

## Die Motivationsfalle

**Die Frage, inwieweit Mitarbeiter zu motivieren sind, ist ein uraltes betriebliches Thema. Während man noch vor wenigen Jahren der Überzeugung war, dass gleiche Anreize für alle – natürlich immer dem neuesten Trend entsprechend – die beste Lösung sei, ist man in letzter Zeit zumindest zu der Erkenntnis gekommen, dass Menschen je nach Kultur, Generation, Lebensphase, wirtschaftlicher und familiärer Situation sehr unterschiedliche Ziele, Ansprüche und damit Motivatoren haben.**

Damit verbunden wäre im Idealfall eine deutlich individuellere Variante der persönlichen, direkten Motivation von Vorgesetzten zu Mitarbeiter. In der Praxis scheitert diese Möglichkeit oft an mehreren Faktoren: Zu wenig Kenntnis des Mitarbeiters und seiner Lebenssituation, zu wenig Zeit für persönliche Zuwendung, zu wenig Führungsfähigkeit und Empathie des Vorgesetzten, räumliche Distanz in vernetzten Organisationen, Matrix-Konflikte, begrenzte Budget- und Gestaltungsmöglichkeiten des Vorgesetzten usw.

Aber selbst wenn alle Voraussetzungen gegeben wären – Motivation bleibt eine Gradwanderung in vielerlei Hinsicht: Die oft zitierte „richtige Person zur richtigen Zeit am richtigen Platz“ ist eine wesentliche Voraussetzung für Erfolg. Während einer dann von alleine läuft, braucht der andere eine bestimmte Form von Druck, um überhaupt erst in die Gänge zu kommen. Dabei geht es allerdings z.B. um den intellektuellen Anspruch einer Aufgabe, um Komplexität, eine hohe Qualitätsanforderung, einen SOP-Termin, eine Wettbewerbssituation etc. – und nicht in erster Linie um einen allgegenwärtigen Vorgesetzten, der ständig nachfragt.

Dazu stellt sich die berühmte, oft bemühte und vielfach falsch verstandene Frage nach der Gerechtigkeit: Darf ich tatsächlich unterschiedliche Werkzeuge der Motivation einsetzen, unterschiedlich belohnen? Ist das im betrieblichen Alltag überhaupt zu organisieren?

Ich möchte am Beispiel des Vertriebs zeigen, in welchen alten Fallen die Mitarbeitermotivation immer wieder landet und welche Auswege davon denkbar sind.

Vertrieb ist nicht gleich Vertrieb – diese Binsenweisheit sei den folgenden Gedanken vorangestellt. Zwischen dem Vertrieb von kundenindividuellen Sondermaschinen und dem Direktvertrieb im Handel oder in der Finanzdienstleistung gibt es fraglos gewaltige Unterschiede. Das ändert allerdings nichts daran, dass sich der Werkzeugkasten für die Leistungsmotivation des Außendienstes in vielen Unternehmen seit Jahren und zum Teil Jahrzehnten kaum geändert hat, die Überwachungsmöglichkeiten allerdings sehr wohl.

Früher war ein Privileg des Außendienstes, den Tag selbständig einteilen zu können. Wenn die Zahlen stimmten, wurde ein gewisser Freiheitsgrad akzeptiert, er war ein Motivationsinstrument an sich. Dann kam der erste Schritt der „Freiheitsberaubung“ – das Mobiltelefon wurde vom Kommunikations- zum Kontrollinstrument. Der nächste Schritt ist noch gar nicht so lange her: Der Außendienst-Mitarbeiter hat heute ein Tablet, und Zeitpunkt wie Frequenz der Eingaben können minutiös überprüft werden. Das verhindern übrigens auch Betriebsvereinbarungen nicht, denn schließlich werden Bestellungen ebenfalls zeitlich registriert.

