

I.O. BUSINESS®

Kompetenzfeld Veränderungs-Management

Checkliste

Motivationslage
einschätzen



Gemeinsam Handeln – I.O. BUSINESS®

Checkliste

Motivationslage einschätzen

Motivation entsteht durch eine **Wechselbeziehung** zwischen **Personen** und ihren Werthaltungen, Erfahrungen, Einschätzungen und Wahrnehmungen einerseits sowie **Situationen** der Vergangenheit und Gegenwart und vorgestellten zukünftigen Ereignissen andererseits.

Diese Checkliste unterstützt Sie bei der Analyse der Faktoren, die motivierend oder auch demotivierend auf die im Unternehmen tätigen Menschen wirken.





Im Einzelnen geht es um folgende Aspekte:

- Definition von Motivation und kurze Einführung in das Themenspektrum
- Rahmenbedingungen für Motivation analysieren
 - Unternehmenskultur und Betriebsklima
 - Führung, Hierarchie und Struktur
 - Placement, Aufgabenverteilung und Arbeitsinhalte
 - Arbeitsbedingungen, Ressourcen, Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld
 - Information und Kommunikation
 - Zusammenarbeit und Umgang miteinander
 - Einbinden der Arbeitnehmer in das Erreichen von Zielen und Erfolgen
 - Anreizsysteme materieller und immaterieller Art
- Ansatzpunkte für Veränderungen ermitteln
- Verbesserungen für die Situation planen

Bei dieser Checkliste handelt es sich lediglich um Denkanstöße und hilfreiche Punkte rund um die Einschätzung der Motivationslage, 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 Motivationslage 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.

Motivation – ein vielbeschriebenes, komplexes Thema

In unzähligen Ratgebern für Praktiker wollen deren Autoren Führungskräfte bei der Motivierung ihrer Mitarbeiter unterstützen. Kritiker dieser Motivierungsliteratur warnen dagegen davor, Menschen durch Anreize motivieren zu wollen. Sie halten ein solches Verhalten für Manipulation. Dadurch seien nur kurzzeitige Erfolge zu erzielen, während langfristig die eigene, so genannte intrinsische Motivation des Menschen zerstört werde. Die Vertreter beider Seiten stützen ihre Argumentation auf die Ergebnisse wissenschaftlicher Erkenntnisse. Doch auch davon gibt es vielfältige, teils widersprüchliche, die für den Praktiker bei der Verbesserung der Motivation seiner Mitarbeiter nicht immer hilfreich sind.

Über das Thema Motivation gibt es zudem eine fast unüberschaubare Menge wissenschaftlicher Literatur. Dabei handelt es sich um - teilweise aus den Ergebnissen empirischer Studien entwickelte - Modelle und Theorien darüber, wie das Konstrukt "Motivation" entsteht und welche Faktoren dabei eine Rolle spielen.

Dabei befassen sich die so genannten **Inhaltstheorien** damit, wie man inhaltlich die Motive, d.h. die Beweggründe menschlichen Handelns beschreiben kann.

Prozesstheorien dagegen untersuchen den Ablauf des Motivationsprozesses und die Wechselwirkung der verschiedenen dabei beteiligten Faktoren. Dabei wird der Wert oder Nutzen mit einbezogen, den die Folge der Handlung für das betreffende Individuum hat, und der damit die Entscheidung beeinflusst.

Je nach fachlichem Hintergrund und jeweiligem wissenschaftshistorisch vertretenen Menschenbild wurden **sehr unterschiedliche Modelle** über das Zustandekommen menschlichen Handelns entwickelt. Sie dienen jedoch eher dem Erkenntnisgewinn im Hintergrund und nicht als direkte praktische Unterstützung für die Motivation von Menschen. Daher wird an dieser Stelle nicht weiter auf einzelne Theorien und Autoren eingegangen, jedoch fließen wesentliche Erkenntnisse verschiedener Motivationstheorien mit in diese Checkliste ein.

