



Die gleiche Sprache sprechen

Case Study

Leistungsfähigkeit steigern, Fluktuation senken
mit Hilfe der 16 Lebensmotive

Köhler Kommunikation, Düsseldorf

Nachwuchs finden – Mitarbeiter binden

Köhler Kommunikation – eine kreative, erfolgreiche, junge Agentur aus Düsseldorf. Hier werden Marken geschaffen, innovative Werbekonzepte geschmiedet, Positionierungen geschärft.

Doch trotz des Erfolgs der Agentur gab es Anfang 2011 einen Grund für Agenturinhaber Jan Köhler, die Abläufe in seinem Unternehmen genauer unter die Lupe zu nehmen. Sein erfahrener Projektleiter verließ das Unternehmen. Insgesamt war die Fluktuation im Vergleich zu den Vorjahren gestiegen. Geeigneten Nachwuchs zu finden, gestaltete sich schwierig.

Gemeinsam mit dem Institut für Lebensmotive packte Jan Köhler das Thema buchstäblich „an der Wurzel“: Er wollte mit Hilfe des Reiss Profiles® und der

16 Lebensmotive nach Prof. Steven Reiss seine Bedürfnisse und die des Teams kennenlernen, um die Antworten auf die essenziellen Fragen für erfolgreiches Personalmanagement und Mitarbeiterführung zu bekommen:

- Welche Bewerber passen in das Team von Köhler Kommunikation und wie kann man sie erreichen?
- Was brauchen die Mitarbeiter, um langfristig leistungsfähig und zufrieden zu sein?
- Wie passt die eigene Motivstruktur von Jan Köhler mit der seiner Mitarbeiter zusammen?
- Welchen Führungsstil braucht sein Team?
- Wie muss sich die organisatorische Aufstellung der Agentur ändern?

3 Erfolgs-Module für weniger Fluktuation und motiviertere Mitarbeiter

Das Konzept des Instituts für Lebensmotive umfasste 3 Module:

1 Motivorientierte Bewerberansprache auf Basis der 16 Lebensmotive

2 Individuelles Führungscoaching und motivorientierte Teamentwicklung

3 Organisationsentwicklung

1 Motivorientierte Bewerberansprache Lebensmotive als Erfolgskriterien

Im ersten Schritt begann Beraterin Sonja Wittig vom Institut für Lebensmotive mit einer Bestandsaufnahme der Bewerberansprache und -kommunikation: Wie laufen die Prozesse aktuell ab? Wie stellt sich Köhler Kommunikation als Arbeitgeber dar? Anschließend wurde die Reiss Profile-Analyse im Unternehmen eingeführt. Alle 25 Mitarbeiter bekamen ein eigenes Reiss Profile®. In einem 90-minütigen Rückmeldegespräch wurde ihnen die Bedeutung der Motive sowie ihre persönliche Motivstruktur erklärt.

Im nächsten Schritt verglich Sonja Wittig die verschiedenen Motivausprägungen der High Performer unter den Projektleitern und Grafikern mit denen der anderen Mitarbeiter. Das Ergebnis war eindeutig: Die besonders erfolgreichen, motivierten und leistungsfähigen Projektleiter bzw. Grafiker bei Köhler Kommunikation wiesen eine ähnliche Motivstruktur auf. Die Motive *Neugier*, *Beziehungen*, *Familie* und *Rache/Kampf* waren bei den guten Projektleitern besonders ausgeprägt, *Macht* und *Teamorientierung* bei den guten Grafikern.

**Ihr Reiss Profile®
Guter Projektleiter**

	gering ausgeprägt	ausgewogen	hoch ausgeprägt
Macht		2,00	
Teamorientierung	-2,00		
Neugier		1,09	
Anerkennung	-1,53		
Ordnung		1,10	
Sparen/Sammeln		0,41	
Ziel-/Zweckorientierung		0,75	
Idealismus	-2,00		
Beziehungen		1,29	
Familie		1,69	
Status	-2,34		
Rache/Kampf		1,23	
Schönheit		0,00	
Essen		0,06	
Körperliche Aktivität		0,40	
Emotionale Ruhe	-1,05		

Reiss Profile®-Beispiel eines guten Projektleiters

Diese Erkenntnisse über die motivationalen Erfolgskriterien der beiden Positionen konnten nun für die Nachwuchssuche genutzt werden. Dabei stellte man folgende Fragen in den Mittelpunkt:

- Wie muss die Stellenbeschreibung sprachlich und inhaltlich gestaltet sein, damit sich die passenden Bewerber emotional angesprochen fühlen?
- In welchen Portalen sollte die Anzeige geschaltet werden, um die passenden Bewerber zu erreichen?

