

# Wertschätzung statt Boni

Motivierte Mitarbeiter im Vertrieb sind Gold wert. Wer sich mit seinem Job und seinem Arbeitgeber voll identifiziert, ist nachweislich erfolgreicher. Motivationsfaktoren wie Gehalt, Boni und Incentives allein reichen heute nicht mehr, um das Engagement der Top-Performer nachhaltig auf einem hohen Level zu halten.

Die Konjunktur brummt, die Arbeitslosigkeit ist so niedrig wie seit Jahren nicht mehr, die Stimmungslage bei Konzernen, Mittelständlern und Kleinunternehmen ist landläufig gut. Doch das schöne Bild von der Erfolgsgeschichte der deutschen Wirtschaft bekommt bei genauerer Betrachtung schnell einige Risse. Neben Warnsignalen wie dem ebenso altbekannten wie umstrittenen Fachkräftemangel, trüben auch Untersuchungen wie der Gallup Engagement Index die Stimmung.

Das Beratungsunternehmen Gallup untersucht regelmäßig, wie hoch die emotionale Bindung der Mitarbeiter an ihren Arbeitgeber und damit deren Engagement und Motivation sind. Die jüngste Umfrage unter rund 1.400 Beschäftigten zeigt, dass nur 15 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland mit Herz und Verstand bei der Arbeit sind. Genauso viele haben innerlich bereits gekündigt. Nur jeder fünfte Mitarbeiter gibt an, dass ihn die Führungsqualitäten des Chefs motivieren, hervorragende Arbeit zu leisten. Bezeichnend: Fast alle befragten Führungskräfte (97 Prozent) geben gleichzeitig an, sich für eine gute Führungskraft zu halten.

## Schlechte Personalführung kostet Milliarden

Laut Gallup kosten schlechte Chefs die deutsche Volkswirtschaft bis zu 105 Milliarden Euro jährlich. Hauptursache ist eine geringe emotionale Mitarbeiterbindung. Arbeitnehmer, die demotiviert sind und sich innerlich bereits von ihrem Unternehmen verabschiedet haben, fehlen häufiger, entwickeln weniger Ideen und verlassen irgendwann ihren Arbeitgeber. Das kann zum Verlust von Erfahrung, Fachwissen und wichtigen Kontakten führen.

Doch dabei bleibt es nicht immer: Wer bereits innerlich gekündigt hat, zeigt mitunter am Arbeitsplatz auch destruktive Verhaltensweisen. Oft färbt ihre negative Einstellung zum Unternehmen und zu ihrer Tätigkeit auf die Kollegen

ab und sorgt für eine schlechtere Arbeitsatmosphäre. Dahingegen sind hoch motivierte Mitarbeiter produktiver, kundenorientierter und ideenreicher. Sie bleiben länger im Unternehmen und empfehlen ihren Arbeitgeber sowie die Produkte und Dienstleistungen ihrer Firma häufiger weiter. Allerdings braucht es laut Gallup-Experte Marco Nink mindestens vier voll motivierte Beschäftigte, um das Verhalten eines demotivierten Mitarbeiters zu neutralisieren.

Die Frage, die sich angesichts der Zahlen aufdrängt: Wie motiviert man Mitarbeiter? Und welche Maßnahmen helfen, damit die Mitarbeiter nicht innerlich kündigen?

## Motivation ist Grundvoraussetzung im Vertrieb

Motivation ist ein Zauberwort in der Berufswelt. Sich bewegen, innovativ sein, vorwärts kommen – darauf kommt es in den meisten Jobs an. Insbesondere im Vertrieb ist Motivation eine absolute Grundvoraussetzung, um erfolgreich zu sein. Ob Absagenflut bei der Kaltakquise oder hoffnungslose Verhandlungen mit renitenten Kunden: Ohne Antrieb, Ehrgeiz und die richtige innere Einstellung sowie Begeisterung für das eigene Tun kommen Vertriebler schnell an ihre Grenzen.

