

I.O. BUSINESS[®]

Kompetenzfeld Veränderungs-Management

Checkliste

Mitarbeitermotivation
fördern



Gemeinsam Handeln – I.O. BUSINESS[®]

Checkliste

Mitarbeitermotivation fördern

Arbeitsergebnisse entstehen im Unternehmen als Folge eines Zusammenspiels personengebundener und situativer Komponenten. Verbesserungen können also einerseits durch Veränderung der äußeren Bedingungen im Unternehmen erreicht werden, andererseits ist es ebenso wichtig, die personengebundenen Komponenten einzelner Mitarbeiter zu betrachten. Diese bestehen aus einem Dreieck von Wissen, Können und Wollen, die in einem ausgeglichenen Verhältnis zueinander stehen sollten, um optimale Arbeitsergebnisse erzielen zu können.

In dieser Checkliste steht das Wollen im Mittelpunkt, also die Faktoren, die letztendlich dazu führen, dass ein Mitarbeiter engagiert und motiviert an die ihm gestellten Aufgaben herangeht. Gemeinsam mit der Analyse der Arbeitssituation, in dem der jeweilige Mitarbeiter im Unternehmen eingebunden ist, wirken sie auf die Mitarbeitermotivation ein.





Im Einzelnen geht es um folgende Aspekte:

- A) Rahmenbedingungen im Unternehmen:
 - Quickcheck und Brainstorming für Veränderungen
- B) Aspekte individueller Mitarbeitermotivation am Arbeitsplatz
 - Überprüfung des Job Sculpting: Passgenauigkeit beim Personaleinsatz
 - Übereinstimmung von Zielen des Mitarbeiters und des Unternehmens
 - Aspekte der Zielvereinbarung und Anforderungen an den Vorgesetzten
 - Anreize, Beurteilung und Incentives bei Zielerreichung
 - Weitere Einflüsse auf die Mitarbeitermotivation

Bei dieser Checkliste handelt es sich lediglich um Denkanstöße und hilfreiche Punkte rund um das Thema Mitarbeitermotivation, die in jedem Einzelfall möglichst nach entsprechender Beratung angepasst werden müssen. Jedwede Verwendung dieses Textes geschieht auf eigenes Risiko und unter jeglichem Haftungsausschluss der I.O. BUSINESS.

Bitte kontaktieren Sie uns umgehend, wenn Sie sich über Möglichkeiten zur Verbesserung der Mitarbeitermotivation mit einem unserer Consultants austauschen möchten.

I.O. BUSINESS – Leistungen:

-  Unternehmensberatung und Training
-  Analyse der vorhandenen Instrumente und Systeme
-  Entwicklungs- und Implementierungsunterstützung
-  Umsetzungs- und Anwendungsbegleitung

© I.O. BUSINESS® | Engelsstrasse 6 | D-42283 Wuppertal | +49 (0)202 277 5000 | www.io-b.de. Alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Kopieren oder Nachdruck verboten; Ausnahmen nur mit ausdrücklicher Genehmigung. Das Zitieren von Auszügen kann nur gestattet werden, wenn I.O. BUSINESS® als Quelle genannt wird.

Bei der Personalführung und im Personalmanagement sind insbesondere die Zusammenhänge von Motivation und Arbeitsleistung sowie von Motivation und Arbeitszufriedenheit von Bedeutung. Daraus leiten sich bestimmte Anforderungen an die Gestaltung von Führungsprozessen und von Anreizsystemen sowie für den Personaleinsatz im Unternehmen ab.

Motivation ist die Bereitschaft zu einem bestimmten Verhalten. Sie wird hier definiert als ein Prozess, der das Handeln auf ein Ziel hin ausrichtet, und den sowohl personengebundene als auch situationsgebundene Komponenten sowie Erwartungen bezüglich des Handlungsergebnisses und dessen Folgen beeinflussen. Dabei können innere und äußere Anreize auf diesen Prozess stärker oder weniger stark wirken.

