

Motivationsstruktur der Mitarbeiter erkennen

Was ist das Geheimnis symbiotischer Führungskultur?

von Michael Schnaubelt, Friedberg

Um die Arbeitszufriedenheit in Deutschlands Unternehmen ist es schlecht bestellt - das fand das Meinungsforschungsinstitut Gallup durch die Befragung von 2000 Beschäftigten heraus. 70 % (!) machen Dienst nach Vorschrift, 18 % verspüren sogar überhaupt keine Lust auf ihre Arbeit - so die Einstellung der meisten Arbeitnehmer, deren emotionale Bindung an den Job überhaupt nicht oder nur sehr gering ausgeprägt ist. Die Gründe für die Unlust: schlechtes Management, mangelnde Anerkennung, die falsche Position, das Desinteresse des Vorgesetzten und fehlende Förderung. Ein Ausweg aus der Motivationsfalle - so Michael Schnaubelt - besteht im Aufbau einer symbiotischen Führungskultur. Symbiotische Führungskultur - was heißt das? Gemeint ist die Fähigkeit der Führungskraft, ein Arbeitsumfeld und -klima zu schaffen, durch das sich der Mitarbeiter emotional an „sein“ Unternehmen gebunden fühlt. Damit diese möglich ist, darf die Führungskraft ihre Mitarbeiter nicht als Rädchen im Getriebe definieren, das gefälligst zu funktionieren haben, sondern als Persönlichkeit mit eigener Identität und individuellen Wertevorstellungen. Der Mitarbeiter ist dann kein Gegenüber, das es lediglich anzuleiten, zu führen und von außen mit Hilfe ausgefeilter Motivationstechniken zu motivieren gilt, sondern gleichberechtigter Partner, der mit dem Unternehmen eine Einheit bildet. Führungskräfte, die sich der symbiotischen Führung verpflichtet fühlen, werden ihren Mitarbeiter jede Gelegenheit sowohl der intrinsischen als auch der extrinsischen Motivation bieten, also mit Hilfe äußerer Antriebe motivieren und die Selbstmotivation der Mitarbeiter fördern. Damit aber die Motivationsstruktur der Mitarbeiter und die Motivationsstrategie der Führungskräfte möglichst deckungsgleich sind, muss die Führungskraft erst einmal wissen, wodurch ihre Mitarbeiter motiviert werden können.

Motivation -ein weites Feld

Spätestens seit Reinhard K. Sprengers Buch über den „Mythos Motivation“ wird in der Motivationsforschung heftig darüber diskutiert, wie sich der Mensch motivieren lasse. Das weckt Sehnsucht nach empirisch belegbaren Antworten. Eine solche gab die Zeitschrift *acquisa*, die zusammen mit den Insights Management Development Instruments (MDI) des Scheelen Instituts in Tiengen /Waldshut in einer Befragung von knapp 500 Verkäufern herausfand, dass sich diese vor allem vom „ökonomischen Motiv“ leiten ließen. Diese Verkäufer seien dann auch besonders erfolgreich und gehörten zu den Top-Verkäufern. Verkäufer mit dieser Motivationslage fragten zuerst, was ihr Engagement ihnen persönlich nutzt und sind vor allem an Geld, finanzieller Freiheit und Return of Investment interessiert. Andere Motive - wie etwa der Wille, Kundenprobleme zu lösen und die Übernahme von Verantwortung - seien nicht so entscheidend.

Einzigartigkeit erfordert Motivatoren-Mix

Das eindeutige Untersuchungsergebnis erstaunt vor allem Praktiker, die tagtäglich mit Mitarbeitern aus dem Bereich „Verkauf und Vertrieb“ zu tun haben. Natürlich — die finanzielle Grund(ab)sicherung muss durch die Verkaufstätigkeit gegeben sein. Ansonsten aber ist die Motivationslandschaft bunt wie ein Kaleidoskop. Mit Incentives lassen sich bei einigen Menschen zwar hervorragende Motivationserfolge erreichen - dem „Rest“ jedoch genügen Südseereise, Luxusabenteuer und Wellnesstaktel nicht: Diese Menschen werden von

diesen Motivatoren überhaupt nicht angesprochen. Hinzu kommt: Klassische Motivationstheorien wie Maslow oder Herzberg sind hilfreiche Landkarten, die aber nicht die Wirklichkeit selbst abbilden. Es gibt zwar viele Verkäufer mit gleicher oder ähnlicher Motivationslage, letztendlich aber wird jede Vertriebsführungskraft in ihrer Verkaufsmannschaft Verkäufer vorfinden, die von höchst unterschiedlichen Motivatoren geprägt werden. Und was nutzt es einer Führungskraft zu wissen, dass die meisten Verkäufer durch ein ökonomisches Motiv angetrieben werden, wenn sie selbst es konkret mit dem Verkäufer Huber zu tun hat, der vor allem dadurch motiviert wird, Dinge gemeinsam mit anderen durchzuführen zu können, für den der ideale Anreiz also ein Teamziel ist? Während Kollegin Schmidt dann Höchstleistungen bringt, wenn sie Aufgaben eigenständig und in Eigenregie erledigen kann. Sollte im Mittelpunkt der Überlegungen, wie eine Vertriebsführungskraft ihre Mitarbeiter motivieren kann, daher nicht die Überzeugung stehen, dass jeder Mensch einzigartig ist und aufgrund dieser Einzigartigkeit über einen individuellen und persönlichen Mix an Motivatoren verfügt? Den die Vertriebsführungskraft dann herausfinden muss! Dabei hilft weniger eine Typologie als vielmehr ein Motivatoren-Energiecheck, den der Vertriebsleiter im persönlichen Gespräch mit dem Verkäufer durchführt. Ziel ist es, dem „emotionalen Warum“ auf die Spur zu kommen. Und dieses „emotionale Warum“ ist dann nur für den einen Verkäufer relevant und nicht auf andere Menschen übertragbar.