Damit die Verkäufer beständig Leistung bringen, Kunden akquirieren und Umsätze erzielen, setzen viele Unternehmen auf äußere Anreize. Incentives und Prämien scheinen eine

### Kompakt

- Motivation ist Grundvoraussetzung im Vertrieb.
- Intrinsische Motivation durch Wertschätzung stärken.
- Die richtigen Motivationsmaßnahmen für die Mitarbeiter finden.



einfache Lösung zu sein. Doch monströse Boni in der Finanzwirtschaft oder äußerst fragwürdige Incentives in der Versicherungsbranche haben diese Denkweise ein wenig in Verruf gebracht.

*„Ohne Antrieb, Ehrgeiz und die richtige innere Einstellung sowie Begeisterung für das eigene Tun kommen Vertriebler schnell an ihre Grenzen.“*

### Incentives verpuffen schnell

Nach wie vor setzen Unternehmen auf finanzielle Anreize für gute Arbeit. Ob Prämien für erreichte Umsatzziele oder Zusatzleistungen für den neu gewonnenen Großkunden – äußere Anreize fördern die Motivation, insbesondere in so ergebnisgetriebenen Bereichen wie dem Vertrieb. Allerdings wirken sie oft nicht nachhaltig, sondern verhallen schneller, als es der Führungskraft lieb sein kann. Denn immer neue Prämien und Boni für immer neue Umsatz- oder Gewinnerwartungen nutzen sich schnell bei den Mitarbeitern ab. Im schlimmsten Fall steigt die Erwartungshaltung, Boni zu bekommen, während die Motivation stagniert oder sogar sinkt. Dauernde Motivationsspritzen führen dann dazu, dass die Beschäftigten es für selbstverständlich halten und nur dann motiviert sind, wenn die Prämie einen entsprechenden Mehrwert bietet.

Der nachhaltigere Ansatz besteht darin, den Menschen hinter dem Mitarbeiter zu sehen. Anerkennung und Wert-

schätzung, dem Mitarbeiter zuhören und seine Meinung respektieren - dies führt auf langer Strecke zu besseren Leistungen, als es äußere Anreize schaffen können. Denn Arbeitnehmer engagieren sich dann am meisten, wenn sie sich mit ihrer Tätigkeit voll identifizieren, von Kollegen und Vorgesetzten als Mensch geschätzt werden, adäquate Aufgaben und Ziele haben und weder unter- noch überfordert werden. Bei der Förderung dieser intrinsischen Motivation kommt es häufig gar nicht darauf an, eine perfekte Arbeitsumgebung für die Mitarbeiter bereitzustellen.

Oft sind es kleine Dinge, die zu mehr Motivation bei den Beschäftigten führen: Wenn der Chef ehrlich und transparent mit seinen Angestellten über Aufgaben und Ziele kommuniziert und klare Verantwortlichkeiten überträgt, stärkt das die Motivation. Im Gegensatz bringt es wenig, wenn die Führungsetage beispielsweise eine „Open-door-policy“ pro-

### Handlungsempfehlungen

Fünf Aspekte, um die Mitarbeitermotivation zu verbessern:

- eine Unternehmenskultur schaffen, die Engagement fördert
- das Mitarbeiterengagement in regelmäßigen Abständen messen
- Aktionspläne entwickeln, die sich mit Ursachen für Motivationsprobleme befassen
- die Führungsebene äußert Wertschätzung, Lob und aufrichtige Anerkennung
- Mitarbeiter ermutigen und belohnen, die motiviert und engagiert sind

klamiert und mit flachen Hierarchien wirbt, diese Unternehmenskultur dann aber nicht auch tatsächlich vorlebt.

Ein häufiger Fehler bei der Mitarbeitermotivation besteht darin, zu pauschal zu versuchen, alle Mitarbeiter mit den gleichen Mitteln zu motivieren. Denn es gibt ganz verschiedene Ansatzpunkte: Der eine Vertriebler lässt sich von der in Aussicht gestellten Gewinnprämie zu Höchstleistungen motivieren, während der Bürokollege sich mit flachen Hierarchien und einem vertrauensvollen Verhältnis zu seiner Führungskraft viel wohler fühlt und mehr Engagement zeigt. Führungskräfte, die auf die individuellen Bedürfnisse jedes Teammitglieds eingehen, sollten dabei verschiedene Motivationstypen unterscheiden.