Aus diesem Grunde ist es empfehlenswert, den Mitarbeitern aus einem Spektrum unterschiedlicher materieller und immaterieller Anreize eine individuelle Wahl zu ermöglichen. So passen die Anreize am besten zu den persönlichen Bedürfnissen einzelner Mitarbeiter. In Abhängigkeit von der Mitarbeiterzahl des Unternehmens bieten sich zur Ermittlung der Mitarbeiterbedürfnisse verschiedene pragmatische Möglichkeiten an. Die Vorgehensweise reicht vom informellen persönlichen Gespräch mit einzelnen Mitarbeitern in Unternehmen mit flachen Hierarchien bis hin zu strukturierten schriftlichen Fragebögen in Unternehmen mit vielen Beschäftigten.

Dies ist zwar zu Beginn mit Zeit und Kosten verbunden, fördert jedoch eher das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter als Anreize, die an den Bedürfnissen der Mitarbeiter vorbei mit dem Gießkannensystem verteilt werden. Motivierter Mitarbeiter arbeiten effektiver und effizienter. Dadurch rentieren sich die Investitionen auf längere Sicht. Dies gilt besonders bei zusätzlicher Berücksichtigung der Verluste, die dem Unternehmen entstehen durch nicht engagierte Mitarbeiter, die lediglich Dienst nach Vorschrift machen oder gar innerlich schon gekündigt haben.

Die folgenden, auf dem Hintergrund von Erkenntnissen der Motivationstheorien entwickelten Punkte, unterstützen Sie in Teil A) bei der kritischen Analyse der in Ihrem Unternehmen gegebenen Rahmenbedingungen. Sie ist praxisnah gestaltet und kann sofort umgesetzt werden.

In Teil B) geht es um die im Motivationsprozess so wichtigen personengebundenen Komponenten auf Seiten der im Unternehmen tätigen Menschen. Dabei geht es vorwiegend um den einzelnen Mitarbeiter*, aber auch um das Verhalten der Führungskraft*.

* Gemeint sind jeweils weibliche und männliche Personen. In dieser Checkliste wird lediglich aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit grundsätzlich die männliche Wortform verwendet.

A) Rahmenbedingungen im Unternehmen

Bitte notieren Sie in Form einer Kurzanalyse, was Ihrer Einschätzung nach bei den einzelnen Rahmenbedingungen die Motivation fördert und beibehalten werden sollte und was zur Verbesserung der Motivation verändert werden könnte.

Unternehmensleitbild

Erhaltenswert:

.....

Verbesserungsbedürftig:

.....

Unternehmenskultur

Erhaltenswert:

.....

Verbesserungsbedürftig:

.....

Führungsgrundsätze

Erhaltenswert:

.....

Verbesserungsbedürftig:

.....

Führungsstil

Erhaltenswert:

.....

Verbesserungsbedürftig:

.....

Aufbau-Organisation (Struktur und Hierarchie)

Erhaltenswert:

.....

Verbesserungsbedürftig:

.....

Fortsetzung von A) Rahmenbedingungen im Unternehmen

Ablauf-Organisation (Prozesse)

Erhaltenswert:

.....

Verbesserungsbedürftig:

.....

Vergütungssystem / Entgeltmodelle

Erhaltenswert:

.....

Verbesserungsbedürftig:

.....

Sozial- und Nebenleistungen

Erhaltenswert:

.....

Verbesserungsbedürftig:

.....

Berufliche Entfaltungsmöglichkeiten

Erhaltenswert:

.....

Verbesserungsbedürftig:

.....

Übertragene Kompetenzen, Verantwortung und Vollmachten

Erhaltenswert:

.....

Verbesserungsbedürftig:

.....

Fortsetzung von A) Rahmenbedingungen im Unternehmen

Anerkennung der Leistung

Erhaltenswert:

.....

Verbesserungsbedürftig:

.....