In die Welt des Mitarbeiters wirklich eintauchen

Vertriebsführungskräfte sollten sich als Motivations-Coachs verstehen und ihren Mitarbeiter moderierend aus der Perspektive der jeweiligen Einzelpersönlichkeit heraus zur Seite stehen. Dies kann in einem intensiven Vier-Augen-Gespräch geschehen, in dem Sie gemeinsam mit dem Verkäufer seine Motivationsstruktur ergründen. Dazu ist ein tiefgehendes Vertrauensverhältnis zwischen dem Mitarbeiter und Ihnen notwendig - eben ein symbiotisches Verhältnis, durch das der Mitarbeiter als jemand angesehen wird, der seinen Teil zum Unternehmenserfolg beitragen kann und will. Der Mitarbeiter muss spüren, dass es Ihnen nicht darum geht, ihn in ein Raster oder eine Typologie einzuordnen, sondern seinen Motivatoren auf die Spur zu kommen.

Auf Ihrer Seite ist dabei weniger die Kenntnis möglichst vieler Motivationsmodelle von Bedeutung als vielmehr emotionale und soziale Kompetenz, Menschenkenntnis und der Wille, sich verstehend auf den Gesprächspartner - den Verkäufer - einzulassen. Ein partnerzentriertes Gespräch, eine qualifizierte Fragetechnik und das aktive Zuhören sind die Schlüssel, mit denen sich das Tor zu seinen Werten und seiner Motivationsstruktur öffnen lässt. Sie sollten daher:

- „Wie- und Warum- Fragen“ stellen, die seitens des Mitarbeiters mehr als nur ein „Ja“ oder „Nein“, sondern eine ausführliche Antwort herausfordern.
- Fragen formulieren, in denen Sie die Gedankengänge des Gesprächspartners verarbeiten. So geben Sie ihm zu verstehen, dass Sie an seinen Ausführungen ein wirkliches Interesse haben.
- Informationsfragen stellen, mit denen Sie nähere Informationen zum Gesprächsgegenstand einholen. Eine Zuspitzung dieser Frageart ist

die Alternativfrage, die so formuliert ist, dass der Mitarbeiter seine Antwort aus den vorgegebenen Alternativen auswählen kann: „Legen Sie eher Wert auf eigenständiges Arbeiten oder die Unterstützung durch mich und die Kollegen?“ Die Bestätigungsfrage dient der Absicherung der Antwort Ihres Gesprächspartners: „Habe ich Sie richtig verstanden...?“ In dieselbe Richtung weist die Präzisionsfrage:

- „Sie sagen, Sie legen Wert auf Bestätigung. Was genau meinen Sie damit?“
- die Gesprächstechnik des Nachfragens als aktive Form des Zuhörens nutzen, um Gesprächsinhalte zu klären. „Ich habe Sie noch nicht richtig verstanden, Herr Huber. Was genau heißt das, dass Sie konkrete Ziele benötigen, um Spaß an der Arbeit zu haben?“ So helfen Sie Ihrem Verkäufer, seine Motivationslage noch deutlicher zu verbalisieren.
- die Äußerungen des Mitarbeiters mit eigenen Worten wiedergeben: „Wenn ich Sie richtig verstanden habe, meinen Sie also...“

Motivatoren- Cocktail mixen

Wichtig ist es, dass Sie sich in dem Gespräch unvoreingenommen und unverblendet auf den Verkäufer einlassen. Trotzdem hilft es, wenn Sie im Vorfeld des Gesprächs Gedanken über mögliche Motivatoren anstellen - allerdings nicht bezogen auf den Mitarbeiter, mit dem Sie sprechen wollen, sondern im Sinne einer Sensibilisierung für mögliche Motivationslagen. Das heißt: Wer einen Motivatoren-Cocktail mixen möchte, muss wissen, welche „Zutaten“ ihm zur Verfügung stehen. Dazu gehören beispielsweise:

- das Motivationsmuster „Leistung/Tätigkeit/Selbstverwirklichung“. Eine befriedigende Arbeit, die Raum bietet zur freien Entfaltung der eigenen Leistungsmöglichkeiten, zum Ausleben der Werte, die dem Mitarbeiter wichtig sind, und der Erreichung selbst gesetzter Ziele -

dieser Aspekt gehört gleich zeitig zu den wichtigsten und schwierigsten, da ihn jeder Mensch mit einem anderen Inhalt füllen wird.