Ziel dieser Checkliste ist es, diejenigen Erkenntnisse anzusprechen, die wichtig sind für die Einschätzung und Verbesserung der Motivationslage in einem Unternehmen. Dabei befasst sich diese Checkliste ausschließlich mit den **Rahmenbedingungen**, die Sie in Ihrem Unternehmen schaffen können, um eine der im Motivationsprozess beteiligten Variablen, nämlich die "Situation" zu beeinflussen. Sie erhalten hierbei Hinweise, in welchen Bereichen Sie ansetzen können, um von Ihrer Seite als Arbeitgeber möglichst gute Voraussetzungen zu bieten, damit ihre Mitarbeiter motiviert und engagiert in ihrem Unternehmen arbeiten können.

In diesem Sinne und in Anlehnung an einige der oben erwähnten Theorien wird Motivation hier wie folgt definiert:

Motivation bezeichnet diejenigen Prozesse, die menschliches Verhalten in Bezug auf ein Ziel hin ausrichten, aktivieren und ihm mehr oder weniger Stärke und Dauerhaftigkeit verleihen. Dies geschieht auf der Basis einer personenbezogenen, individuellen Konstellation von Motiven in mehr oder weniger starker Wechselbeziehung zur Situation und unter Einbeziehung des individuell zugeschriebenen Wertes des Verhaltens selbst, des Handlungsergebnisses und dessen Folgen. Dabei können innere und äußere Anreize diesen Prozess stärker oder weniger stark beeinflussen.

Als **Motive** werden im wissenschaftlichen Kontext diejenigen personengebundenen Anteile bezeichnet, die umgangssprachlich Antrieb, Neigung, Wunsch usw. genannt werden und die eher dauerhaft angelegt sind.

Aufgrund dieser Komplexität des Konstrukts "Motivation", wird es sich letztendlich nie exakt vorherbestimmen lassen, wie Menschen sich dann tatsächlich verhalten. Die Beschäftigung mit dem Thema Motivation kann daher nur der Erkenntnis dienen, welche Situationen Motivation begünstigen und welche Arten von Anreizen Menschen mit verschiedenen Motiven eher zu bestimmten Verhaltensweisen bewegen können als andere. Genau dabei unterstützt Sie diese Checkliste und eine weitere, in der es schwerpunktmäßig um die Motive geht.

Rahmenbedingungen analysieren

In den folgenden Tabellen zu verschiedenen Bereichen des Arbeitsumfeldes werden einzelne Aspekte zur Bewertung aufgeführt. Die Bewertung erfolgt in Form von Schulnoten, die den Grad Ihrer persönlichen Zustimmung zu den einzelnen Aussagen widerspiegeln. Am Ende jeder Tabelle können Sie daraus die Endnote für den jeweiligen Bereich ermitteln, also z.B. für den Bereich Unternehmenskultur und Betriebsklima. Je realistischer Sie dabei den Ist-Zustand in Ihrem Unternehmen einschätzen, umso größer ist letztendlich die Chance, genau in dem Bereich bei der Verbesserung der Rahmenbedingungen anzusetzen, wo diese sich momentan besonders motivationshemmend auswirken. Welche dies sind, ergibt sich im Überblick aus den einzelnen Endergebnissen aller Bereiche am Ende dieser Checkliste.

Unternehmenskultur und Betriebsklima	Einschätzung des Ist-Zustands Schulnotenskala von 1 = stimme voll zu (z.B. Die Unternehmenskultur ist sehr vertrauens- voll) bis 6 = stimme nicht zu.					
Einzelne Aspekte	1	2	3	4	5	6
Vertrauensvoll						
Kooperativ						
Respektvoll						
Offen / transparent						
Fair im Umgang miteinander						
Es gibt ein Wir-Gefühl						
Jeder ist Teil des Ganzen						
Aus Fehlern lernen ist erlaubt						
Jeder trägt Verantwortung						
Der Chef hat ein offenes Ohr						
Angenehme Arbeitsatmosphäre						
Gutes Betriebsklima						
Summe der Einzelnoten						
Endnote Ermittelt durch die Summe aller Einzelnoten geteilt durch die Summe der Aspekte.						