### Unterschiedliche Motivationstypen

Für den immateriellen Typ sind zum Beispiel Verantwortungsübertragung und regelmäßiges Feedback häufig motivationsfördernder als Boni und Gehaltserhöhungen. Dahingegen gibt es natürlich auch unter Vertrieblern den materiellen Typ, der mit einer Gehaltserhöhung oder einem Jahresbonus viel besser motiviert werden kann, als etwa mit der Erweiterung seines Tätigkeitsbereichs.

*„Oft sind es kleine Dinge, die zu mehr Motivation bei den Beschäftigten führen.“*

Allerdings besteht bei einer zu starken Fokussierung auf solche extrinsischen Motivationsanreize die Gefahr, dass sich nach einiger Zeit ein Abnutzungseffekt einstellt. Nicht selten setzen sich stark materiell orientierte Mitarbeiter-typen selbst zu sehr unter Leistungsdruck und sind dann bei einem Misserfolg schnell demotiviert. Ein dritter Typ von Mitarbeitern zieht seine Motivation aus Anerkennung und Lob. Dieser Typ arbeitet engagierter, wenn er zum Beispiel vom Chef vor seinen Kollegen gelobt wird. Und manch einen der Anerkennungssuchenden erfreut eventuell immer noch die klassische Auszeichnung zum Mitarbeiter des Monats. Generell stellen die beschriebenen Typen natürlich stark vereinfacht dar, wie verschieden die Motivationsanreize im Berufsleben sein können. Die Realität ist jedoch erheblich komplexer.

### Was Mitarbeiter motiviert

Für Führungskräfte kommt es daher vor allem darauf an, frühzeitig zu erkennen, welche Arbeitertypen in das Sa-

les-Team passen und welche Anreize positiv auf deren Motivation wirken. Für den Vertrieb ergeben sich hier einige berufsspezifische Herausforderungen: Wie kann etwa ein Außendienstler, der die meiste Zeit des Jahres in aller Welt unterwegs ist, adäquat motiviert werden? Und wie schaffen es Führungskräfte, ein hundertköpfiges Sales-Team dauerhaft zu Spitzenleistungen zu bewegen? In beiden Fällen ist es für einen Chef wichtig, herauszufinden, was seine Mitarbeiter gut finden und auf was sie besonders viel Wert legen.

Essenziell ist es, eine Beziehung zu jedem einzelnen Mitarbeiter aufzubauen, die von gegenseitigem Vertrauen und Respekt geprägt ist. Dabei zählen auch Kleinigkeiten: Über eine Aufmerksamkeit zum Geburtstag freut sich auch der Außendienstler, wenn er gerade geschäftlich am anderen Ende der Welt unterwegs ist. Bei größeren Teams sollten die Motivationsmaßnahmen zur Gruppe, zum Unternehmen und der Branche passen. Eine Golfreise als Incentive für die Top-Verkäufer des Unternehmens wirkt nur dann motivierend, wenn auch genügend Golfbegeisterte dabei sind. Sachprämien führen auch aus einem weiteren Grund mitunter zu Frustration unter den Kollegen: Teure Uhren oder ein nagelneues Smartphone können zum einen gegen Compliance-Regeln verstoßen. Zum anderen wirken teure Geschenke für einzelne Mitarbeiter unter Umständen kontraproduktiv für die Stimmung unter den Kollegen. Die wertvolle Uhr sorgt dann vielleicht beim Beschenkten für Freude, andere Mitarbeiter können sich aber schnell vernachlässigt fühlen.

Auch bei nicht-materiellen Anreizen, wenn beispielsweise ein Mitarbeiter die Möglichkeit bekommt, im Homeoffice zu arbeiten, während dem Rest des Teams dies verwehrt bleibt, besteht die Gefahr, dass Kollegen untereinander neidisch sind und die Motivation des Teams darunter leidet. Hier ist auch die HR-Abteilung gefragt, um ein faires und ausgewogenes Verhältnis unter den Kollegen zu gewährleisten.