Konkret bedeutete das für die Gestaltung und Platzierung der Stellenanzeigen: Um Menschen mit einer ähnlichen Motivprägung wie die der guten Mitarbeiter bei Köhler Kommunikation zu erreichen, ließ man in die Stellenanzeigen für Projektmanager zum Beispiel folgende Formulierungen einfließen:

Vielseitigkeit, abwechslungsreiche/ganzheitliche Projekte, unterschiedlichste Kunden (ausgeprägtes Neugier-Motiv), Netzwerk, Austausch, Team, Spaß, gemeinsam (ausgeprägtes Beziehungs-Motiv), geregelte Arbeitszeiten, Home Office, familienfreundlich (ausgeprägtes Familien-Motiv),

Herausforderung, hohe Ziele, leistungsbezogen, Zielvereinbarung, Position ausbauen, unter Beweis stellen (ausgeprägtes Rache/Kampf-Motiv).

Zur Ansprache von Bewerbern für die Position des leistungsstarken Grafikers (mit ausgeprägtem Macht-Motiv und hoher Teamorientierung) wurden hingegen Formulierungen wie *Karriere, Eigenverantwortung, Herausforderung, Leistungsorientierung (ausgeprägtes Macht-Motiv) sowie Kollegialität, Gemeinschaft, Miteinander, Teamwork, Hand in Hand (ausgeprägtes Teamorientierungs-Motiv)* benutzt.

Sonja Wittig vom Institut für Lebensmotive: „Jan Köhler hat durch die Motivanalyse seiner Mitarbeiter erkannt, was sie motiviert und zufrieden macht – und was seinerseits nötig ist, um eine entsprechende Unternehmenskultur zu formen. Er hat verstanden, dass ein Projektleiter etwas anderes braucht als ein Grafiker, Texter oder Webdesigner und welche Motivausprägungen hilfreich sind, um die unterschiedlichen Jobs bei Köhler Kommunikation gut zu machen.“



Sonja Wittig

„Kernfrage dieses ersten Bausteins war: Wie kann Köhler Kommunikation das Reiss Profile® nutzen, um die Mitarbeiter zu finden und an sich zu binden, die wirklich zum Unternehmen passen?“

KÖHLER

Mal angenommen, Sie suchen langfristig eine Herausforderung, wo Sie Projekte ganzheitlich und eigenverantwortlich steuern können. Wo Austausch Spaß macht und Lernen nie aufhört. Wo ein Team zusammenhält und Ihr Tag daraus besteht, unterschiedlichste Kunden – darunter das Who-is-Who der deutschen Wirtschaft – zu betreuen. Nehmen wir außerdem an, Sie erkennen Employer Branding als einen der Zukunftsmärkte, der guten Köpfen (zu denen Ihrer natürlich zählt) unerschöpfliche Chancen bietet, dann gibt es eigentlich nur eine logische Konsequenz: Bewerben Sie sich bei KÖHLER.

Project Manager (m/w)

Jetzt online bewerben

Ihr persönliches Karriereprojekt.



Ihr Team, Ihre Agentur.



Projektmanagement-Grundsätze



2

Individuelles Führingscoaching

Führungsverhalten individualisieren, motivorientiert handeln

Nicht nur das Thema *Gute Mitarbeiter finden*, sondern auch *Gute Mitarbeiter binden* lag Jan Köhler am Herzen. Entsprechend dieser Ziele wollte er seinen Führungsstil und auch die Organisationsabläufe in der Agentur auf die Bedürfnisse und Erwartungen seiner Mitarbeiter abstimmen. „Ich habe gemerkt, wenn ich die guten Leute halten will, dann muss ich mich und auch die Organisation ändern.“ Diese Erkenntnis legte schließlich das Fundament für die erfolgreiche Veränderung bei Köhler Kommunikation.

Packen wir's an

Im Change-Prozess begleitete ihn der Trainer und Coach Dr. Ralf Teichgräber. Durch individuelles, ganzheitliches Coaching half er Jan Köhler dabei, sein Führungsverhalten tiefer zu verstehen: Wo kommen welche Verhaltensweisen und Führungsparadigmen her und was muss getan werden, um alte Muster aufzubrechen und nachhaltig zu ändern?

