

I.O. BUSINESS®

Kompetenzfeld Veränderungs-Management

Checkliste

Mitarbeitermotive
erkennen



Gemeinsam Handeln – I.O. BUSINESS®

Checkliste

Mitarbeitermotive erkennen

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 gibt einen Überblick über ausgesuchte Beweggründe aus denen heraus Menschen handeln können. Diese spielen damit auch eine Rolle bei dem Verhalten, das Menschen als Mitarbeiter in einem Unternehmen antreibt.

Im Einzelnen geht es um folgende Aspekte:

- Motive – potentielle Beweggründe für das Verhalten
- Mitarbeiterbefragung als Weg zur Informationsgewinnung
- Erhebung relevanter, individueller Mitarbeitermotive
- Wichtige Motive und Ermittlung des Handlungsbedarfs
- Förderung der Mitarbeitermotivation durch Ansprechen individueller Motive
- Strategie erarbeiten zum gezielten Ansprechen einzelner Motive durch Anreize immaterieller oder materieller Art zur Förderung der intrinsischen oder extrinsischen Motivation

Bei dieser Checkliste handelt es sich lediglich um Denkanstöße und hilfreiche Punkte rund um das Thema Erkennen von Mitarbeitermotiven, 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 hingegen 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 bei der Verbesserung der Motivation ihrer Mitarbeiter nicht immer praktisch 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, Ihnen Instrumente an die Hand zu geben, um Mitarbeitermotive individuell zu erkennen und durch passende, persönlich auswählbare Anreize anzusprechen. Dadurch tragen Sie dazu bei, dass Ihre Mitarbeiter engagierter und motivierter in Ihrem Unternehmen arbeiten können.

Die vorliegende Checkliste befasst sich ausschließlich mit einem Spektrum von ausgewählten relevanten Motiven und den jeweiligen materiellen und immateriellen Anreizen, bzw. Motivatoren, die ihnen entsprechen. Es handelt sich also um eine Kombination von personenbedingten Komponenten und Bedingungen die Sie als situationsbedingte Komponenten in Ihrem Unternehmen zur Förderung der Motivation bieten 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. Motive sind eher dauerhaft angelegt und können als potentielle Beweggründe bestimmte Verhaltensweisen wahrscheinlicher machen als andere.

Aufgrund dieser Komplexität des Konstrukts "Motivation", wird es sich letztendlich jedoch 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. Eine weitere stellt die Komponente der "Situation" in den Mittelpunkt und befasst sich schwerpunktmäßig mit den Rahmenbedingungen für Motivation im Unternehmen.

Motive unterschiedlicher Art

Die folgende Auflistung vermittelt einen Einblick in das Spektrum unterschiedlicher Motive, soweit sie für das Arbeiten im Unternehmen relevant sind. Die hier aufgeführten Motive und Motivklassen stammen teilweise aus verschiedenen Inhaltstheorien u.a. von Maslow, Alderfer und Herzberg, sowie aus weiteren Theorien und Erkenntnissen der Motivationsforschung, u. a. von der Selbstbestimmungstheorie (Self Determination Theory) von Deci und Ryan und der PSI-Theorie von Kuhl.

Einige der nachfolgend genannten Motive finden sich auch als Kriterien zur Einstufung von Persönlichkeitsmerkmalen wieder, die zum Erkennen von Persönlichkeitstypen verwendet werden. Dabei handelt es sich um gängige Systeme wie NEO-FFI (Big Five), Reiss Profile, den auf der Basis von Cattles Faktorenanalyse u.a. von Schneewind weiterentwickelten Test 16 PF-R zur Persönlichkeitsdiagnostik sowie den Myers-Briggs Type Indicator (MBTI).

Vorgehensweise zum Erkennen von Mitarbeitermotiven: Zum Beispiel durch eine Mitarbeiterbefragung

Sie können die nachfolgende Tabelle als Anregung für die Durchführung einer anonymen Mitarbeiterbefragung zur Verbesserung der Motivation im Unternehmen nutzen.

Bei der Planung einer Mitarbeiterbefragung empfiehlt es sich, den Betriebsrat von Beginn an zur Mitarbeit zu gewinnen. Auch wenn es sich bei einer solchen Befragung nicht ausdrücklich um mitbestimmungspflichtige Instrumente, wie Leistungsmessung oder Personalfragebögen handelt, kann eine Unterstützung seitens der Personalvertretung die Bereitschaft zur Teilnahme der Mitarbeiter stärken. Neben einer guten Information der Mitarbeiter vor einer solchen Befragung, kommt es anschließend auch entscheidend darauf an, diese über die Ergebnisse zu informieren und die gewonnenen Erkenntnisse dann auch umzusetzen.

