

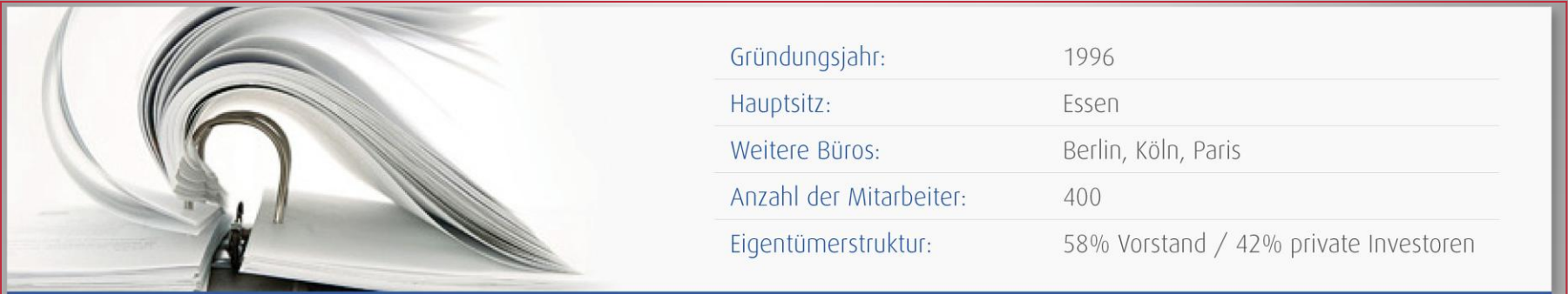
Vortrag: Mitarbeitermotivation als Erfolgsfaktor im Unternehmen

Dr. Ulrich Kuhl

GENO BANK ESSEN eG
„GENO Business-Frühstück“

Mittwoch, 18. Mai 2011

Mitarbeitermotivation als Erfolgsfaktor im Unternehmen



Gründungsjahr:	1996
Hauptsitz:	Essen
Weitere Büros:	Berlin, Köln, Paris
Anzahl der Mitarbeiter:	400
Eigentümerstruktur:	58% Vorstand / 42% private Investoren

con|energy gruppe



Beteiligungen



Mitarbeitermotivation als Erfolgsfaktor im Unternehmen

Leistungen und Produkte

Personal-Auswahl	Personal- und Führungskräfte-Entwicklung	Führungs-Instrumente	Analysen/ Befragungen	Teamentwicklung/ Teamtraining	Organisations-Entwicklung	Funktions-Analysen
Strukturierte Interviews	Potential-Analysen	Mitarbeiter-gespräche	FSA-Führungs-Stil-Analysen	Workshops	Initiierung und Begleitung von Veränderungs-Prozessen	Funktions-Beschreibungen
Assessment Center	Seminare Führung Motivation Konflikt Gesprächsführung Beurteilungen Teamsteuerung Stressmanagement	Zielvereinbarungsgespräche	FVA- Führungs-verhaltens-Analysen	Outdoor-Aktivitäten	Motivations- und Exzellenz-Offensive	Funktions-bewertungen
	Coaching	Zielerreichungsgespräche	AKA – Arbeitsklima-Analysen			
		Beurteilungs-Und Förder-gespräche	MSA – Multi-Source-Analysen			
		Anreiz- und Prämiensysteme	MAB – Mitarbeiter-befragungen			

Vorträge

Themen:

„Macht, Leistung, Freundschaft: Motive als Erfolgsfaktoren im Beruf“

„Wenn der Kopf entscheidet: Mentale Erfolgsfaktoren im Spitzensport und Beruf“ (zus. mit Steffi Nerius / Speerwurf-Weltmeisterin 2009)

Schwache Motivation in Unternehmen kostet Milliarden:

- Jeder 5. Mitarbeiter hat bereits innerlich gekündigt.
- Hohe emotionale Bindung an das Unternehmen nur bei 13 %.
- 2/3 aller Mitarbeiter arbeiten nur nach Vorschrift.
- Milliarden Kosten für das Unternehmen durch Fehlzeiten und Produktionsausfälle.