### Tyrannie des Dringlichen

Bei der Auswahl von motivierenden Maßnahmen kann es auch hilfreich sein, das Verhältnis fachlicher Qualifikation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter genauer zu betrachten. Anhand einer „Skill-Will-Matrix“ lässt sich verorten, wo der jeweilige Mitarbeiter steht und welche Förderung für ihn und das Unternehmen am sinnvollsten ist. Oft kommen zum Beispiel Berufseinsteiger in den Vertrieb und bringen enormen Ehrgeiz mit. Zugleich mangelt es den jungen Kollegen naturgemäß häufig an Wissen und Erfahrung. Für diese Mitarbeiter ist ein gezieltes Sales-Training adäquat. Andere Vertriebler haben sowohl die Erfahrung als auch den

Willen, werden aber durch Ängste und Leistungsdruck gehemmt. Hier kann ein gezieltes persönliches Coaching helfen, sowohl Leistung als auch Motivation zu steigern.

*„Anerkennung und Wertschätzung, dem Mitarbeiter zuhören und seine Meinung respektieren, führt langfristig zu mehr Engagement.“*

Schwieriger wird es bei erfahrenen Top-Performern, deren Motivation nachlässt. Diese Mitarbeiter sind häufig unentbehrlich für die Vertriebsmannschaft von Unternehmen, haben sowohl großes Know-how, als auch gewachsene Kunden-Netzwerke. Gleichzeitig werden sie von Führungskräften oft nicht mehr mit einer Gehaltserhöhung oder einem Incentive erreicht. Hier kommt es auf die Beziehungsebene an.

Wichtig ist, herauszufinden, was die Gründe für den Motivationsverlust sind. Doch häufig werden gerade die guten Leute übersehen, wenn es um das Setzen von Anreizen geht. Schuld ist nicht selten die sogenannte „Tyrannei des Dringlichen“: So lange es gut läuft, sehen Chefs keinen Anlass, ihre Top-Performer extra zu motivieren. Immer hat irgendein wichtiges Projekt gerade absolute Priorität. Die wirklich wichtigen Feedback-Gespräche – auch mit den Leistungsträgern – kommen dann häufig zu kurz. ■



#### Autorin

**Birgit Eiglmeier** ist als Dale Carnegie Business Coach für Dale Carnegie Deutschland tätig, E-Mail: [info@dalecarnegie.de](mailto:info@dalecarnegie.de)

 **Springer**Professional.de

Motivation



Gasche, R.: § 4 Erfolg statt „Motivation“, in: Gasche, R.: So geht Führung! Wiesbaden 2018, [www.springerprofessional.de/link/15447136](http://www.springerprofessional.de/link/15447136)

Wendl, S.: Mehr Ertrag und Attraktivität erzielen, in: Sales Excellence, Nr. 5/2018, Wiesbaden 2018, [www.springerprofessional.de/link/15730086](http://www.springerprofessional.de/link/15730086)

 **Springer Gabler**

## Agiler führen im Unternehmen



S. Hofert

**Das agile Mindset**  
Mitarbeiter entwickeln,  
Zukunft der Arbeit gestalten

2018, XII, 231 S. 20 Abb.

Book + eBook. Geb.

€ (D) 34,99 | € (A) 35,83 | \*sFr 35,50

ISBN 978-3-658-19446-8

€ 26,99 | \*sFr 26,50

ISBN 978-3-658-19447-5 (eBook)

- Zeigt, wie Führungskräfte ein agiles Mindset bei sich und ihren Mitarbeitern entwickeln
- Professionelle Führungskräfteentwicklung auf dem Weg zum agilen Unternehmen

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7 % für Printprodukte bzw. 19 % MwSt. für elektronische Produkte. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10 % für Printprodukte bzw. 20 % MwSt. für elektronische Produkte. Die mit \* gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Part of **SPRINGER NATURE**

[springer.com/Angebot1](http://springer.com/Angebot1)

A49227