Karrieremöglichkeiten

Erhaltenswert:

.....

Verbesserungsbedürftig:

.....

Statussymbole

Erhaltenswert:

.....

Verbesserungsbedürftig:

.....

Arbeitsplatzsicherheit

Erhaltenswert:

.....

Verbesserungsbedürftig:

.....

Arbeitszeitmodelle / Arbeitszeitflexibilität

Erhaltenswert:

.....

Verbesserungsbedürftig:

.....

Fortsetzung von A) Rahmenbedingungen im Unternehmen

Informationswege

Erhaltenswert:

Verbesserungsbedürftig:

Kommunikationsprozesse

Erhaltenswert:

Verbesserungsbedürftig:

Feedback

Erhaltenswert:

Verbesserungsbedürftig:

Konstruktive Kritik

Erhaltenswert:

Verbesserungsbedürftig:

Konfliktlösungswege

Erhaltenswert:

Verbesserungsbedürftig:

B) Aspekte individueller Mitarbeitermotivation am Arbeitsplatz

Bitte notieren Sie in Form einer Kurzanalyse, was Ihrer Einschätzung nach bzw. als Ergebnis von Mitarbeitergesprächen, bei einzelnen personenbezogenen Punkten motivationsfördernd wirkt und beibehalten werden sollte und was zur Verbesserung der Motivation verändert werden könnte. Die einzelnen Punkte sind dabei bewusst bezogen auf die Situation individueller Mitarbeiter. Erst durch den Vergleich der Antworten werden die Bereiche sichtbar, in denen durch Veränderungen motivationsfördernd anzusetzen ist.

B1) Überprüfung des Job Sculpting: Passgenauigkeit beim Personaleinsatz

▲ Ist der Mitarbeiter seinen Fähigkeiten entsprechend eingesetzt?

- ja
 teilweise nein

Bitte nennen Sie Gründe oder Details:

.....

Was ist zu tun?

.....

▲ Stimmen die meisten Aufgabenbereiche der Position mit den Stärken des Mitarbeiters überein?

- ja
 teilweise nein

Bitte nennen Sie Gründe oder Details:

.....

Was ist zu tun?

.....

▲ Erhält der Mitarbeiter Unterstützung bei solchen Aufgabenfeldern, die nicht im Bereich seiner persönlichen Stärken liegen?

- ja
Welche?
- teilweise nein

Bitte nennen Sie Gründe oder Details:

.....

Was ist zu tun?

.....

Fortsetzung von B1) Überprüfung des Job Sculpting

▲ Benötigt der Mitarbeiter Weiterbildung in bestimmten Bereichen?

- ja teilweise

Auf welchem Gebiet

Welcher Art?

Was ist zu tun?

.....

- nein

▲ Was bereitet dem Mitarbeiter Freude und Spaß bei der Arbeit?

.....

.....

Was ist zu tun?

.....

▲ Wie geht der Mitarbeiter mit Aufgaben um, die von ihm subjektiv als unangenehm empfunden werden?

.....

.....

Was ist zu tun?

.....

▲ Hat der Mitarbeiter Angst vor Misserfolg?

- ja teilweise

Auf welchem Gebiet

Welcher Art?

Was ist zu tun?

.....

- nein

Fortsetzung von B1) Überprüfung des Job Sculpting

▲ Welche Wünsche oder Erwartungen hat der Mitarbeiter hinsichtlich der Entwicklung seines Aufgabengebietes in der Zukunft?

.....
.....
Was ist zu tun?

B2) Aspekte der Zielvereinbarung

▲ Sind mit dem Mitarbeiter klare Ziele vereinbart?

- ja teilweise

Welche?

- nein

Was ist zu tun?

▲ Sind dem Mitarbeiter die Zusammenhänge zwischen seiner täglichen Arbeit und der Erreichung seiner Arbeitsziele bewusst?

- ja teilweise nein

Was ist zu tun?

▲ Wie gut kann der Mitarbeiter die wesentlichen Aufgaben erkennen?