(Lt. Untersuchung Gallup-Institut, 2010)

Kraftwerk Motivation

- Außenseiter gegen den Favoriten
- Reinhold Messner bezwingt alle Achttausender ohne Sauerstoff
- Spendengala im ZDF oder ARD erbringt Millionen
- Sportler trainieren für die Olympischen Spiele
- Freistellung von Mitarbeitern / Vorständen
- Fehlanreize führen zu nicht gewollten Handlungsweisen
- Strafrecht fragt nach dem Motiv
- Selbstmordattentäter

Mitarbeitermotivation: Lassen sich Mitarbeiter überhaupt motivieren?

Pro

- Wenn man es versteht, richtig zu motivieren, kann man Mitarbeiter dazu bringen, aus eigener Kraft zu fliegen.

Kontra

- Der Glaube, andere motivieren zu können, ist ein Irrtum! Mitarbeiter sind entweder von innen heraus motiviert oder gar nicht! Aus diesem Grund lassen sie sich weder mit Geld noch mit guten Worten motivieren!

Mitarbeiter lassen sich höchstens demotivieren aber nicht wirklich motivieren!

Womit kann man motivieren?

Mitarbeitermotivation als Erfolgsfaktor im Unternehmen

Das Motivationsmodell von Maslow (1958) (die Bedürfnispyramide)



Motivierungsmaßnahme:

Bedürfnisbefriedigung in Aussicht stellen: Wenn du das tust / leistest, dann biete ich dir ...

Motivation durch materielle Anreize

- Bonus-Zahlungen
- Prämien für frühzeitige Fertigstellung
- Gehälter werden im kommenden Jahr um 2,5 % erhöht
- Wendelin Wiedeking erhielt im Jahr 2008 eine Prämie von 60 Mio. €
- Der Jackpot in der Golden League (Leichtathletik)
- Siegprämien bei Tennis- oder Golf-Turnieren
- Aufstiegs- bzw. Nichtabstiegsprämie
- Der Mannschaftsrat der deutschen Nationalmannschaft einigte sich mit dem DFB auf eine Prämie von 250.000 € im Falle des Titelgewinns bei der WM 2010

Motivation durch soziale Anreize

- Lob
- Anerkennung
- Ehrungen
- Nähe

Motivation durch symbolische Anreize

- Orden
- Auszeichnungen
- Statussymbole

Motivation durch ideelle Anreize

„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.“

(„Stellenanzeige“ des berühmten Polarforschers Ernest Shackleton aus dem Jahr 1900 in einer englischen Tageszeitung)

Motivation durch Aktivierung der inneren Kraftfelder

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, um die Arbeit zu erleichtern, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlosen Meer.“

Antoine de Saint-Exupéry (1943)

Drei wichtige Motivtypen: Leistung, Freundschaft, Macht

Mitarbeitermotivation als Erfolgsfaktor im Unternehmen

Drei unterscheidbare Mitarbeitertypen (nach D.C. McClelland)

Leistungsmotivierte Mitarbeiter

Wollen Dinge immer besser, perfekter machen

Freundschaftsmotivierte Mitarbeiter

Wollen gute Beziehungen zu Menschen aufbauen und erhalten

Macht- / Einflussmotivierte Mitarbeiter

Haben großes Interesse an Macht und Einfluss, andere Menschen oder Gruppen zu steuern

 verantwortungsvoll

 eigennützig, egoistisch

Leistungsmotivierte Mitarbeiter ...

- haben Freude daran immer besser und perfekter zu werden.
- wollen konkret sehen, was sie persönlich zu leisten imstande sind.
- entwickeln wenig Engagement bei Routinetätigkeiten.

Leistungsmotivierte Mitarbeiter brauchen, um optimal motiviert zu sein ...

- herausfordernde, aber machbare Ziele.
- ein hohes Maß an Eigenverantwortung.
- unmittelbare, konkrete Leistungsrückmeldung.

Freundschaftsmotivierte Mitarbeiter ...

- kritisieren ungern, wollen nicht verletzen.
- wollen in Freundschaft und Harmonie mit anderen leben.
- pflegen und erhalten Beziehungen aufrecht.