Im Zuge der weiteren Digitalisierung konnte dann plötzlich kilometergenau festgestellt werden, wo der Außendienstmitarbeiter gerade war, ob er fuhr, wo er anhielt usw. Jetzt

laufen viele in eine Falle, die Banken bereits hinter sich haben: Einerseits soll der Vertriebsbeauftragte „draußen“ wie bisher Aufträge schreiben, andererseits für die Online-Bestellportale der Firma werben. Die Botschaft ist für den Mitarbeiter schizophoren: Seine persönlichen Vertriebsziele werden beibehalten, während er dafür sorgen soll, dass der Kunde Teile seiner Arbeit übernimmt. Bei den Banken gab es eine Phase, in der man regelrecht aus der Filiale und in das Online-Banking gedrängt wurde, was heute viele bedauern, die den Kunden nie mehr zu Gesicht bekamen. Verkaufsgespräch? Fehlanzeige.

Jetzt sind wir bei der Unterscheidung quantitativer und qualitativer Elemente angelangt. Was ist messbar, was nicht? Nun, messbar sind die Schlagzahl der Aktivitäten, z.B. anhand der eingereichten Gesprächsprotokolle und damit der gemeldeten Kundenbesuche bzw. -kontakte, die Dichte der Kalender, die Häufigkeit der Nutzung mobiler Endgeräte, letztlich natürlich Stückzahlen und Umsätze usw.

Nicht in gleichem Maße messbar ist die Frage, ob ein Mitarbeiter in diesem Korsett noch Freude an seiner Aufgabe und den Produkten, Energie bei der Kundengewinnung, Überzeugungskraft im Verkaufsgespräch etc. vermitteln kann. Kreativität braucht bekanntlich Zeit, und weniger kann ggf. nachhaltiger sein.

Doch die größte Falle kommt erst jetzt: Der Erfolg! Wieso ist Erfolg eine Falle?

Ganz einfach: Bin ich gerade nicht erfolgreich, werde ich unter massiven Druck gesetzt, und zwar nicht selten unabhängig davon, ob Konjunktur, Qualität oder Wettbewerbsfähigkeit des Produkts, Ruf der Firma, Region etc. Erfolg erlauben. Wobei es für den Vorgesetzten durchaus schwierig sein kann, zwischen Tatsachen und Ausreden zu unterscheiden. An dieser Stelle zitiere ich gerne den schönen Satz eines Vertriebsleiters: Die größten Feinde des Außendienstes sind Frühling, Sommer, Herbst und Winter...“

Bin ich aber erfolgreich, weiß ich schon, was als nächstes auf mich zukommt: Noch höhere Zahlen in der Zukunft auf der Basis meines Erfolgs in diesem Jahr (oder Quartal oder Monat). Anders gesagt: Jeder im Vertrieb kennt den Fluch des Erfolgs, nämlich immer mehr Druck und damit verminderte Chancen in der Folgeperiode, wieder erfolgreich zu sein.

Manchmal ist Erfolg sogar regelrecht „verdächtig“: Mit dem „motivierenden“ Satz „da geht noch mehr“ wird der Mitarbeiter nicht nur zum Weitermachen ermuntert, sondern indirekt auch darauf hingewiesen, dass der Erfolg vielleicht glücklichen Umständen und nicht so sehr seiner Leistung zuzuschreiben ist. Und er steht plötzlich unter zusätzlichem Druck, seinem Vertriebsleiter mal eben noch das Abteilungsergebnis zu retten.

Seitens der Vorgesetzten wird mit digitaler Hilfe immer mehr Mikromanagement betrieben: Bei einem (!) erfolglosen Tag werden in manchen Branchen schon Erklärungen, Verbesserungsmaßnahmen und Prognosen eingefordert, während Erfolge sofort die Gier nach mehr wecken. Wenn der Chef der Meinung ist, dass alle um 07.00 Uhr auf der Straße sein müssen, wird mancher gegen seinen Biorhythmus oder die Präsenzzeiten seiner Kunden unterwegs sein. Wenn messbare Faktoren wie die Gesprächsdauer mit dem Kunden wichtiger werden als das qualitative Ergebnis, verschieben sich Maßstäbe zulasten unternehmerischen Denkens und Handelns.

