsbedingungen anpassen und somit seine Leistungsfreude erhöhen. Neben der Möglichkeit eines individuellen Profils kann anhand des Luxx-profile auch ein Mitarbeiter-Motivations-Screening durchgeführt werden. Dabei handelt es sich um ein für eine große Anzahl von Personen anonymisiertes Motivationsprofil. Für die teilnehmenden Mitarbeiter wird dabei eine Gesamtauswertung erstellt, die deutlich macht, welche Motivausprägungen innerhalb der Belegschaft geteilt werden.

Die Ergebnisse eines solchen Screenings ermöglichen Unternehmen ein sehr spezifisches und wirkungsvolles Handeln in den Bereichen Mitarbeitermotivation, -bindung, Personal- und Organisationsentwicklung sowie Führung. Aus Screening-Ergebnissen ist klar ableitbar: Was braucht eine große Anzahl von Mitarbeitern in unserem Unternehmen oder im jeweiligen Unternehmensbereich, um mit Freude die gewünschte Leistung zu erbringen, sich mit dem Unternehmen und der Aufgabe zu identifizieren und vor allem, um die Aufgaben als sinnvoll zu erleben? Alle Maßnahmen, die auf Basis der Screening-Ergebnisse etabliert werden, sind in der Regel sofort und auch nachhaltig wirksam. Die beiden folgenden Praxisbeispiele verdeutlichen, wie sich Screening-Ergebnisse erfolgreich in wirksame Maßnahmen umsetzen lassen.

Zwei Praxisbeispiele: Die Motive „Autonomie“ …

In einem weltanschaulichen Unternehmen arbeiten die Mitarbeiter in Entwicklungshilfeprojekten in der ganzen Welt. Das Screening mit mehr als 100 Mitarbeitern zeigte unter anderem, dass das Motiv „Autonomie“ in der Ausprägung, die ein großes Bedürfnis nach emotionaler Verbundenheit bedeutet, außergewöhnlich hoch und häufig war.



© grow-up

Alleine für die Ergebnisse im Motiv „Autonomie“ heißt das, dass alle Maßnahmen, die auf das Erleben einer positiven Gemeinschaft einzahlen, einen messbaren Effekt auf die Motivation und Bindung der Mitarbeiter haben. Umgesetzt wurden vom Management unter anderem:

- Die Intensivierung der Kontaktpflege und Betreuung der Mitarbeiter im Ausland von Deutschland aus.
- Gezielte Maßnahmen zur Unterstützung der positiven Zusammenarbeit vor Ort.
- Die Etablierung von Ritualen zur Steigerung der emotionalen Verbundenheit in der Organisationsgemeinschaft.

… „Neugier“ und „Einfluss“

Die positiven Effekte eines Screenings macht auch das Beispiel einer IT-Unternehmensberatung deutlich. Das Screening zeigte eindrücklich, dass die Mehrheit der Mitarbeiter unter anderem dadurch motiviert wird, dass sie sich mit Aufgaben auseinandersetzen können, die neue Erkenntnisse, Wissensgewinn und neues Lernen beinhalten (Motiv „Neugier“). Außerdem zeigte sich bei fast 75 Prozent eine hohe Ausprägung für das Motiv „Einfluss“.

© grow-up

In langjährigen Kundenprojekten mit routinemäßigen Programmieraufgaben werden diese Motive oft nicht ausreichend bedient. Das Unternehmen nutzte die Screening-Ergebnisse für wirkungsvolle Maßnahmen, unter anderem:

- Einrichtung einer eigenen F&E-Abteilung, in der alle interessierten Mitarbeiter neben ihren Kundenprojekten ihre „Neugier"-Motivation leben können.
- Eine individuelle, motivationsbasierte Karriere-Entwicklungsplanung als kontinuierliches Projekt, bei dem die Mitarbeiter ständig aktiv mitwirken können, um dem Motiv „Einfluss" gerecht zu werden.

Nur zwei wichtige positive Wirkungen im Unternehmen seien hier genannt:

1. eine messbar höhere Resistenz gegen die zahlreichen Abwerbeversuche von Headhuntern und
2. ein deutlich erfolgreicheres Personalmarketing aufgrund der positiven Kommunikation der Mitarbeiter nach außen.