Bitte tragen Sie Ihre Einschätzung in die nachfolgende Schulnotenskala ein. Dabei entspricht 1 einem sehr guten Erkennen und 6 einem sehr schlechten. Bei Werten zwischen 3 und 6 sollten Sie Überlegungen zur Verbesserung notieren.

- 1 2 3
 4 5 6

Was ist zu tun?

Fortsetzung von B2) Aspekte der Zielvereinbarung

▲ Braucht der Mitarbeiter hierbei Unterstützung?

- ja teilweise

Welche?

In welchem Umfang?.....

Von wem?.....

Was ist zu tun?

- nein

▲ Wie können Sie als Vorgesetzter ihren Mitarbeiter bei der Erreichung seiner Arbeitsziele unterstützen?

.....

Was ist zu tun?

B3) Prüfen der Übereinstimmung von individuellen Mitarbeiterzielen und Unternehmensziel im jeweiligen Einsatzbereich des Mitarbeiters

▲ Welche persönlichen Ziele will der Mitarbeiter durch seine Arbeit im Unternehmen vorwiegend erreichen?

- Kreativ sein / Visionen entwickeln / Neues schaffen / Selbstverwirklichung
- Neues entdecken / Lernen
- In einem interessanten Aufgabengebiet arbeiten
- Spaß an der Arbeit
- Dinge bewegen
- Erfolgserlebnisse haben
- Selbständigkeit / Unabhängiges Arbeiten
- Seine Fähigkeiten einsetzen können / Kompetent sein
- Erfolg der eigenen Arbeit sehen
- Einfluss ausüben können / Macht
- (Sozialer) Status / Prestigeträchtige Position
- Soziale Anerkennung bekommen
- Zusammenarbeit mit anderen / Umgang mit Menschen
- Anderen helfen
- Sicherer Arbeitsplatz / Soziale Absicherung
- (Viel) Geld / Finanzieller Erfolg / Reichtum / Möglichkeit, Dinge zu kaufen
- Mit geringem Aufwand möglichst viel verdienen
-

Fortsetzung von B3) Prüfen der Übereinstimmung von individuellen Mitarbeiterzielen und Unternehmensziel im jeweiligen Einsatzbereich des Mitarbeiters

▲ Stehen aus Ihrer Sicht als Vorgesetzter diese persönlichen Ziele des Mitarbeiters in Einklang mit den Zielen, die er in seiner Position für das Unternehmen erreichen soll?

ja

teilweise

Welche stehen mit den Unternehmenszielen in Einklang?

Welche stehen nicht mit den Unternehmenszielen in Einklang?

Was ist zu tun?

nein

Was ist zu tun?

▲ Lassen sich aus Sicht des Mitarbeiters persönliche Ziele und Unternehmensziele auf einen Nenner bringen?

ja

teilweise

Welche persönlichen Ziele lassen sich mit den Unternehmenszielen auf einen Nenner bringen?

Welche persönlichen Ziele lassen sich mit den Unternehmenszielen nicht auf einen Nenner bringen?

Was ist zu tun?

nein

Was ist zu tun?

B4) Anforderungen an den Vorgesetzten

▲ Wie gut sind Sie als Vorgesetzter über die Leistungen Ihrer Mitarbeiter und über deren Arbeitseinsatz informiert?

gut

zufriedenstellend

Was kann verbessert werden?

.....

nicht zufriedenstellend

Was ist zu tun?

.....

.....

▲ Haben Sie Ihren Mitarbeitern klar und verständlich ihre Aufgaben zugewiesen und erklärt?

ja

teilweise

nein

Was ist zu tun?

.....

.....

▲ Haben Sie mit Ihren Mitarbeitern s.m.a.r.t.e Ziele vereinbart?

ja

teilweise

nein

Was ist zu tun?

.....

.....

