

Die Brille des Mitarbeiters aufsetzen

Eine Studie der AchieveGlobal gibt eine innovative Antwort auf die Frage nach der „richtigen“ Mitarbeitermotivation. Demnach sollte der Vertriebsleiter im Finanzinstitut einen Blick in den Pass des Mitarbeiters werfen. Die entscheidende Frage lautet: Wann ist er geboren?

Der eine Mitarbeiter will sich am Arbeitsplatz verwirklichen. Der andere wünscht sich bessere Sozialleistungen. Und dem dritten ist es wichtig, Fortschritte in seiner Karriere zu erreichen. Und dann sind da noch diejenigen, die Berufs- und Privatleben ausbalancieren möchten – wobei das Hobby keinesfalls zu kurz kommen darf. Dass unterschiedliche Mitarbeiter unterschiedlich motiviert werden müssen, ist eine Binsenweisheit. Die Frage lautet jedoch: Wie stelle ich fest, zu welchem Typus ein Mitarbeiter gehört, wo befindet sich sein individueller Motivationsknopf? Es liegen mehrere Raster vor, mit denen eine erste Einschätzung vorgenommen werden kann, etwa aufgrund des Persönlichkeitsprofils. Allerdings: die Persönlichkeit „seiner“ Finanzberater einschätzen – das fällt vielen Vertriebsleitern schwer.

Nach einer Studie, die in den USA auf der Grundlage einer Befragung erstellt worden ist, spielen generationsabhängige Faktoren eine Rolle bei der Frage, wie sich die Mitarbeitermotivation signifikant steigern lässt. Der Grundgedanke: Es existieren gruppentypische Einstellungen, die sich von Generation zu Generation unterscheiden.

Genügt jetzt tatsächlich allein ein Blick in den Pass, um zu wissen, welchen Motivationsknopf der Vertriebsleiter bei welchem Mitarbeiter drücken muss? Ganz so einfach ist es leider nicht. Vielmehr sollte der Vertriebsleiter die so gewonnenen Erkenntnisse im Gespräch mit dem einzelnen Berater verifizieren.

Die guten Gefühle des Traditionalisten

Die momentane Beschäftigungssituation ist gut geeignet, generationsspezifische Verhaltensweisen zu berücksichtigen. Denn in den meisten Unternehmen sind mindestens vier Generationen beschäftigt, deren Vertreter von generationsabhängigen Motivatoren zu Höchstleistungen animiert werden. Da sind zunächst einmal die Traditionalisten, die vor 1947 geboren sind. Die Mehrzahl dieser Mitarbeiter will bei ihrer Tätig-

keit ein gutes Gefühl haben. Viele von ihnen stehen kurz vor dem Ruhestand, sind finanziell abgesichert und wollen sich in ihrer Arbeit verwirklichen. Es liegt auf der Hand, dass der Vertriebsleiter hier mit dem Hinweis, bei entsprechender Leistung mehr Geld verdienen und einen Karrieresprung machen zu können, einen motivatorisch überschaubaren Erfolg erzielt.

Klüger ist es, den Traditionalisten begründet zu loben und ihm die Möglichkeit einzuräumen, den jüngeren Kollegen an seiner Erfahrung partizipieren zu lassen. Das gibt ihm das für ihn wichtige Gefühl, etwas Sinnvolles zu leisten. Und warum sollte man ihn – den erfahrenen und besonnenen Kollegen – nicht bitten, sich um den extrem schwierigen Stammkunden zu kümmern? Diese Generation will – so ein weiteres Ergebnis der Umfrage – den Job einfach bestmöglich ausführen: Der Traditionalist wird sich mit Geduld und Beharrlichkeit dem schwierigen Kunden widmen.

Entfaltungsspielräume für den „Baby Boomer“

Der „Baby Boomer“ – geboren zwischen 1947 und 1964 – legt Wert auf den Aspekt „Flexibilität bei der persönlichen Planung“. Er will auch sein Hobby ausüben. Wichtig ist ihm überdies, Fortschritte auf dem Karriereweg zu erzielen. Der Vertriebsleiter erreicht motivatorisch positive Effekte, wenn er ihm Aufgaben überträgt, mit denen sich kurzfristig Erfolge erzielen lassen. Aber Achtung: Der „Baby Boomer“ mag es nicht, wenn er in ein zu starres Raster gepresst wird. Der Vertriebsleiter sollte ihm die Kompetenzen und die Verantwortlichkeit übertragen, die den Berater in die Lage versetzen, eine Aufgabe eigenständig und kreativ zu bearbeiten. Die freie Zeiteinteilung ist auch deshalb notwendig, damit der Vertreter dieser Generation neben dem Beruf Muße für andere Dinge hat.