Führung und Hierarchie / Struktur	Einschätzung des Ist-Zustands Schulnotenskala von 1 = stimme voll zu bis 6 = stimme nicht zu.					
	1	2	3	4	5	6
Einzelne Aspekte						
Die Führungskraft:						
Ist Visionär						
Kann Mitarbeiter begeistern						
Hat Vorbildfunktion						
Gibt klare Aufgabenzuordnung						
Führt dialogisch-kooperativ						
Berücksichtigt die jeweilige Situation						
Urteilt und handelt fair und gerecht						
Ist auf ihr Gegenüber bezogen						
Verhält sich zielorientiert						
Delegiert / überträgt Verantwortung						
Gibt passend Lob und Anerkennung						
Hierarchie / Struktur:						
Es gibt flache Hierarchien						
Fachkarrieren sind möglich						
Summe der Einzelnoten						
Endnote Ermittelt durch die Summe aller Einzelnoten geteilt durch die Summe der Aspekte.						

Placement, Arbeitsinhalte und Aufgabenverteilung	Einschätzung des Ist-Zustands Schulnotenskala von 1 = stimme voll zu bis 6 = stimme nicht zu.					
	1	2	3	4	5	6
Einzelne Aspekte						
Placement und Arbeitsinhalte berücksichtigen:						
Anforderungen der Position						
Kenntnisse und Fähigkeiten						
Potenzial des Mitarbeiters						
Persönliche Neigungen						
Außerfachliche Soft Skills						
Freude / Interesse an der Arbeit						
Passende Teamzusammenstellung						
Bestmögliche Arbeitsbedingungen						
Aufgabenverteilung:						
Eindeutig durch Stellenbeschreibung						
Im Team gut aufgeteilt						
Klare Absprachen über Inhalte						
Herausfordernde Aufgaben						
Vermeidung von Überforderungen						
Summe der Einzelnoten						
Endnote Ermittelt durch die Summe aller Einzelnoten geteilt durch die Summe der Aspekte.						

Arbeitsbedingungen, Ressourcen, Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld	Einschätzung des Ist-Zustands Schulnotenskala von 1 = stimme voll zu bis 6 = stimme nicht zu.					
	1	2	3	4	5	6
Einzelne Aspekte						
Arbeitsmaterial liegt ausreichend vor						
Nötiges Werkzeug ist vorhanden						
Werkzeug ist in gutem Zustand						
Benötigte Ausrüstung ist vorhanden						
Notwendige Pläne sind vorhanden						
Benötigte Informationen liegen vor						
Schutzmaßnahmen werden beachtet						
Pausen werden eingehalten						
Arbeitsplatz entspricht Anforderung						
Arbeitsplatz entspricht Gesetzen						
Persönliche Arbeitsplatzgestaltung						
Arbeitsumfeld ist normgerecht						
Verbesserungsvorschläge erwünscht						
Summe der Einzelnoten						
Endnote Ermittelt durch die Summe aller Einzelnoten geteilt durch die Summe der Aspekte.						

Information und Kommunikation	Einschätzung des Ist-Zustands Schulnotenskala von 1 = stimme voll zu bis 6 = stimme nicht zu.					
	1	2	3	4	5	6
Einzelne Aspekte						
Information:						
Erfolgt offen und transparent						
Beinhaltet die Unternehmensziele						
Wird zeitnah weitergegeben						
Wird niemandem vorenthalten						
Ist zwischen allen Ebenen möglich						
Kommunikation:						
Ist klar und verständlich						
Ist zielorientiert und strukturiert						
Ist konstruktiv und lösungsorientiert						
Vermittelt Interesse / Begeisterung						
Zeigt Interesse am Gegenüber						
Ist der Situation angemessen						
Umfasst ehrliches Feedback						
Äußert Lob und Kritik sachlich						
Ist quer durch alle Ebenen möglich						
Summe der Einzelnoten						
Endnote Ermittelt durch die Summe aller Einzelnoten geteilt durch die Summe der Aspekte.						