Freundschaftsmotivierte Mitarbeiter brauchen, um optimal motiviert zu sein ...

- ein kollegiales, vertrauensvolles Arbeitsklima.
- Möglichkeiten zum sozialen Kontakt.
- einen partnerschaftlichen Umgang.

Mitarbeitermotivation als Erfolgsfaktor im Unternehmen

Machtmotivierte Mitarbeiter ...

verantwortungsvoll

- achten bei sich und anderen auf die Regeln.
- nehmen in unterstützender Weise Einfluss auf andere.
- haben ausgeprägte soziale Kompetenzen.

eigennützig

- lieben die Auseinandersetzung mit anderen.
- lieben Status- und Prestigesymbole.
- achten bei anderen auf die Regeln und halten sich selbst nicht daran.

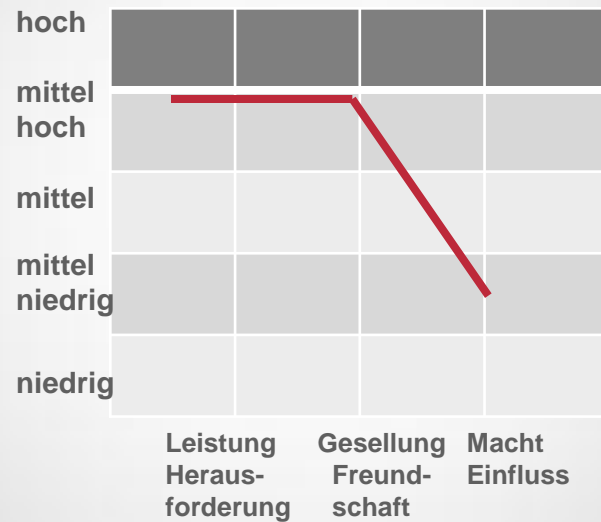
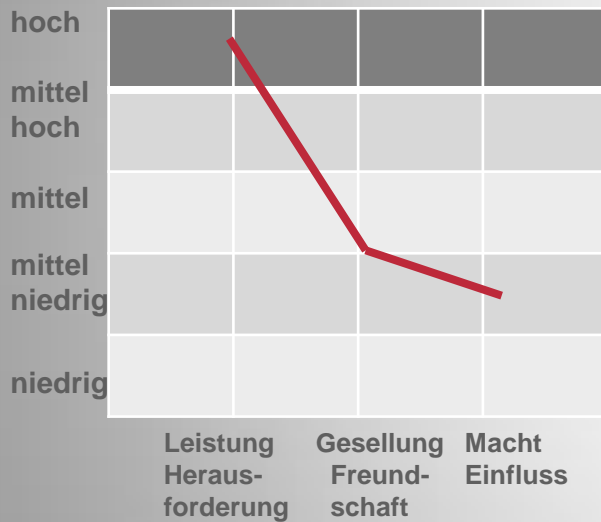
Machtmotivierte Mitarbeiter brauchen, um optimal motiviert zu sein ...

- Verantwortung.
- Gestaltungsspielraum.
- Verfügung über Machtmittel.

Menschen sind dann engagiert und erfolgreich, wenn ihr Kompetenz- und Motivprofil in Übereinstimmung mit dem ist, was eine Situation, Position, Funktion oder eine Aufgabe ermöglicht oder erfordert.

Mitarbeitermotivation als Erfolgsfaktor im Unternehmen

Wie sieht das Motivprofil einer erfolgreichen Führungskraft aus?
(vom Mitarbeiter zur Führungskraft)