Der erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter wird nun seinerseits in die Trickkiste greifen: Er verzögert die Eingabe von Aufträgen auf den nächsten Tag oder in den nächsten Monat, er besucht Dummy-Kunden, um Berichte zu schreiben, er geht rechtzeitig „vom Gas“, wenn seine Soll-Ziele in Sicht sind usw.

Motto: Sei erfolgreich, aber um keinen Preis zu erfolgreich!

Manche Anreizsysteme haben aber an sich ihren gesellschaftlichen Zenit überschritten: Gab es früher Sachprämien, die sich sonst keiner leisten konnte, fragt sich heute mancher, was er mit dem Zweit- oder Drittgerät zuhause wirklich anfangen soll. Waren früher elitäre Gruppenreisen die höchste Stufe der Belohnungspyramide, sehnten sich zuletzt viele nach stillen Zeiten ohne Chef und Kollegen. Und selbst wenn wir nach der Pandemie einen gewissen Nachholbedarf an Kontakten verspüren sollten – diese Form der Belohnung wird höchstwahrscheinlich nicht mehr sehr verlockend sein...

Selbst der in Deutschland immer noch wichtige Dienstwagen kommt als Erfolgs- und Statussymbol und damit als Anreiz ins Wanken: Nicht nur die Generationen Y und Z stellen sich schon mal die Frage, ob es nicht ein handlicheres Modell täte, eines mit alternativem Antrieb oder – ob nicht ein ganz neues Mobilitätskonzept denkbar wäre?

Alle diese Überlegungen führen an den Anfang zurück und zu einem Gedanken, der beileibe nicht nur für den Vertrieb gilt: Sollten wir Erfolg nicht mit wachsender Freiheit belohnen? Wie wäre es, wenn Kontrollinstrumente bei erfolgreichen Mitarbeitern reduziert würden, erreichte Ziele zu zeitlichem und gestalterischem Freiraum führen, gemeisterte Herausforderungen auch einmal erlauben würden, inne zu halten, sich der Familie oder eigenen Bedürfnissen zuzuwenden, etwas für die Gesundheit zu tun etc.?

In einer Zeit der rapide zunehmenden Burn-out-Situationen und psychischen Erkrankungen könnte das die neue Belohnung und zugleich ein Akt der Fürsorge des Arbeitgebers sein: „Wenn Du Deine Ziele erreicht hast, darfst Du den Erfolg genießen. Du darfst eine kreative Pause einlegen und neue Kraft sammeln!“

Jeder Arbeitsmediziner wird bestätigen, dass Dauerstress und lückenlose Überwachung nur sehr kurzfristig zu mehr Leistung, auf lange Sicht aber zu mehr Ausweichstrategien, innerem oder sichtbarem Ausfall führt. Dass eine Phase des „Normalbetriebs“ oder eine Pause zur Regeneration der Leistungsfähigkeit führen, dürfte nun wirklich nicht neu sein. Und dass der Mensch Ruhe braucht, um statt dem immer gleichen Trott über innovative Verbesserungen und neue Wege zum Erfolg nachzudenken, sollte ebenfalls niemanden überraschen.

Ein Vorgesetzter, der sein Heil immer nur in Druck und Überwachung sucht, sollte sich fragen, mit welchem Menschenbild er führt. Geht er gar von sich aus, wenn er annimmt, dass seine Mitarbeiter nur „funktionieren“, wenn er ihnen im Nacken sitzt? Dass sie nur laufen mit dem pekuniären „Heuhaufen vor dem Maul“? Gibt er den Druck von oben einfach weiter? Fehlt ihm vielleicht in seinem eigenen „Werkzeugkoffer“ jede Alternative zu diesem Instrumentarium? Hier sollte neu gefühlt und neu gedacht werden!

Vielleicht ist der Satz ein wenig plakativ, dass jeder Chef die Mitarbeiter bekommt, die er verdient hat. Sicher ist allerdings, dass nur der ein direktives System akzeptiert, der gefühlt oder tatsächlich keine Alternative hat. Ein Team von Alternativlosen zu führen, dürfte indes nicht sehr zukunftsfruchtig sein ...