Dazu wurde auch die Motivstruktur von Jan Köhler mit Hilfe des Reiss Profiles® analysiert und den Profilen seiner Mitarbeiter gegenübergestellt. Das Ergebnis: Es bestehen einige motivationale Unterschiede zwischen ihm und seinem Team. Anders als viele seiner Mitarbeiter ver-

fügt Jan Köhler über kein ausgeprägtes *Beziehungs-Motiv*: „Ich bin ein ordnungsliebender Mensch, mit ausgeprägtem *Rache/Kampf-Motiv* und einem geringen *Beziehungs-Streben*. Meine Mitarbeiter hingegen sammeln, forschen, entdecken, sind familienorientiert und absolute Teamplayer. So sprechen wir häufig eine unterschiedliche Sprache. Durch das Reiss Profile® haben wir uns einfach besser verstehen und verständigen können, was sehr wertvoll ist. Zu erkennen, was den anderen motiviert und antreibt, das hilft bei der Zusammenarbeit enorm weiter. Dass der andere anders ist, ist nicht schlimm, sondern gut. Und diese Unterschiedlichkeit können wir heute sogar für uns nutzen.“

Führen ist individuell

An die Erkenntnisse aus der Lebensmotiv-Analyse knüpfte Jan Köhler zusammen mit Dr. Teichgräber gezielt an. Gemeinsam arbeiteten sie an der Stärkung konkreter Führungskompetenzen wie *Motivorientierte Kommunikation*, *Wertschätzendes Verhalten in Meetings*, *Aktives Zuhören bei Problemen*, *Fragetechniken im Beurteilungsgespräch*, *Zielvereinbarungen* usw.

Dr. Ralf Teichgräber zieht ein positives Fazit aus dieser intensiven, gemeinsamen Arbeit: „Jan Köhler hat ein klares Bewusstsein dafür entwickelt, dass ein auf die Mitarbeiter zugeschnittener Führungsstil der Hebel zum Erfolg ist.“

Und auch Jan Köhler sieht die lange persönliche Begleitung durch Dr. Ralf Teichgräber als entscheidenden Wendepunkt: „Durch das Institut für Lebensmotive und die konsequente Arbeit mit Dr. Ralf Teichgräber wurde das Thema bis zum Ende durchdacht und nicht lapidar angegangen, nach dem Motto: Wir machen jetzt einen Change-Prozess und gucken mal, ob wir damit klarkommen. Der Mut war da, zu sagen: Köhler, pack es an – für dich und dein Team! Das war ein ganz entscheidender Punkt in meinem Leben und im Unternehmen.“



Motivorientierte Teamentwicklung: Mitteilen, mitentscheiden, mitgestalten

Der Change-Prozess bei Köhler Kommunikation beinhaltete nicht nur das individuelle Coaching des Geschäftsführers Jan Köhler, sondern auch gezielte und maßgeschneiderte Team-Maßnahmen im 6-Monats-Rhythmus.

Im Oktober 2011 traf sich das Team zum ersten Workshop, in dem ein gemeinsames Unternehmensleitbild erarbeitet wurde. Fragen wie *Wer sind wir?*, *Was wollen wir sein?*, *Was zeichnet uns aus?*, *Wo wollen wir hin?* und *Wie weit sind wir von unserer Vorstellung bisher entfernt?* standen dabei im Mittelpunkt.

Hier konnten die Mitarbeiter ihre Wünsche, Ziele, aber auch Kritik äußern. Sie bekamen die Möglichkeit, konkreten