Zusammenarbeit und Umgang miteinander	Einschätzung des Ist-Zustands Schulnotenskala von 1 = stimme voll zu bis 6 = stimme nicht zu.					
	1	2	3	4	5	6
Einzelne Aspekte						
Zielorientiert						
Erfolgsorientiert						
Dialogisch						
Kooperativ						
Vertrauensvoll						
Respektvoll						
In sinnvoller Aufgabenverteilung						
Im starken Team						
Unter Berücksichtigung von Diversity						
Die Stärken anderer wahrnehmend						
Hilfestellung bei Schwächen bietend						
Entscheidungsfreiheiten übertragend						
Selbstverantwortung ermöglichend						
Summe der Einzelnoten						
Endnote Ermittelt durch die Summe aller Einzelnoten geteilt durch die Summe der Aspekte.						

Einbinden der Mitarbeiter in das Erreichen von Zielen und Erfolgen	Einschätzung des Ist-Zustands Schulnotenskala von 1 = stimme voll zu bis 6 = stimme nicht zu.					
	1	2	3	4	5	6
Einzelne Aspekte						
Unternehmensziele sind bekannt						
Sie sind erfolgsorientiert						
Ziele einzelner Bereiche sind klar						
Alle sind im Zielprozess eingebunden						
Mitarbeiterziele werden besprochen						
Persönliche Ziele sind berücksichtigt						
Ziele sind s.m.a.r.t.: spezifisch						
messbar						
angemessen						
realistisch						
terminiert						
Es gibt eindeutige Messgrößen						
Die Beurteilungskriterien sind klar						
Die Zielhöhe kann optimiert werden						
Anreize können ausgewählt werden						
Anreize können immateriell sein						
Auch die Aufgabe selbst ist Anreiz						
Summe der Einzelnoten						
Endnote Ermittelt durch die Summe aller Einzelnoten geteilt durch die Summe der Aspekte.						

Gestaltung der Anreizsysteme materieller und immaterieller Art

Menschen haben unterschiedliche Bedürfnisse, Wünsche und Ziele. Während ehrliche Anerkennung und Lob auf die meisten Menschen eher motivierend wirken, strebt dagegen nicht jeder nach mehr Verantwortung bei der Arbeit oder danach, einen Dienstwagen zu erhalten. Daher ist es sinnvoll, Auswahlmöglichkeiten für Anreize materieller und immaterieller Art anzubieten. Da hier keine Wertung vorgenommen werden soll, werden zunächst gängige Anreize beider Art kurz aufgelistet und dann erst folgt die Tabelle zur Einschätzung des Ist-Zustands.

Materielle Anreize z.B.

Erhöhung des Festgehalts
 Prämie, Bonus, Einmalzahlung etc.
 Gewinnbeteiligung z.B. durch Aktien
 Betriebliche Altersversorgung
 Sach- und Nebenleistungen
 Zulagen

Immaterielle Anreize z.B.

Lob / Anerkennung
 Interessante Arbeitsinhalte
 Karriere / Aufstieg im Unternehmen
 Berufliche Entfaltungsmöglichkeiten
 Weiterbildungsangebote
 Job Enrichment / Job Enlargement
 Mehr Entscheidungsfreiheiten
 Mehr Selbstbestimmung
 Mehr Verantwortung
 Arbeitsplatzsicherheit
 Flexiblere Arbeitszeiteinteilung
 Prestige, Status, Titel etc.