Aufgrund der Selbsteinschätzung durch die Mitarbeiter erhalten Sie Informationen darüber, welche Motive den Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen mehr und welche ihnen weniger wichtig sind.

In der Tabelle können die Mitarbeiter zudem eintragen, ob ihrer Ansicht nach Handlungsbedarf für ein besseres Eingehen auf das jeweils genannte Motiv im eigenen Arbeitsbereich besteht. Im Anschluss an die Tabelle besteht dann die Möglichkeit, Einzelheiten hierzu einzutragen.

In der Auswertung erhalten Sie wichtige Erkenntnisse darüber, was die Mitarbeiter im Unternehmen besonders motiviert und wo aus Mitarbeitersicht Veränderungsmaßnahmen notwendig sind. Diese können mit den Möglichkeiten des Unternehmens abgeglichen werden und daraus Maßnahmen zu Verbesserung der Motivation durch Eingehen auf individuelle Bedürfnisse der Mehrheit der Mitarbeiter entwickelt werden.

Eine Checkliste wie diese unterstützt Sie durch erste Anregungen und Tipps. Weitere Einzelheiten würden diesen Rahmen sprengen.

Tipp:

Sofern Sie der Meinung sind, dass tiefer gehende Erkenntnisse zu Motiven und Persönlichkeitsmerkmalen von einzelnen Mitarbeitern hilfreich sein könnten, um Defiziten bei der Motivation und Leistungsbereitschaft einzelner Mitarbeiter entgegenzuwirken, so ist dies nur mit Zustimmung des betroffenen Mitarbeiters möglich. Dabei hat die Erkenntnisgewinnung und Auswertung durch einen hierzu speziell ausgebildeten Psychologen zu erfolgen. Bitte beachten Sie bei individuellen Maßnahmen auch unbedingt die bisherigen und neuen Regelungen für den Umgang mit personenbezogenen Daten nach den Novellen von 2009 und 2010 des Bundesdatenschutzgesetzes.

Erhebung relevanter individueller Mitarbeitermotive im Unternehmen

Motivklassen in Anlehnung an Maslow*: Motive	Ausprägungsarten dieser Motive anhand von Beispielen: Anmerkung: Es handelt sich lediglich um die Motive, die dem Mitarbeiter bewusst sind und die er daher selbst einschätzen kann.	Selbsteinschätzung durch den Mitarbeiter 0 = nicht wichtig 10 = sehr wichtig	Handlungsbedarf für bessere Motivation 0 = keiner 10 = sehr großer
Selbstverwirklichung*: Unabhängigkeit	Unabhängig arbeiten / Kreativ arbeiten / Entscheidungsfreiheiten haben		
Interesse / Neugier	Interessante Arbeitsaufgaben / Neues Lernen / Entdecken und Forschen		
Idealismus	Ideale verfolgen / An das Gute glauben / Sich für Ideale einsetzen		
Selbstachtung*: Leistung / Erfolg	Eigene Kompetenzen / Leistung steigern / Erfolg haben / Entfaltungsmöglichkeiten		
Anerkennung	Anerkennung für Erfolge oder gut erbrachte Leistungen erhalten		
Karriere	Aufstiegsmöglichkeiten erhalten / Sich beruflich weiterentwickeln		
Status / Prestige	Anerkannten Status innehaben / Prestigetragende Position besetzen		
Verantwortung	Verantwortung für die eigenen Aufgaben tragen / Verantwortung für andere haben		
Macht / Dominanz	Führung übernehmen / Sich selbst behaupten		

* Aufgrund der Bekanntheit der Maslow'schen Bedürfnispyramide werden die daraus entstammenden Begriffe zum Zweck der besseren Orientierung bei der Zuordnung einzelner Motive erwähnt. Eine hierarchische Folge, wie Maslow sie vertrat, entspricht nicht mehr dem heutigen Forschungsstand.

Erhebung relevanter individueller Mitarbeitermotive im Unternehmen (Fortsetzung)

Motivklassen in Anlehnung an Maslow*: Motive	Ausprägungsarten dieser Motive anhand von Beispielen: Anmerkung: Es handelt sich lediglich um die Motive, die dem Mitarbeiter bewusst sind und die er daher selbst einschätzen kann.	Selbsteinschätzung durch den Mitarbeiter 0 = nicht wichtig 10 = sehr wichtig	Handlungsbedarf für bessere Motivation 0 = keiner 10 = sehr großer
Soziale Bedürfnisse*: Beziehungen	Gruppenzugehörigkeit / Gute Beziehungen zu Kollegen		
Soziale Kompetenz	Umgang mit anderen Menschen / Kontaktfreudigkeit		
Sicherheit*: soziale und finanzielle Sicherheit	Finanziell abgesichert sein / Sozialversicherungspflichtige Absicherung		
Persönliche Sicherheit	Sicherheit des Arbeitsplatzes / Freiheit von Angst und Sorgen		
Physiologische Bedürfnisse*:	Freiheit von Hunger / Durst / (auch durch materielle Absicherung)		
Körperliche Aktivität	Körperlich arbeiten / In Bewegung sein		
Ruhe / Emotionale Sicherheit	Stressfreiheit / Emotionale Ruhe / Emotionale Stabilität		
Außerdem: Materielle Interessen / Geld	Ein sehr hohes Einkommen haben / Sich durch Geld Wünsche erfüllen können		

