

Mercer 360°

M O T I V A T I O N

Materielle, soziale, symbolische und ideelle Anreize

Verschiedene Wege führen zur Motivation von Mitarbeitern



Dr. Ulrich Kuhl

Managementberater und Sportpsychologe

Die Motivation von Mitarbeitern ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Unternehmen. Zum Erreichen dieses Ziels führen verschiedene Wege. Dabei spielen auch unterschiedliche Motive eine Rolle, die zu einer Steigerung der Leistung führen.

Wenn, wie es jüngere Untersuchungen ergeben haben, jeder fünfte Mitarbeiter bereits innerlich gekündigt hat, eine hohe emotionale Bindung an das Unternehmen nur bei etwa jedem Achten der Beschäftigten besteht und zwei Drittel aller Beschäftigten nur nach Vorschrift arbeiten, dann gibt es keinen Zweifel: Unzureichende Motivation ihrer Mitarbeiter kostet Deutschlands Unternehmen aufgrund von Fehlzeiten und Produktionsausfällen Milliarden.

Für den Essener Managementberater und Sportpsychologen Dr. Ulrich Kuhl steht außer Frage, dass die Motivation der Mitarbeiter einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für ein Unternehmen ist. Doch lassen sich Mitarbeiter überhaupt motivieren? Eine Frage, die nicht selten verneint wird. Der Glaube, andere motivieren zu können, sei ein Irrtum. Mitarbeiter seien entweder von innen heraus motiviert oder gar nicht. Aus diesem Grund ließen sie sich weder mit Geld noch mit guten Worten motivieren. Der geschäftsführende Gesellschafter der KKP Managementberatung GmbH hält dagegen: „Neben der Freude an der beruflichen Tätigkeit und der Identifikation mit den Zielen des Unternehmens gibt es noch weitere Motivatoren, die das Engagement des Mitarbeiters positiv beeinflussen“, sagt Kuhl.

Motivation durch materielle Anreize sehe in einem Unternehmen nicht sehr viel anders aus als im Sport: Hier sind es Bonuszahlungen oder Prämien, z. B. für die frühzeitige Erledigung eines Projekts, dort Siegprämien bei Spielen oder Turnieren, der Jackpot in der Golden League (Leichtathletik) oder die Aufstiegs- oder Nichtabstiegsprämie. **Motivation durch soziale Anreize** zeige sich in Wertschätzung, Anerkennung, Ehrungen und Nähe. Zur **Motivation durch symbolische Anreize** gehörten Auszeichnungen und Statussymbole.

Wenn Kuhl über **Motivation durch ideelle Anreize** spricht, zitiert er gerne aus einer „Stellenanzeige“ des Polarforschers Ernest Shackleton aus dem Jahr 1900 in einer englischen Tageszeitung: „Suche Männer für eine gefährliche Reise bei schlechter Bezahlung, eisiger Kälte, monatelanger Dunkelheit, ständigen Gefahren und wenig Chancen

auf gesunde Heimkehr. Im Erfolgsfall allerdings sind dem Teilnehmer Ruhm und Anerkennung sicher.“

Welche Motive sind es, die Mitarbeiter zu einer Steigerung und Optimierung ihres Tuns bewegen? Kuhl und sein Kollege Siegbert Krug haben sich mit dieser Frage näher beschäftigt. In ihrem Buch „Macht, Leistung, Freundschaft. Motive als Erfolgsfaktoren in Wirtschaft, Politik, Spitzensport“ beziehen sie sich auf Theorie des US-Motivationspsychologen David McClelland. „Er konnte nachweisen, dass die Kombination und Ausprägung dieser drei Motive in den Bereichen Wirtschaft und Politik ausschlaggebend dafür ist, ob jemand Freude an seiner beruflichen Tätigkeit hat und dabei erfolgreich ist. Für den Bereich des Sports ist dies naheliegend, dieser Nachweis steht jedoch noch aus“, so Kuhl.

Das **Leistungsmotiv** beinhaltet ganz allgemein das Bestreben, Dinge immer besser zu machen. Personen mit einem hohen Leistungsmotiv haben Freude an perfekten Leistungen und Spaß am eigenen Können. Erfolge sind für sie Ansporn zu neuen Taten, Misserfolge Hinweis auf Optimierungsnotwendigkeiten. „Maximal motiviert sind sie bei Aufgaben, die vom Schwierigkeitsgrad her herausfordernd sind, sie unmittelbare konkrete Rückmeldung über ihre Leistung erhalten und bei denen sie weitgehend eigenverantwortlich agieren können“, erläutert Kuhl.

Das **Freundschaftsmotiv** umfasst das Bestreben, harmonische, freundschaftliche Beziehungen zu anderen zu pflegen. Gute Beziehungen sind dabei Selbstzweck, nicht Mittel zum Zweck. „Freundschaftsmotivierte fühlen sich dann zu außerordentlichen Leistungen gedrängt, wenn Misserfolge drohen, die im Team zu Spannungen und damit zu einer Trübung der guten Beziehungen führen könnten“, weiß der Essener Managementberater.