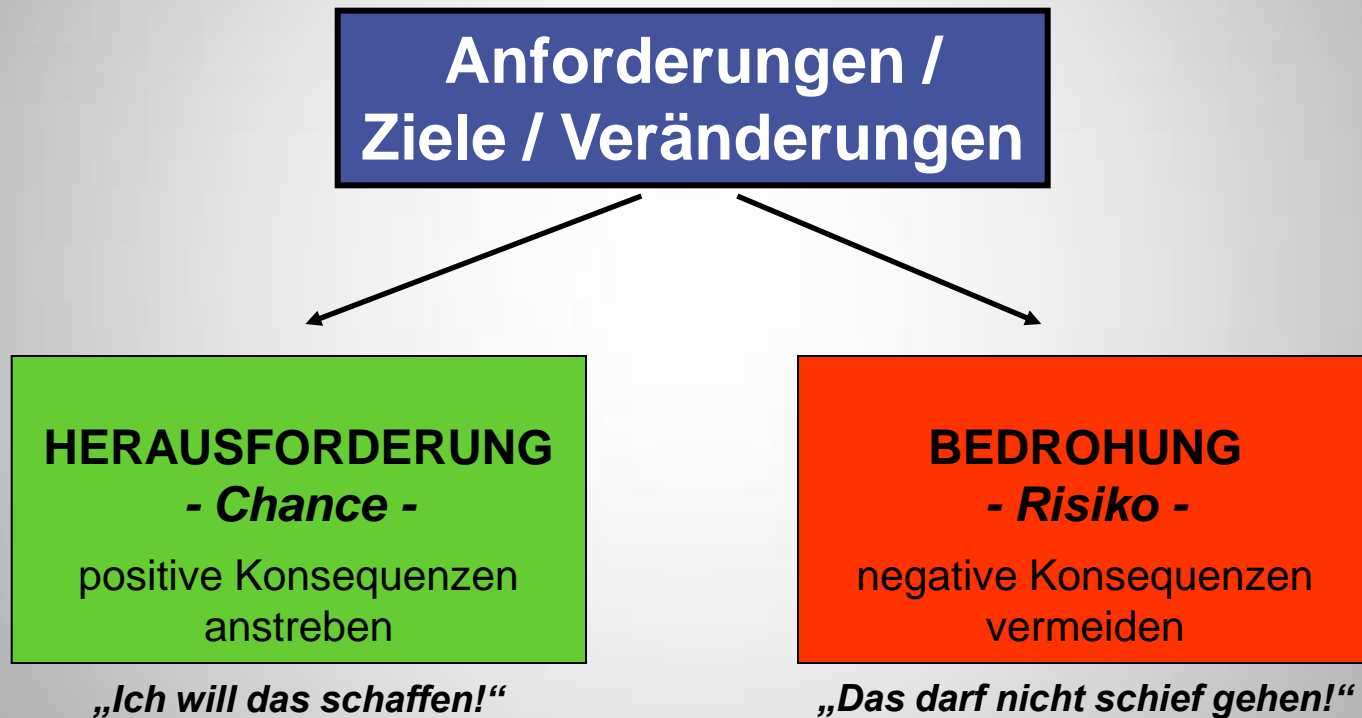
**Der Nicht-Gebrauch von anvertrauter
Macht ist ebenso problematisch wie der
Missbrauch von Macht.**

Richard von Weizsäcker

Mitarbeitermotivation: Herausforderung oder Bedrohung?

Mitarbeitermotivation als Erfolgsfaktor im Unternehmen

Herausforderung und Bedrohung



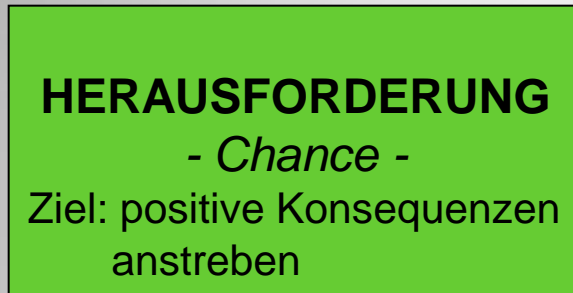
Kuhl und Schulz 1986

Ich habe den Spielern gesagt, dass wir heute unbedingt gewinnen müssen, damit ich ein paar neue Spieler kaufen kann.