* Begriffe aus der Maslow'schen Bedürfnispyramide

Ergebnis aus der Tabelle der Mitarbeiterbefragung:

▲ Welche drei Motive sind Ihnen persönlich besonders wichtig?

1. _____
2. _____
3. _____

▲ Bezüglich welcher dieser drei Ihnen sehr wichtigen Motive sehen Sie besonderen Handlungsbedarf in Bezug auf die Motivation von Mitarbeitern im Unternehmen und welche Verbesserungen wünschen Sie sich?

1. _____

Ihr Verbesserungsvorschlag: _____

2. _____

Ihr Verbesserungsvorschlag: _____

3. _____

Ihr Verbesserungsvorschlag: _____

Vielen Dank für Ihre Antworten, die selbstverständlich vertraulich sind und anonym ausgewertet werden!

**Auswertung der Mitarbeiterbefragung:
 Wichtige Motive und Handlungsbedarf**

Motive	Anteil der Motive mit hoher Wichtigkeit (7-10) bei der Selbsteinschätzung durch die Mitarbeiter (Angabe in Prozent).	Bei Motiven mit angegebener Wichtigkeit 7-10: Anteil der Nennungen für großen Handlungsbedarf (in Prozent).
1. Unabhängigkeit		
2. Interesse / Neugier		
3. Idealismus		
4. Leistung / Erfolg		
5. Anerkennung		
6. Karriere		
7. Status / Prestige		
8. Verantwortung		
9. Macht / Dominanz		
10. Beziehungen		
11. Soziale Kompetenz		
12. Soz. / finan. Sicherheit		
13. Persönliche Sicherheit		
14. Physiol. Bedürfnisse		
15. Körperliche Aktivität		
16. Ruhe / Em. Sicherheit		
17. Geld / Mat. Interessen		

▲ Bei welchen drei der als wichtig bewerteten Motive besteht aus Mitarbeitersicht der größte Handlungsbedarf zur Verbesserung der Motivation?

1. _____
2. _____
3. _____

▲ Welche der von den Mitarbeitern genannten Verbesserungsvorschläge lassen sich aus Sicht des Unternehmens am besten umsetzen, um besser auf diese drei meistgenannten Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen zu können?

1. _____

Verbesserungsvorschlag mit der besten Aussicht auf Umsetzung:

2. _____

Verbesserungsvorschlag mit der besten Aussicht auf Umsetzung:

3. _____

Verbesserungsvorschlag mit der besten Aussicht auf Umsetzung:

Schritte auf dem Weg zur Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse

Als nächster Schritt steht die Planung der Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse an. Hierzu kann zum Beispiel ein spezielles Projektteam zusammengestellt werden, das die weiteren Planungsschritte erarbeitet.

Dies könnte beispielsweise ein Paket von materiellen und immateriellen Anreizen sein, aus denen sich die Mitarbeiter ihren individuellen Bedürfnissen entsprechend das Passende auswählen können. Zum Beispiel können Mitarbeiter, die eher Interesse an Arbeitsinhalten haben, sich stärker engagieren, wenn sie Aufgabenbereiche haben, die sich mit persönlichen Vorlieben decken oder sie sich dadurch weiterentwickeln können. Andere dagegen haben eher Interesse an einer höheren Vergütung oder einer besseren Möglichkeit zur Zeiteinteilung, um Privates und Beruf besser vereinbaren zu können. Bei der Planung und Umsetzung ist es jedoch ratsam, sich auf wenige Schwerpunkte zu konzentrieren, anstatt nach dem Gießkannenprinzip vorzugehen.

▲ Wie soll weiter vorgegangen werden?

Aufgrund der Komplexität des Motivationsprozesses und der dabei beteiligten Faktoren und deren vielfältige Möglichkeiten des Zusammenwirkens, genügt es jedoch nicht, allein die Motive der handelnden Menschen im Visier zu haben. Vielmehr kommt es unter anderem auch auf die jeweilige Situation an. Auch dazu können Arbeitgeber und Führungskräfte durch die Schaffung motivationsfördernder Rahmenbedingungen beitragen.

Weiterführende Checklisten:

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

- ▶ *Motivationslage einschätzen*
- ▶ *Mitarbeitermotivation fördern*
- ▶ *Motivation fördern in schwierigen Zeiten*