Gestaltung der Anreizsysteme materieller und immaterieller Art	Einschätzung des Ist-Zustands Schulnotenskala von 1 = stimme voll zu bis 6 = stimme nicht zu.					
	1	2	3	4	5	6
Einzelne Aspekte						
Spektrum verschiedener Anreize						
Eingehen auf Bedürfnisse einzelner						
Individuelle Wahl ist möglich						
Summe der Einzelnoten						
Endnote Ermittelt durch die Summe aller Einzelnoten geteilt durch die Summe der Aspekte.						

Ansatzpunkte für Veränderungen ermitteln

Die folgende Tabelle fasst die Ergebnisse der vorigen Tabellen zusammen. Nach dem Übertragen der zuvor errechneten Endnoten aus den Einzeltabellen der verschiedenen Bereiche in die jeweilige Spalte dieser Tabelle sehen Sie auf einen Blick, welche Bereiche besser und welche schlechter abgeschnitten haben. Daraus können Sie sofort erkennen, bei welcher Art von Rahmenbedingungen akuter Handlungsbedarf besteht, damit diese motivationsfördernd oder zumindest nicht mehr demotivierend auf die Mitarbeiter wirken.

Ansatzpunkte für Veränderungen ermitteln	Endnoten der einzelnen Bereiche Bitte tragen Sie hier die in den vorigen Tabellen errechneten Endnoten der einzelnen Bereiche ein, zum Beispiel die Noten im Spektrum von 1,6 bis 2,4 in die Spalte für die Note 2.					
Einzelne Bereiche	1	2	3	4	5	6
Unternehmenskultur und Betriebsklima						
Führung, Hierarchie und Struktur						
Placement, Arbeitsinhalte und Aufgabenverteilung						
Information und Kommunikation						
Zusammenarbeit und Umgang miteinander						
Einbinden der Mitarbeiterin das Erreichen von Zielen und Erfolgen						
Anreizsysteme materieller und immaterieller Art						
Als veränderungsbedürftige Bereiche ergeben sich folgende: Das sind die Bereiche mit der schlechtesten Bewertung des Ist-Zustands, z.B. in denen Noten schlechter als 2,5 vergeben wurden.						

Verbesserungen für die Situation planen

▲ Für welche der ermittelten Bereiche sollen die Rahmenbedingungen motivationsfördernd verbessert werden und in welcher Reihenfolge?

1. _____

2. _____

3. _____

▲ Warum genau ist der momentane Ist-Zustand in den ermittelten Bereichen nicht motivationsfördernd?

1. _____

2. _____

3. _____

▲ Welche Verbesserungen sollen in den einzelnen Bereichen erzielt werden?

1. _____

2. _____

3. _____

▲ Durch welche konkreten Maßnahmen soll die motivationsfördernde Verbesserung der Rahmenbedingungen in den einzelnen Bereichen erreicht werden?

1. _____

2. _____

3. _____

▲ Welcher Zeit- und Kostenrahmen ist hierzu vorgesehen?

1. _____

2. _____

3. _____

Die Umsetzung der geplanten Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen wirkt sich positiv auf eine der Komponenten der Motivation aus.

Um noch bessere Ergebnisse erzielen zu können, kommt es sehr auf die personenbezogenen Komponenten im Motivationsprozess an. Daher ist es speziell für den Einsatz von Anreizsystemen hilfreich zu wissen, welche individuellen Bedürfnisse Mitarbeiter zur Arbeit bewegen. Zwar lässt sich aus der Kenntnis über Motive allein noch kein künftiges Handeln prognostizieren, denn beim Motivationsprozess geht es ja um das Zusammenwirken verschiedener Komponenten. Je mehr jedoch über die einzelnen Komponenten bekannt ist, desto besser lässt sich der Motivationsprozess fördern.

Weiterführende Checklisten:

An das Thema "Einschätzung der Motivationslage" knüpfen die folgenden Checklisten direkt an, die Ihnen zum kostenlosen Download zur Verfügung stehen:

- ▶ *Mitarbeitermotive erkennen*
- ▶ *Mitarbeitermotivation fördern*
- ▶ *Motivation fördern in schwierigen Zeiten*