Das **Machtmotiv** lässt sich als Bedürfnis beschreiben, alles dafür zu tun, um sich stark, mächtig und unbesiegbar zu fühlen. Sich selbst und andere zu steuern ist ein ausgesprochen wichtiges Ziel. Dabei muss zwischen verantwortungsvollen und eigennütigen Machtmotivierten unterschieden werden. „Um optimal motiviert zu sein, brauchen diese Personen Verantwortung, Gestaltungsspielraum und Machtmittel“, so Kuhl.

Souveränität und Gelassenheit führen zu sportlichem Erfolg

Nein, von den berühmt-berüchtigten „Tschakka“-Methoden („Du schaffst das!“) halte er ebenso wenig wie vom Laufen mit nackten Füßen über Glasscherben. „Kurzfristig mögen diese Methoden von Motivations-Gurus ja vielleicht ihre Wirkung zeigen, aber sie sind ohne jeden nachhaltigen Erfolg“, meint der Sportpsychologe Dr. Ulrich Kuhl.

Seit vielen Jahren bereitet er Spitzensportler auf große internationale Wettkämpfe vor. „Schaffe ich es, in entscheidenden Situationen die Leistung abzurufen, die ich trainiert habe? Wie steuere ich mich in engen Situationen?“ Fragen, auf die Kuhl im Dialog mit Olympiasiegern und Weltmeistern die richtigen Antworten kennt.

„Ob beim Sport oder in der Wirtschaft – unter Druck handlungsfähig zu bleiben gilt hier wie dort. Auch nach Fehlversuchen oder Misserfolgen darf man sich nicht irritieren lassen und nicht über negative Konsequenzen nachdenken. Vielmehr gilt, sich auf sein Ziel zu konzentrieren und sich das Erreichen dieses Ziels zuzutrauen“, sagt Kuhl. Dabei komme es auf Souveränität und Gelassenheit an: „Ich kann es, ich habe es im Griff und oft genug gezeigt! Und wenn ich es doch nicht schaffen sollte, lasse ich mich nicht verrückt machen und falle auch nicht in ein tiefes Loch. Es gibt Schlimmeres!“, so die Denkempfehlungen des Psychologen.

Töricht sei es dagegen, sich zu dem ohnehin schon vorhandenen Druck noch zusätzlichen Ballast durch überflüssige Sprüche auf die Schulter zu laden: „Ich hole Gold!“ – „Wir werden Weltmeister!“ Dadurch werde der Druck unnötigerweise verstärkt und die Erwartungshaltung zu hoch geschraubt.

Was Motivation im Sport bewirken kann, habe zuletzt das Beispiel Mario Gomez gezeigt. „Eine Führungskraft wie ein Trainer muss einen Spieler dazu führen, dass dieser sein Potenzial zum Wohl des Teams entfalten kann. Durch das ständige Ein- und Auswechseln hat Louis van Gaal seinem Stürmer, der vorher beim VfB Stuttgart außerordentlich erfolgreich war, signalisiert, dass er nicht von seinen Qualitäten überzeugt ist. Totale Verunsicherung und Demotivation statt Motivation war das Ergebnis“, so Kuhl. Als „wahren Motivator“ unter den aktuellen Bundesliga-Trainern sieht er den Coach des amtierenden Deutschen Meisters, Jürgen Klopp: „Er hat klare Ziele, und ihm gelingt eine sehr gute Verbindung zu seinen Spielern. Felix Magath setzt dagegen auf Distanz, die persönliche Bindung zu seinen Akteuren scheint ihm weniger wichtig zu sein. Seine Trainerstationen sieht er vermutlich eher als zeitlich befristete Projekte.“



Impressum

**Ausgabe 01/2012
Februar 2012**

Herausgeber

Mercer Deutschland GmbH
Lyoner Straße 36
60528 Frankfurt am Main

Telefon: 069 689778-0
E-Mail: info.de@mercer.com
www.mercer.de

Redaktion

Katrin Schumacher (v.i.S.d.P.)
Telefon: 069 689778-667

Lutz E. Dreesbach
Dreesbach Kommunikation GmbH

Lektorat

Text+Design Jutta Cram
www.textplusdesign.de

Gestaltung

Annette Willig
www.gestaltungswillig.de

Bildnachweis

Bank Austria, Deutsche Bahn,
dm-Drogeriemarkt, Fotolia,
Henkel, Hotel Sacher, kkp,
Novartis, Tim Wegner

Die im Rahmen dieser Publikation veröffentlichten Beiträge geben unsere aktuelle Einschätzung auf Basis der derzeit geltenden Gesetze und ihrer Auslegung wieder. Die Texte können weder eine individuelle Beratung ersetzen noch können sie als Basis vertraglicher Vereinbarungen herangezogen werden. Bitte konsultieren Sie bei spezifischen Fragen Ihren Mercer-Kundenbetreuer.

Die Beiträge in dieser Publikation sind das geistige Eigentum unseres Unternehmens bzw. der Autoren. Jede weitere Verwendung sowie die Weitergabe an Dritte im Original, als Kopie, in Auszügen, elektronischer Form oder durch eine inhaltsähnliche Darstellung bedürfen der schriftlichen Zustimmung. Bitte wenden Sie sich ggf. an die Redaktion. Vorstehendes gilt nicht für den internen Gebrauch durch Kunden der Mercer Deutschland GmbH.

© 2012 Mercer