(Chris Turner, Manager des englischen Fußball-Clubs Petersborough)

Mitarbeitermotivation als Erfolgsfaktor im Unternehmen

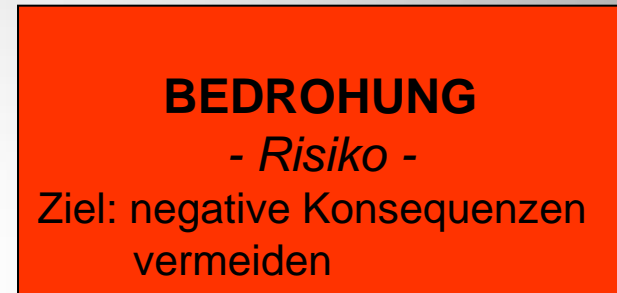
Herausforderung und Bedrohung



„Ich will das schaffen!“



- » Gedanken sind zielorientiert
- » Suche nach der besten Lösung
- » Energie voll auf die Bewältigung der Aufgabe gerichtet
- » Zielerreichung ruft Stolz auf die eigene Tüchtigkeit hervor
- » Neue Aufgaben rufen den Wunsch nach Wiederholung hervor



„Das darf nicht schief gehen!“



- » Gedanken sind folgen- nicht zielorientiert
- » Suche nach der sichersten Strategie, um den negativen Folgen eines Misserfolges zu entgehen
- » Energie und Aufmerksamkeit voll auf die Vermeidung der negativen Konsequenzen gerichtet
- » Zielerreichung ruft bestenfalls Erleichterung hervor.
- » Neue Aufgaben rufen heftige Vermeidungsreaktionen hervor

Macht es Sinn, mit Druck zu motivieren?

Mitarbeitermotivation als Erfolgsfaktor im Unternehmen

Herausforderung und Bedrohung

**Anforderungen /
Ziele / Veränderungen**

HERAUSFORDERUNG

- Chance -

positive Konsequenzen
anstreben

„Ich will das schaffen!“

GLEICHGÜLTIGKEIT

keine Konsequenzen

„Was geht mich das an!“

BEDROHUNG

- Risiko -

negative Konsequenzen
vermeiden

„Das darf nicht schief gehen!“

Kuhl und Krug i.V.

Wertschätzung ist mehr als Loben.

Mitarbeitermotivation als Erfolgsfaktor im Unternehmen

Was bedeutet Wertschätzung?

- Zeit schenken
- Zuhören
- Nicht warten lassen
- Selbst zum Telefon greifen
- Ungeteilte Aufmerksamkeit
- Vertrauen geben
- Interessante Tätigkeiten delegieren
- An Geburtstag denken
- Sich bedanken
- Mit Fehlern konstruktiv umgehen
- Versprechen einhalten
- Um Rat fragen
- Aufmerksamkeiten (Blumenstrauß, Pizza holen lassen bei Überstunden, zum Essen einladen)

Wertschätzung



Wertschöpfung

Mitarbeitermotivation als Erfolgsfaktor im Unternehmen

Allgemein kann man sagen:

Hohe Motivation / starkes Commitment bei ...

- **Sinnhaftigkeit des Ziels**
- **Attraktivität der Aufgabe / Tätigkeit**
- **Chancen, das Ziel zu erreichen**
- **Attraktivität der Konsequenzen bei Zielerreichung**

Mitarbeitermotivation als Erfolgsfaktor im Unternehmen

Einige Hinweise zum Thema Mitarbeitermotivation zum Schluss (1/2):

1. Überprüfen Sie die motivationale / leistungsfördernde Wirkung Ihres eigenen Führungsverhaltens und das Ihrer Führungskräfte.
2. Überprüfen Sie die motivationale / leistungsfördernde Wirkung des vorherrschenden Arbeitsklimas.
3. Schaffen Sie ein Arbeitsklima, das sowohl leistungs-, wie freundschafts- als auch machtbezogene Bedürfnisse befriedigt.
4. Geben Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, ihr motivationales Potenzial zu entfalten. Schaffen Sie so viel Struktur / Kontrollen wie nötig und gewähren Sie so viel Freiraum wie möglich.
5. Vermeiden Sie Misstrauenskontrollen.
6. Motivieren Sie durch herausfordernde Aufgaben und nur in seltenen Fällen durch bedrohliche Konsequenzen.
7. Schaffen Sie in erster Linie Motivation über attraktive Aufgaben und nicht ausschließlich über attraktive Folgen.
8. Bedenken Sie, dass die attraktivsten Aufgaben hoch aversiv werden, wenn ständig weit über Volllast gefahren wird.
9. Packen Sie bei Ihren Leistungsträgern nicht ständig etwas oben drauf.