Gute Weiterbildungsmöglichkeiten – das belegen Studien wie etwa die der Leipzig Graduate School of Management –

Auf den Punkt gebracht

- *Führungs- und Motivationsstrategien sind generationsabhängig und mitarbeiterindividuell einzusetzen.*
- *Das „Generationswissen“ ist auch wichtig in anderen Führungssituationen.*
- *Produktiv ist es, im Team Vertreter möglichst aller Generationen zu versammeln.*

erhöhen die Mitarbeiterloyalität und stellen einen wichtigen Motivationsfaktor dar. Der „Baby Boomer“ bevorzugt Weiterbildungsmaßnahmen, die außerhalb des Arbeitsplatzes stattfinden – so erhöhen sich seine Flexibilitätsspielräume bei der persönlichen Planung erheblich.

Generation X: Veränderungsprozesse gestalten lassen

Die zwischen 1965 und 1980 geborenen Mitarbeiter gehören der Generation X an, die sich sehr heterogen darstellt. Die Aufgabe für den Vertriebsleiter, für sie ein motivierendes Umfeld zu schaffen, ist sehr komplex. Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz, Flexibilität, Karrierefortschritte und der finanzielle Aspekt – all dies spielt hier eine Rolle. Die Generation X möchte sich – und dies ist weitaus ausgeprägter als bei den Traditionalisten und den „Baby Boomern“ – vor allem beruflich weiterentwickeln und Neues lernen.

Die Möglichkeit, sich weiterzubilden, ist für diese Berater von entscheidender Bedeutung. Sinnvoll ist es daher, sie bei Veränderungsprozessen als „Change Agents“ einzusetzen. So können sie etwas bewirken und aktiv Einfluss nehmen. Wenn es im Finanzinstitut etwa darum geht, eine groß angelegte Kundeninitiative zu starten, wird die Generation dies engagiert als Chance ergreifen, sich zu profilieren und zu etablieren.

Die „Millennials“: Lernen um jeden Preis

Bei diesen, nach 1980 geborenen Mitarbeitern – auch als Generation Y klassifiziert – sind zwei Spitzenwerte in den Befragungsergebnissen zu verzeichnen: Natürlich, sie streben Fortschritte in der Karriere, im Beruf, im Unternehmen an. Den Weg zum Ziel beschreiben sie mit dem „Vertiefen ihrer Kenntnisse und Fertigkeiten, sodass sie möglichst viel lernen und sich kontinuierlich weiterentwickeln können“. Vielleicht unterscheiden sie sich von ihren Vorgängergenerationen da-

durch, dass der ökonomische Faktor für sie bereits in jungen Jahren eine untergeordnete Priorität einnimmt. Sie wollen eigenständig und eigenverantwortlich lernen – und zwar am liebsten mit Hilfe von Wikis, Blogs und Sites der sozialen Netzwerke, also im Internet.

Der Vertriebsleiter sollte gemeinsam mit den „Millennials“ individuelle und personalisierte Lernwege entwickeln, bei denen die Vertreter der Generation Y in konkrete Projekte eingebunden sind und Technologieplattformen umfänglich nutzen können. Sie benötigen ständig ein produktives und konstruktives Feedback und eine Lernkultur, in der Fehler erlaubt und als Möglichkeiten definiert sind, lernen und sich verbessern zu dürfen.

Vertiefung im persönlichen Mitarbeitergespräch

Einige der Ergebnisse der Befragung überraschen wenig. Dennoch: Der Vertriebsleiter, der sie kennt, kann seine Mitarbeiterführung und vor allem seine Motivationsarbeit punktgenauer auf die jeweiligen generationsspezifischen Motivatoren der Berater abstimmen. Dabei sollte er berücksichtigen: Meistens dominieren bei einem Mitarbeiter mehrere Motivatoren, und natürlich sind diese generationsübergreifend von Bedeutung – aber eben in unterschiedlicher Ausprägung. Die konkrete Ausprägung kann der Vertriebsleiter nur im persönlichen Mitarbeitergespräch feststellen. Der Blick in den Pass liefert nur, aber immerhin erste Anhaltspunkte.

Klaus Steven



KLAUS STEVEN

Der Autor ist Senior Consultant und Managing Director der AchieveGlobal Deutschland GmbH. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind Performance Improvement, Führungskräfteentwicklung und messbare Trainingsergebnisse.

Kontakt: Tel.: 0211/5 57 77-00, Mail: klaus.steven@achieveglobe.de, Internet: www.achieveglobe.de