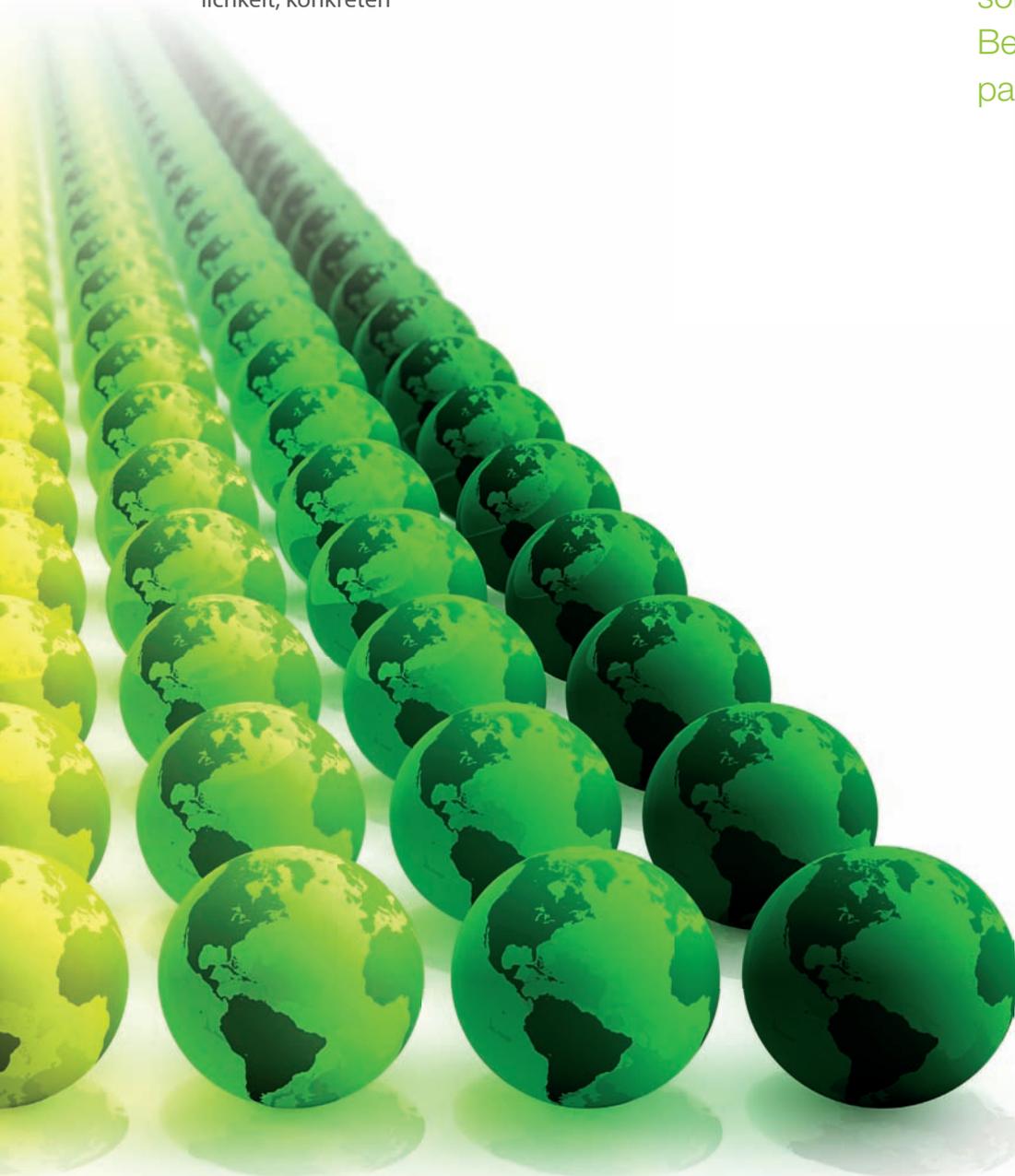
Einfluss auf die Unternehmens-Prozesse zu nehmen, durften mitgestalten, mitentscheiden.

Im Abstand von vier Wochen trafen sich die Mitarbeiter zudem in Kleingruppen zu regelmäßigen Change-Werkstätten. Dort wurden Themen besprochen, die besonders unter den Nägeln brannten, wie beispielweise die Optimierung der Prozessabläufe, die Bewerberansprache oder die Zusammenarbeit im Team. Die Ergebnisse wurden in den folgenden Workshops vorgestellt oder bei den neu eingeführten Agenturmeetings präsentiert.



Dr. Ralf Teichgräber

„Eine wichtige Erkenntnis im Change-Prozess war, dass der Führungsstil nicht nur zur Führungskraft, sondern vor allem zu den Bedürfnissen des Teams passen muss.“



3

Organisationsentwicklung

Von Zwischenhierarchien, Teamfrühstücken und „Beziehungs“-Konten

Das Fundament für alle Maßnahmen bei Köhler Kommunikation bildete die Neustrukturierung der Gesamt-Organisation. Um nachhaltige Erfolge einzufahren, musste nicht nur die Geschäftsführung und das Team einen Veränderungsprozess durchlaufen, sondern die Agentur ganzheitlich betrachtet und neu aufgestellt werden. Dazu entwickelte Dr. Ralf Teichgräber eine neue Struktur, die den Geschäftsführer Jan Köhler entlastet und dem Team mehr Verantwortung und Mitbestimmung verschaffte.