Mitarbeitermotivation als Erfolgsfaktor im Unternehmen

Einige Hinweise zum Thema Mitarbeitermotivation zum Schluss (2/2):

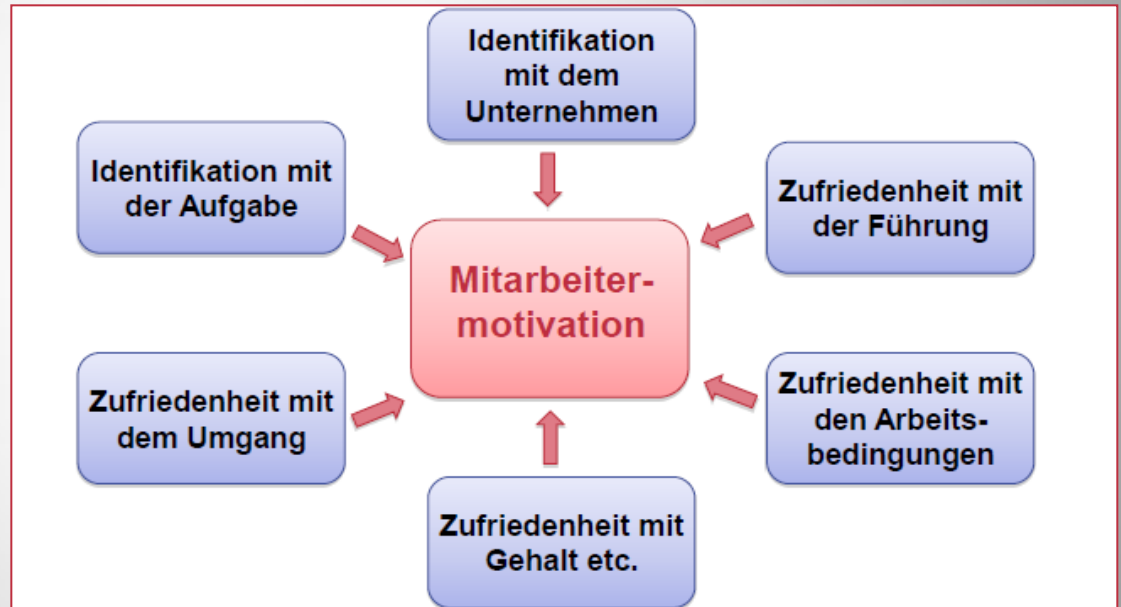
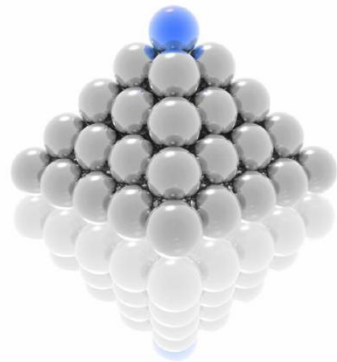
10. Bedenken Sie, dass die Motivationskosten um so höher ausfallen, je unattraktiver die Aufgaben für den Mitarbeiter sind.
11. Motivieren Sie nicht ständig durch Anreize, sondern belohnen Sie auch im Nachhinein besondere Leistungen.
12. Seien Sie eine „Familie“, die Feste feiert sowie ein Team, das stolz auf seine Erfolge ist.
13. Informieren Sie bei Veränderungen frühzeitig, um Ihre Mitarbeiter mitzunehmen.
14. Achten Sie auf Glaubwürdigkeit.
15. Handeln Sie konsequent gegenüber denen, die bewusst gegen die Ziele der Organisation verstoßen.
16. Schaffen Sie sportlichen Wettbewerb unter den Teammitgliedern.
17. Achten Sie auf eine faire Bezahlung.

