



Fritz Zehetner

Talente erkennen und nutzen!

Potenziale aktivieren!

In Zukunft werden nur diejenigen Unternehmen bestehen, die den Schatz zu heben vermögen, der im Potential aller Mitarbeiter liegt.

*Wolfgang Reitzle,
BMW-Entwicklungschef*

Dauerhaft Gewinne mit talentierten Mitarbeitern:

Viele Experten argumentieren, dass es – unabhängig von der Branche – nur einen Weg gibt, um dauerhaft Gewinne zu erwirtschaften: Ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem talentierte Mitarbeiter gewonnen, gehalten und zur Entfaltung gebracht werden können. Und, die größte Zahl der Führungskräfte weiß, im Zusammenhang mit der eigenen Wettbewerbsfähigkeit, dass die wichtigste Ressource – das Humankapital – für den Unternehmenserfolg verantwortlich ist und daher gehalten werden muss. Sie haben eine Reihe motivationaler Anreizsysteme geschaffen um dieses Ziel zu erreichen. Allerdings stellt sich die Frage: Funktionieren diese Anreizsysteme (*im Sinne von materiellen und immateriellen Anreizen, die zu einem bestimmten Mitarbeiterverhalten führen sollen*) tatsächlich? Welche Nebenwirkungen haben sie (z.B. werden damit nicht häufig Situationen etabliert, die vor allem konkurrierendes Einzelkämpfertum fördern)? Ist es damit wirklich möglich, talentierte Mitarbeiter mit Potenzial anzuziehen und dauerhaft an das Unternehmen zu binden?

Die Kernfrage: „Wie kann in Zeiten kontinuierlicher Veränderung Motivation und Arbeitszufriedenheit geschaffen, aufrechterhalten und gefördert werden?“

In Studien wurden über einen längeren Zeitraum viele Arbeitnehmer genau zu diesem Thema befragt. Es wurden dabei unterschiedlicher Fragen zum Thema Arbeitsplatz und Arbeitszufriedenheit vorgelegt. Das Ziel war, die Kernelemente herauszufinden, mit denen sich die Qualität eines starken, vitalen Arbeitsplatzes wirklich messen lassen.

Das Ergebnis war überraschend: Faktoren wie Gehalt, Sozialleistungen, Organisationsstrukturen, Statussymbole oder charismatische Führung für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz sind zwar nicht unwichtig, aber sie haben keinen so hohen Stellenwert wie andere Faktoren. Man kann diese Faktoren mit der Eintrittskarte zu einem Fußballspiel vergleichen: Sie ermöglichen dabei zu sein, aber nicht, um zu gewinnen! Am Ende der Studie blieben nachstehende Kernpunkte für Arbeitszufriedenheit übrig:

- Wissen, was das Unternehmen konkret von mir erwartet
- ausreichend Ressourcen und Arbeitsmittel, um die Erwartungen des Unternehmens erfüllen zu können
- jeden Tag die Gelegenheit zu haben, das zu tun, was den eigenen Talenten entspricht
- Lob und Anerkennung

- Beachtung als Mensch
- Förderung der eigenen beruflichen Entwicklung
- Anerkennung und Respekt für die eigenen Meinungen und Ansichten
- Wissen, dass die eigenen Arbeitsergebnisse für die Ziele und Philosophie des Unternehmens wichtig sind
- Kollegen, die das gleiche Ziel haben, nämlich gemeinsame Arbeit mit hoher Qualität zu leisten
- beziehungsfördernde Arbeitsumgebung, gutes zwischenmenschliches Arbeitsklima
- Feedback zur den eigenen Leistung und zu Leistungsfortschritten
- Möglichkeit, Neues zu lernen und sich weiterzuentwickeln

Das SIZE Prozess Persönlichkeitsmodell gibt eindeutige Hinweise auf die psychologischen Grundbedürfnisse der sechs SIZE Prozess Persönlichkeits-Stile, die für Energie und Motivation verantwortlich sind (nachzulesen im Buch: Talente erkennen und nutzen! Verlag TOP im JOB). Besonders interessant wird es nun, wenn man diese individuellen Grundbedürfnisse in Verbindung mit dieser Studie bringt.