Unter Jan Köhler wurde eine Zwischenebene mit vier Teamleitern eingezogen. Bei der Auswahl dieser neuen Führungskräfte bildeten nicht nur die fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten, sondern auch das persönliche Reiss Profile® der Mitarbeiter eine Entscheidungsgrundlage. In dieser Phase wurde genau analysiert, welche Motivstrukturen die Führungskräfte aufweisen, wo es Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu dem Profil von Jan Köhler gibt und was dieses für die Zusammenarbeit bedeutet. „Wir haben zum Beispiel gemerkt, dass Mitarbeiter, die ein hohes *Rache/Kampf*-Motiv haben, einfach weniger gut in die Rolle des Teamleiters passen, dafür aber gute Vertriebsmenschen sind. Mitarbeiter mit einem ausgeprägten *Familien- und Beziehungs*-Motiv sowie ausgeprägter *Teamorientierung* sind hingegen sehr gute Teamleiter“, so Dr. Ralf Teichgräber.

In monatlichen Führungskräfte-Workshops wurden die Verantwortungsbereiche und Rollen definiert sowie das nötige Know-how vermittelt, das den Führungskräften dabei helfen soll, sich in ihrer neuen Rolle zurecht zu finden: Umgang mit Konflikten im Team, Führen von Mitarbeiter- und Beurteilungsgesprächen, individuelle Mitarbeiter-Motivation. In monatlichen Meetings mit Ralf Teichgräber hatten die Führungskräfte die Möglichkeit, die neuen Prozessabläufe zu reflektieren und spontane Fragen zu stellen. Auch ein regelmäßiges Jour Fixe wurde eingeführt. Darüber hinaus organisiert Jan Köhler gemeinsame Teamfrühstücke und Geburtstagsgeschenke für seine Mitarbeiter. So zahlt er konsequent auf das „Beziehungs“-Konto der Teammitglieder mit ausgeprägtem *Beziehungs*-Motiv ein.



Diese strukturellen Veränderungen haben insgesamt große Wirkung gezeigt. Die Mitarbeiter fühlen sich in die Entscheidungsprozesse eingebunden und identifizieren sich stärker mit den Werten der Agentur. Jan Köhler: „Wir konnten nach der Neuaufstellung der Teamstruktur ziemlich schnell erste Quick-Wins einfahren und das war klasse. Ich musste nie herumlaborieren mit Berater A, B, C; die Maßnahmen von Dr. Ralf Teichgräber waren gleich auf den Punkt. Er hat mir aufgezeigt, was es wirklich bedeutet, mit Menschen zusammen zu arbeiten, was man falsch, was man aber auch richtig machen kann. Durch ihn sind wir als Team wieder in einen stärkeren Dialog gekommen, in ein wirklich gelebtes Miteinander.“

Und heute? Der Turnaround ist geschafft!

Das modulare Konzept des Instituts für Lebensmotive hat seine Wirkung gezeigt: Die Fluktuation bei Köhler Kommunikation geht 2 ½ Jahre nach Beginn der Maßnahmen gegen Null und auch die Zufriedenheit und Motivation im Team haben sich deutlich verbessert. Die Leistungsfähigkeit der Agentur konnte signifikant gesteigert werden, ebenso wie die Kundenzufriedenheit, die einmal im Jahr durch Befragungen gemessen wird: Die Werte liegen heute bei 1,9. Vor den Maßnahmen erreichte Köhler Kommunikation eine Kundenzufriedenheit von 2,8.

Jan Köhler ist stolz auf sein Team: „Jetzt kommt richtiges Unternehmertum ans Tageslicht. Im Moment fahren wir mit weniger Mitarbeitern und weniger

Umsatz eine höhere Rendite ein. Und das schaffen wir deshalb, weil die Fluktuation gestoppt wurde, die Mitarbeiter besser zur Agentur passen, motivierter und effizienter arbeiten. Die Leistung ist qualitativ hochwertiger geworden. Ich als Führungskraft habe die 16 Lebensmotive immer im Kopf, wenn ich jemanden im Unternehmen positioniere oder Aufgaben- und Verantwortungsbereiche verteile. Dann mache ich mir Gedanken darüber: Was ist das denn eigentlich für ein Mensch, was liegt ihm? Was ist für ihn wichtig, was sind seine Motive und wie setze ich ihn am besten ein? Das war ein starker Hebel, der da umgelegt wurde. Und das ist großartig.“

Welche Bedeutung hat das Reiss Profile® für Köhler Kommunikation?