- das Motivationsmuster „Identifikation mit Unternehmen und Unternehmenszielen“. Voraussetzung ist das Vorhandensein einer klaren Unternehmensphilosophie. Sinn macht es, zwischen jungen und älteren Mitarbeitern zu unterscheiden. Die Erfahrung zeigt, dass gerade ältere Verkäufer aufgrund schlechter Erfahrungen der Identifikation mit dem Unternehmen reserviert gegenüberstehen, das Motivationsmuster „Wir-Gefühl/Kontaktbedürfnis“. Nicht jeder Mitarbeiter möchte in das Team-Boot einsteigen, so mancher bevorzugt den einsitzigen Kajak. Stark individualistisch geprägte Mitarbeiter erfordern eine andere Vorgehensweise als diejenigen, die altruistisch eingestellt sind. Zudem müssen Sie reflektieren, inwiefern Teamarbeit und „Wir-Gefühl“ zu der Unternehmenskultur passen.
- das Motivationsmuster „Lob/Verstärkung“. Auch hier sollten Sie differenzieren: Die „Lob-Dosierung“ bei den Verkäufern ist sehr unterschiedlich. Der antriebschwache Mitarbeiter benötigt mehr Lob und Anerkennung als der selbstsichere Verkäufer, der über ein hohes Maß an Eigenmotivation verfügt. Bei ihm kann ein Zuviel an systematischem Lob sogar kontraproduktiv wirken — er fragt sich dann, ob Ihr Lob ehrlich gemeint ist.
- das Motivationsmuster „Status/Geltung/Macht“. Oft sind es die aufstrebenden und loyalen Mitarbeiter, bei denen dieses Muster eine dominante Rolle spielt. Eher introvertierte Mitarbeiter allerdings werden durch die Aussicht, von anderen bewundert und geachtet zu werden, abgeschreckt.
- das Motivationsmuster „Kreativitätseinfaltung“. Jeder Mensch befriedigt als homo ludens („spielender Mensch“) gerne seinen Spiel-

und Kreativitätstrieb. Und vielen Mitarbeitern ist ihr Arbeitsplatz vor, allem des halb wichtig, weil sie dort ihre Kreativität entfalten können.

- das Motivationsmuster „Privatleben“. Für viele Menschen besitzen Freizeit und Familienleben einen hohen Stellenwert. In dem Gespräch sollten Sie bedenken, dass sich die Motivationsstruktur des Verkäufers wahrscheinlich nicht allein aus beruflichen Quellen speist.

Die Zukunft gehört dem symbiotischen Führen

Sie sehen: Das Thema Motivation ist tatsächlich ein weites Feld. Wer jedoch über ein umfassendes Motivationswissen verfügt und bereit ist, sich auf den jeweiligen Mitarbeiter einzulassen, kann in dem Vier-Augengespräch dessen Motivationsstruktur entflechten und auf

dieser Basis gemeinsam mit dem Verkäufer entscheiden und festlegen, welche Motivationsinstrumente eingesetzt werden sollen und welche konkreten Umsetzungshilfen benötigt werden.

Symbiotische Mitarbeiterführung erfordert vom Vertriebsleiter ein Höchstmaß an emotionaler Intelligenz, die Balance der vier Kompetenzbereiche „Fach- und Sachwissen, persönliche, methodische und soziale Kompetenz“, Engagement und Einsatzwillen, verspricht aber mehr Erfolg, als immer dieselben zwei, drei Motivationsinstrumente nach dem Gießkannenprinzip auf alle Mitarbeiter gleichermaßen anzuwenden. Wozu das führt - das zeigt die Gallup-Studie.



Zum Autor:
 DVVA-Autor Michael Schnaubelt ist Spezialist für Umsetzungserfolge und die Erstellung von Umsetzungs-Konzepten. Sein Ziel: Den Trainingstransfer durch TUN sichern. Um dieses Ziel zu erreichen, verknüpft er die Trainingselemente mit individuellen Fragen und Situationen aus dem Alltag der Seminarteilnehmer. Er holt die Teilnehmer dort ab, wo sie mit ihrem aktuellen Können stehen. Dabei nutzt er Trainingsmethoden, die den Transfer des Gelernten in den Berufsalltag unterstützen. Michael Schnaubelt wendet sich mit seinen verhaltensorientierten Verkaufs-/Vertriebstrainings an Führungskräfte und Mitarbeiter aus Verkauf und Vertrieb. Er ist Inhaber der Agentur "MICK - die Agentur für Ihren Erfolg".
 Kontakt: MICK - die Agentur für Ihren Erfolg, Michael Schnaubelt, Lilienstraße 3, 61169 Friedberg, Tel.: (06031) 692560, Fax: (06031) 692561, E-Mail: mick@mick-dieagentur.com, Internet: www.mick-dieagentur.com.