Soft Facts zu Hard Facts

Diese zwei Beispiele aus völlig unterschiedlichen Unternehmen zeigen, dass mit dem Motivations-Screening sehr klare und aussagekräftige Ergebnisse gewonnen werden, die wirkungsvolle und nachhaltige Motivationsförderungsmaßnahmen erlauben. Mitarbeiter-Motivations-Screenings machen Soft Facts zu operationalisierbaren Hard Facts. Das Screening beseitigt blinde Flecken und damit oft verbundene Fehleinschätzungen in der Sicht auf die Mitarbeiter. Und es liefert eine solide Basis, die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter zu einem effektiven Match mit den Geschäftszielen zu bringen. Das schafft in vielerlei Hinsicht Vorteile – auch für die Leistungsfähigkeit und Positionierung einer Sparkasse.

► Die 16 Motive des Luxx-profile und ihr Nutzen

NEUGIER	Ermöglicht die effektive Zusammenarbeit von Praktikern und Theoretikern!
SOZIALE ANERKENNUNG	Zeigt den Nutzen aus "Try and Error" und den Nutzen aus Perfektionismus!
EINFLUSS	Zusammenspiel von Festlegern und denen, die Festlegungen umsetzen!
STATUS	Schafft ein gleichberechtigtes Nebeneinander von elitärem und egalitärem Denken und Handeln!
BESITZEN	Wer benutzt und verbraucht? Wer erhält und behält?
AUTONOMIE	Gibt der Verbundenheit und der Unabhängigkeit die notwendige Augenhöhe und Gleichberechtigung!
SOZIALKONTAKTE	Wer benötigt viele andere Menschen um sich und wer ist gerne für sich alleine?
PRINZIPIEN	Für wen sind Prinzipien alles und für wen sind sie nur Mittel zum Zweck?
SOZIALES ENGAGEMENT	Wem helfe ich denn? Mir und den meinen oder aber der ganzen Welt?
STRUKTUR	Mit oder ohne genauem Plan. Das ist hier die Frage?
SICHERHEIT	Endlich ein Verständnis zwischen "Vorausdenkern" und Chancenjägern!
REVANCHE	Wo ist meine Schwelle, ab wann ich zahle heim oder wie sehr harmonisiere ich?
BEWEGUNG	Die Auskunft über tägliche Verausgabung und "aktive Nichtbelastung„!
ESSENSGENUSS	Essen mit stetig hoher Bedeutung oder als rein notwendige Nahrungsaufnahme!
FAMILIE	Fürsorglich versus partnerschaftlich in der eigenen Familie!
SINNLICHKEIT	Vom sinnlichen Hochgenuss bis zur sinnlichen Askese

© luxx

Die Autoren:

► ***Uta Rohrschneider*** *ist geschäftsführende Gesellschafterin der grow.up.Managementberatung und berät nach langjähriger Erfahrung in der Personal- und Führungskräfteentwicklung seit 20 Jahren Kunden bei der Implementierung eines nachhaltigen Human-Resource-Managements. Sie ist Autorin vieler Publikationen, unter anderem zu den Themen Führung und Management, Personal- und Organisationsentwicklung und Personalauswahl.*

© grow-up

► ***Peter Boltersdorf*** *ist Gründer und Inhaber des Instituts für Leistungs-Humanismus sowie geschäftsführender Gesellschafter der Luxx United GmbH. Er beschäftigt sich seit 18 Jahren intensiv mit Persönlichkeitsdiagnostik und hat bei der Entwicklung des Luxx-profile mitgewirkt. Schwerpunkte seiner Arbeit sind die Bereiche Management und Leistungssport. Dort heißen die Themen Führung, Team und Kommunikation mit dem Ziel, Motivation und Leistung auf der Basis der grundlegenden menschlichen Persönlichkeit zu steigern sowie die zwischenmenschlichen Beziehungen positiv und effektiv zu gestalten.*

© luxx

Uta Rohrschneider / Peter Boltersdorf – 4. Mai 2020

https://www.sparkassenzeitung.de/arbeit-leben/motivation-mit-freude-die-gewuenschte-leistung-erbringen