Fortsetzung von B4) Anforderungen an den Vorgesetzten

▲ Haben Sie mit Ihren Mitarbeitern besprochen, bis wann, und wie die vereinbarten Ziele erreicht werden sollen und welche materiellen oder immateriellen Folgen sich aus der Zielerreichung ergeben?

- ja
 teilweise nein

Was ist zu tun?
.....

▲ Haben Ihre Mitarbeiter das Gefühl, dass Sie ihre Leistung beobachten, beurteilen und daraus Konsequenzen zu ziehen bereit sind?

- ja teilweise nein

Was ist zu tun?
.....

▲ Wissen Ihre Mitarbeiter, dass Sie sie fair und gerecht beurteilen, zu ihnen stehen und bereit sind, sich für sie einzusetzen?

- ja teilweise nein

Was ist zu tun?
.....

▲ Werden Sie bei erfolgreicher Arbeit Ihrer Mitarbeiter Veränderungen in der Art der Delegation, der Kontrolle, der Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit vornehmen?

- ja teilweise nein

Was ist zu tun?
.....

B5) Anreize, Beurteilung und Konsequenzen bei Zielerreichung

▲ Weiß der Mitarbeiter über die Personal-, Gehalts- und Sozialpolitik des Unternehmens Bescheid?

- ja teilweise nein

Was ist zu tun?

.....

▲ Welche materiellen und immateriellen Belohnungen erwartet der Mitarbeiter nach erfolgreicher Zielerreichung aufgrund dieser Personal-, Gehalts- und Sozialpolitik?

.....

.....

Was ist zu tun?

.....

▲ Wurden diese Erwartungen bei erfolgter Zielerreichung in der Vergangenheit bisher auch konsequent erfüllt?

- ja teilweise nein

Was ist zu tun?

.....

▲ Fühlt sich der Mitarbeiter bezüglich seiner Leistungen und der erfolgten Belohnungen im Vergleich zu anderen Kollegen fair und gerecht behandelt?

- ja teilweise nein

Was ist zu tun?

.....

B6) Weitere Einflüsse auf die Mitarbeitermotivation

Außerhalb des Arbeitsbereiches können weitere Faktoren Einfluss auf die Motivation von Mitarbeitern haben. Jedoch ist hier, außer beim Thema Mobbing, der Einfluss des Vorgesetzten auf eine Verbesserung der situativen oder personengebundenen Komponenten relativ gering. Dennoch sollten diese Bereiche nicht außen vor gelassen werden. Sie werden daher stichwortartig aufgeführt.

▲ Welche Bereiche könnten die Motivation des Mitarbeiters negativ beeinflussen?

- Meinungsverschiedenheiten mit Kollegen / Mobbing

Tipp: Hier sollten Sie als Vorgesetzter unbedingt eingreifen!

Was ist zu tun?

.....

- Persönlichkeitstyp des Mitarbeiters / Persönlichkeitsstruktur

Tipp: Möglicherweise eignet sich ein anderer Arbeitsplatz besser für diesen Mitarbeiter.

Was ist zu tun?

.....

- Familiäre / private Sorgen des Mitarbeiters, z.B. durch Krankheit

Tipp: In einem persönlichen Gespräch können Sie Veränderungen im Bereich der Arbeit besprechen, die den Mitarbeiter bei der Bewältigung dieser Belastungen unterstützen können.

Was ist zu tun?

.....

- Finanzielle Schwierigkeiten des Mitarbeiters

Tipp: Auch hier können im persönlichen Gespräch Lösungen gefunden oder Unterstützungen angeboten werden.

Was ist zu tun?

.....

-

Was ist zu tun?

.....

Weiterführende Checklisten:

An das Thema "Mitarbeitermotivation fördern" knüpfen die folgenden Checklisten direkt an, die Ihnen zum kostenlosen Download zur Verfügung stehen:

- ▶ *Motivationslage einschätzen*
- ▶ *Mitarbeitermotive erkennen*
- ▶ *Motivation fördern in schwierigen Zeiten*