Mitarbeitermotivation als Erfolgsfaktor im Unternehmen

M-factor-Analyse©

Die M-factor-Analyse

Wie stark sind die wichtigsten erfolgsrelevanten Motivationsfaktoren in Ihrem Unternehmen ausgeprägt?



Mitarbeitermotivation als Erfolgsfaktor im Unternehmen

Führungsverhaltens-Analyse (FVA)©

kkp managementberatung
con|energy gruppe

Führungsverhaltens-Analyse (FVA)



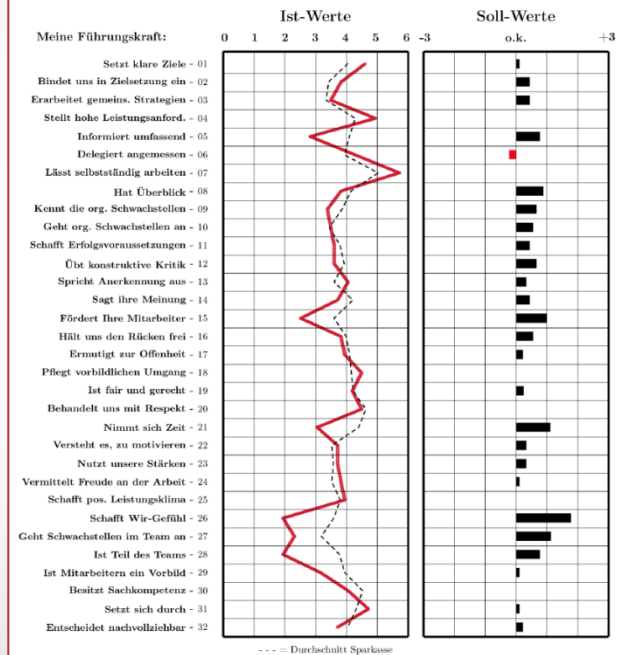
Erhöhen Sie die Leistung Ihrer Mitarbeiter durch die Optimierung des Führungsverhaltens Ihrer Führungskräfte

© kkp managementberatung gmbh

Feedback zum Führungs- und Teamverhalten

2. Beurteilung aus der Sicht Ihrer Mitarbeiter
(10 Beurteiler)

Frank Mustermann



© kkp managementberatung gmbh

kkp managementberatung
con|energy gruppe

Zum Schluss: Sport und Motivation

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Und wenn Sie mehr über das
Thema wissen wollen ...

Krug, J.S. & Kuhl, U.
Macht, Leistung, Freundschaft
Motive als Erfolgsfaktoren in Wirtschaft,
Politik und Spitzensport.
Stuttgart: Kohlhammer, 2006



Mitarbeitermotivation als Erfolgsfaktor im Unternehmen



Dr. rer. nat. Ulrich Kuhl ist Geschäftsführer der kkp managementberatung gmbh.

Nach dem Studium der Psychologie Lehr- und Forschungstätigkeiten an den Universitäten Trier und Bochum. Arbeitsschwerpunkte: Motivation, Verhaltensmodifikation und Stressmanagement. Danach Sportpsychologe an einem Olympiastützpunkt. Aufgabengebiet: Vorbereitung von Spitzensportlern auf internationale Wettkampf-Ereignisse und Beratung von Trainern. Seit 1988 im Bereich der Personal- und Führungskräfteentwicklung tätig mit den Schwerpunkten: Personalauswahl, Potenzialanalysen, Coaching, Teamentwicklung und Change-Management. 1993 Gründung der Managementberatung Krug, Kuhl & Partner GbR. Seit 2009 Geschäftsführender Gesellschafter der kkp managementberatung gmbh.

Kunden der kkp managementberatung sind Kreditunternehmen, Handelsunternehmen, chemisch-pharmazeutische Unternehmen, Energieunternehmen und Autoindustrie.

kkp | managementberatung
con|energy gruppe

kkp managementberatung gmbh
Laupendahler Landstraße 5
D-45239 Essen
Telefon: 0201.84966.55
Fax: 0201.84966.56
E-Mail: info@kkp-managementberatung.de
www.kkp-managementberatung.de