„Als Team wussten wir vorher gar nicht, dass es Lebensmotive gibt und dass man diese definieren kann. Erst durch das Reiss Profile® haben wir begriffen, dass Lebensmotive eine Prägung des Unternehmens und ein positives oder weniger positives Miteinander mit sich bringen.“

Dr. Ralf Teichgräber war geschult, mit dem Reiss Profile® zu arbeiten und hat auch als Psychologe einen großen Mehrwert in den Change-Prozess hineingebracht.

Die Lebensmotive sind immer präsent. Wenn ich jemandem gegenüber sitze, kann ich heute viel besser einschätzen, wie er tickt. Ich sehe den Menschen, verstehe ihn und spreche ihn motivorientiert an.

Und auch meine Mitarbeiter kennen mich und meine Bedürfnisse jetzt viel besser. Wir lassen uns so sein, wie wir sind, akzeptieren die Unterschiede im Team und unterstützen uns mit unseren Fähigkeiten und Motiven.“



Jan Köhler

„Das Reiss Profile® war ein wunderbares Momentum und ein hilfreiches, flankierendes Instrument, das uns dabei geholfen hat, den anderen besser zu verstehen und wertzuschätzen.“



Das Institut für Lebensmotive ...

... ist ein modernes Coaching-, Trainings- und Beratungsinstitut. Es hat sich zur Aufgabe gemacht, Menschen, Teams und Organisationen dabei zu unterstützen, ihre inneren Antreiber, Motive und Energielieferanten über verschiedene Methoden und Instrumente besser kennenzulernen, zu reflektieren und in allen Lebensbereichen zu nutzen.

Nach dem Credo „Wir sehen die Welt nicht so, wie sie ist, sondern so, wie wir sind“ setzen die Trainer des Instituts dabei an der individuellen Lebensmotivstruktur und damit den persönlichen Einstellungen und Bedürfnissen eines Menschen an. Denn diese bestimmen sein Verhalten maßgeblich.

Das Reiss Profile®

Was motiviert Menschen wirklich? Status, Familie, Anerkennung, Idealismus? Was macht Menschen letztlich glücklich und zufrieden?

Es sind Lebensmotive – innere Antreiber. Sie beeinflussen menschliches Verhalten, sind zeitlich stabil und wirken jederzeit. Jeder Mensch ist anders in seiner Motivstruktur und im Ausleben seiner Motive. Mit Hilfe der Lebensmotivanalyse, dem Reiss Profile®, lassen sie sich sichtbar machen.

Das Reiss Profile® ist ein aussagebogengestütztes Diagnostikinstrument, welches auf den wissenschaftlichen Studien des amerikanischen Psychologen und Universitätsprofessors Steven Reiss basiert und testtheoretisch fundiert ist.

Der Reiss Profile®-Erhebungsbogen, der vom Klienten onlinebasiert auf einer siebenstufigen Skala bewertet wird, umfasst 128 Aussagen zu verschiedenen Lebensbereichen. Die Antworten werden mittels einer lizenzierten Software ausgewertet und auf dieser Basis in ein Balkendiagramm überführt. Jeder Skalenwert zeigt, wie das jeweilige Lebensmotiv beim Klienten im Vergleich zur kulturellen Norm ausgeprägt ist. Ein „grüner“ Wert gibt an, dass das entsprechende Motiv ein stark wirksames Lebensmotiv ist. Ein „rotes“ Lebensmotiv ist in umgekehrter Richtung wirksam. Wird ein Lebensmotiv „gelb“ dargestellt, hängt die Bedeutung des Motivs stärker vom situativen Kontext ab.



Individueller und unternehmerischer Nutzen

Wer sein Motivprofil genauer kennenlernt, kann wertvolle Einblicke in seine Persönlichkeit gewinnen: wer er wirklich ist, was ihn im Innersten bewegt und antreibt. Diese Erkenntnisse tragen dazu bei, zufriedener mit sich zu sein, glücklicher zu leben, motivierter zu arbeiten und vor allem, sich und anderen gegenüber toleranter zu werden.

Das Reiss Profile® ...

- fördert eine zielführendere Kommunikation.
- steigert die Motivation und Zufriedenheit.
- unterstützt bei der passgenauen Teamzusammensetzung.
- berücksichtigt persönliche Energielieferanten.
- verbessert die (Selbst-)Führungskompetenz maßgeblich.