Es wird rasch deutlich, dass es nicht ausreicht, die unzufrieden machenden Faktoren in einer Organisation zu beseitigen. Das deckt sich auch mit den Aussagen der „Zwei-Faktoren-Theorie“ des Arbeitswissenschaftlers und klinischen Psychologen Frederick Herzberg. Zufriedenheit ist nicht, wenn Gründe für Unzufriedenheit nicht mehr vorliegen! Herzberg meinte, Zufriedenheit stellt sich erst ein, wenn geeignete Motivatoren vorhanden sind, die Interesse und Lust an der Arbeit fördern. Dabei zeigt sich: Motivation und Arbeitszufriedenheit nach dem Gießkannen-Prinzip ist nicht möglich. Jeder Mensch braucht entsprechend seiner speziellen Bedürfnisse und Motive individuelle Faktoren für seine Arbeitszufriedenheit.

Daraus ergibt sich die Chance für Führungskräfte, ihre Mitarbeiter gut zu kennen, Vertrauen in ihre Unterschiedlichkeit zu entwickeln,

ihre Fähigkeiten und Unterschiede zu nutzen und individuell zu hohen Leistungen zu führen. Die Chance für das Management einer Organisation besteht darin, Strukturen und Prozesse zu etablieren, die zu Motivation, Arbeitszufriedenheit und individueller und kollektiver Leistungserbringung beitragen.

Dazu ist es erforderlich, dass Mitarbeiter die eigene Persönlichkeit - im Zusammenhang mit ihren individuellen Bedürfnissen - kennen und eigenverantwortlich dazu beitragen, dass sie ausreichend befriedigt werden und damit ausreichend Energie für Leistung vorhanden ist.

Für die Arbeitszufriedenheit der sechs Persönlichkeiten können wir feststellen, dass die ersten drei Bereiche für alle Persönlichkeits-Stile gelten: Das sind die *Basis-Motivatoren*, die vorhanden sein müssen, damit die anderen überhaupt wirken können. Sind diese drei grundlegenden Faktoren für Arbeitszufriedenheit nicht erfüllt, gibt es wenig Sinn, sich um die anderen neun Faktoren zu kümmern:

- ▶ *Wissen, was das Unternehmen konkret von mir erwartet?*
- ▶ *ausreichend Ressourcen und Arbeitsmittel um diese Erwartungen erfüllen zu können,*
- ▶ *jeden Tag die Gelegenheit zu haben, das zu tun, was den eigenen Talenten entspricht.*

Wissen, was das Unternehmen konkret von mir erwartet:

Eigentlich eine „*Binsenwahrheit*“ möchte man annehmen. Und dennoch ist es häufig nicht so, dass alle Mitarbeiter wirklich wissen, was von ihnen konkret erwartet wird. Unklare Vorgaben, wenig Feedback, häufig wechselnde oder sich sogar widersprechende Ziele und Zielvorgaben und Anderes führen dazu, dass häufig unklar ist, was wirklich am Arbeitsplatz erwartet wird. Dieses Wissen ist die aber Basis für Arbeitszufriedenheit.

Ausreichend Ressourcen und Arbeitsmittel um die Erwartungen des Unternehmens erfüllen zu können:

Fehlende Werkzeuge, minderwertiges Material, ungeeignete Arbeitsmittel, sowie fehlende Zeitressourcen können beispielsweise Demotivationsfaktoren sein.

Jeden Tag die Gelegenheit zu haben, das zu tun, was den eigenen Talenten entspricht:

Wir Menschen werden motiviert und sind mit unseren Tätigkeiten dann zufrieden, wenn wir immer wieder das tun können, was wir am besten können und was unseren Talenten und Potenzialen entspricht. Eigentlich klar: Es verschafft uns Erfolgserlebnisse! Die dritte Basis für Arbeitszufriedenheit ist also, entsprechend den eigenen Talenten und Fähigkeiten arbeiten zu können.

Warum macht das Talent-Management Führungskräfte erfolgreich:

- Unternehmen machen nicht Durchschnittsleistungen, sondern Ausnahmeleistungen erfolgreich. Talente sind die Basis dafür.
- Es ist heute wichtiger denn je, talentierte Mitarbeiter/innen für das Unternehmen zu entdecken und zu managen.
- Die Herausforderung besteht darin, einerseits diese Talente zu erkennen, zu fördern und zu entwickeln und andererseits, ein Umfeld zu schaffen, das Mitarbeiter inspiriert und motiviert.
- Ziel ist es, Talente und Potenziale so auszuschöpfen, dass für alle Beteiligten (Unternehmen und Mitarbeiter) Nutzen und Mehrwert erzielt werden können.

Was sind Talente?

- Talente sind das was einem Menschen leichter fällt als anderen. Talente sind die Basis für Ausnahmeleistungen und damit für Können.

- Talente zeigen sich in unserem konkreten Tun - sie sind im Alltag an unseren *spontanen Reaktionen* und individuellen Zugängen zu Aufgaben und Problemlösungen erkennbar.
- Talente stehen in engem Zusammenhang mit unserer Persönlichkeit. Es handelt sich dabei um nachhaltige Denk-, Gefühls- und Verhaltensmuster, die bereits von Kindheit an entwickelt werden und die in der Regel im späteren Leben nicht beliebig reproduzierbar oder antrainierbar sind.

Um Talente zu erkennen, benötigen Führungskräfte ebenso Talent:

- Talente sind die Basis für Können.
- Unter Berücksichtigung der Unternehmensziele gilt es:
 - Talente zu identifizieren
 - Talente zu fördern
 - Talente adäquat einzusetzen
 - Talente im Unternehmen zu halten



Grafik: Der SIZE Prozess im Überblick

Talente und psychologische Grundbedürfnisse als Schlüssel für Motivation und Arbeitszufriedenheit:

Zusätzlich zu diesen drei Basisfaktoren haben die sechs SIZE Prozess Persönlichkeits-Stile **unterschiedliche psychologische Grundbedürfnisse**, die zu ihrer Arbeitszufriedenheit beitragen. Nicht jeder dieser Faktoren ist zu jeder Zeit gleich wichtig und wirksam. Als

„Landkarte“ für eigene Arbeitszufriedenheit und die Etablierung von Strukturen und Prozessen, die zu Motivation, Arbeitszufriedenheit und individueller und kollektiver Leistungserbringung beitragen, sind sie ganz wesentlich.



Beispiel für die SIZE Prozess Motivationsarchitektur von „einfühlsamen Persönlichkeiten“

Literaturtipps:

Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln; Marcus Buckingham, Curt Coffman; Campus Verlag.

Flow – Das Geheimnis des Glücks, Stuttgart 1992

Talente erkennen und nutzen! Potenziale aktivieren! Autor Fritz Zehetner; Verlag TOP im JOB Marchtrenk 2006.

Lernende Organisation; „Zur Motivation motivieren; Vortragsunterlagen Josef Oberneder, 2006

KOMPAKT

1. Es gibt nur einen Weg, um dauerhaft Gewinne zu erwirtschaften: Ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem talentierte Mitarbeiter gewonnen, gehalten und zur Entfaltung gebracht werden können.
2. Faktoren wie Gehalt, Sozialleistungen, Organisationsstrukturen, Statussymbole oder charismatische Führung für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz sind zwar nicht unwichtig, aber sie haben keinen so hohen Stellenwert haben wie andere Faktoren.
3. Talente zeigen sich in unserem konkreten Tun - sie sind im Alltag an unseren *spontanen Reaktionen* und individuellen Zugängen zu Aufgaben und Problemlösungen erkennbar.
4. Motivation zu erzeugen nach dem Gießkannen-Prinzip ist nicht möglich. Jeder Mensch braucht entsprechend seiner speziellen Bedürfnisse und Motive individuelle Faktoren für seine Arbeitszufriedenheit.
5. Mitarbeiter individuell behandeln, d.h. die Einzigartigkeit eines jeden zu erkennen und zu verstehen.
6. Wissen um die Talente und auch Bedürfnisse jedes einzelnen Mitarbeiters.
7. Dafür sorgen, dass aus den Talenten Leistung entsteht, d.h. Talente zu fördern, zu entwickeln und sie gezielt einzusetzen.
8. Talente als Voraussetzung für Können zu verstehen.
9. Mitarbeiter nach ihren Talenten auszuwählen und ihnen dabei helfen, den richtigen Platz im Unternehmen zu finden.
10. Das SIZE Prozess Persönlichkeitsmodell gibt eindeutige Hinweise auf die psychologischen Grundbedürfnisse der sechs SIZE Prozess Persönlichkeits-Stile, die für Energie und Motivation verantwortlich sind
11. Mit den individuellen Unterschiedlichkeiten von Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten umgehen zu lernen.
12. Ein Umfeld zu schaffen, in dem sich Talente und Potenziale entfalten können.