

## Nur mit Glück geht's noch voran

**Für manchen Ökonomen ist es schwer zu ertragen, aber das Glück mischt sich neuerdings in die Wirtschaft ein. Darf es das? Nein. Es darf nicht, es muss. Gerade aus ökonomischer Sicht. Denn zwischenmenschliche Beziehungen, eine der Koordinaten des Glücks, gelten mittlerweile als wesentlicher Faktor für den Erfolg eines Unternehmens. Das ist einer der Gründe, warum sich Prof. Dr. Karlheinz Ruckriegel intensiv mit Glücksforschung beschäftigt.**

Die Glücksforscher untersuchen Glück im Sinne von Lebenszufriedenheit, erklärte Prof. Ruckriegel, Makroökonom, beim 14. Lenggrieser Pharmagespräch. Ihr Ziel ist es herauszufinden, was die subjektive Zufriedenheit mit dem eigenen Leben fördert oder hemmt, um daraus Handlungsempfehlungen für die Wirtschaftspolitik, für Unternehmen, für den Umgang mit Mitarbeitern und natürlich auch für jeden Einzelnen abzuleiten. Keine Überlegungen ins Blaue hinein, sondern wissenschaftliche Analyse messbarer Daten.

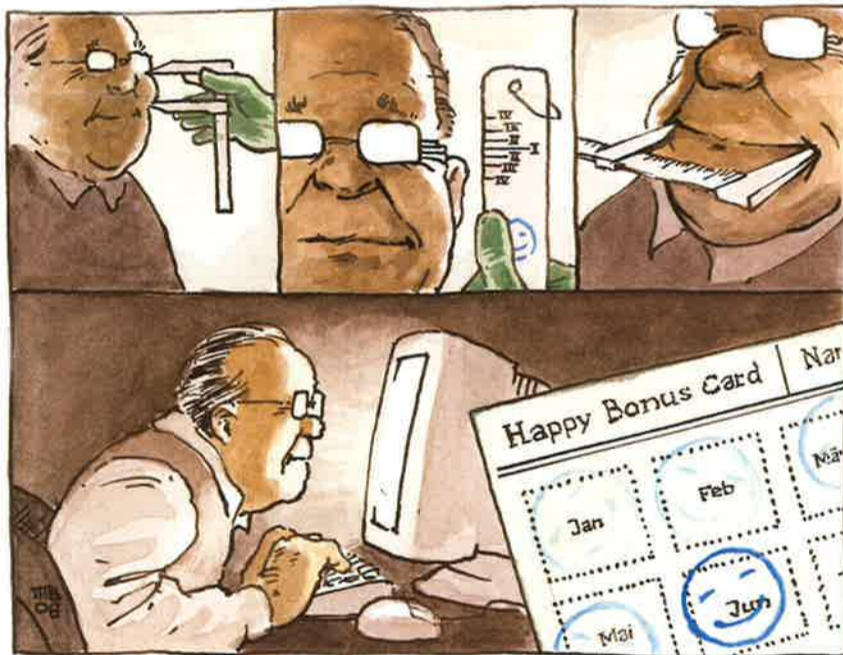
Die allgemeine Lebenszufriedenheit in Westdeutschland sank laut Sozioökonomischem Panel (SOEP) zwischen 1990 und 2006 von 7,3 auf 6,8 Punkte, in den neuen Bundesländern lag sie jeweils etwas niedriger. Obwohl in den vergangenen 50 Jahren die westlichen Industrieländer ein in der Geschichte einzigartiges Wirtschaftswachstum verzeichneten, zeigen Studien, dass es in demselben Zeitraum keine Zunahme der Lebenszufriedenheit gab. In der Forschung hat dieses Phänomen



**Prof. Dr. Karlheinz Ruckriegel** ist seit 1995 Professor für Volkswirtschaftslehre an der Georg-Simon-Ohm-Hochschule in Nürnberg. Er beschäftigt sich vor allem mit Makroökonomie, insbesondere in den Bereichen Geldpolitik und Glücksforschung. Ruckriegel veröffentlichte unter anderem die Publikationen „Die Arbeit zur Berufung machen“ (2008), „Europäische Geldpolitik - Theorie, Empirie, Praxis“ (2008) und „Glücksforschung für Politiker“ (2007).

einen Namen: Easterlin-Paradoxon. Richard Easterlin entdeckte schon 1974, dass sich bei zunehmendem Einkommen ein Gewöhnungseffekt einstellt, also kein Einfluss mehr auf die Lebenszufriedenheit besteht. Geht es noch dazu den Menschen im Vergleich ebenfalls besser, lassen sich Glücksgefühle nicht blicken.

Laut Prof. Ruckriegel hat die Glücksforschung sieben Glücksfaktoren identifiziert: familiäre Beziehungen, befriedigende Arbeit, soziales Umfeld, Gesundheit, persönliche Freiheit, Lebensphilosophie und Einkommen. Während sich bei materiellen Gütern nach Abdeckung der Grundbedürfnisse der Gewöhnungseffekt relativ schnell



Zeichnung: Max Baitinger

einstellt, ist dies bei Beziehungsgütern nicht der Fall. Wenn sich also Lebenszufriedenheit irgendwo steigern lässt, dann hier. Das kann auch für die Personalpolitik und für den Umgang mit Mitarbeitern nicht ohne Folgen bleiben. Zum einen entscheidet sich der Wettbewerb um gute Kräfte nicht mehr primär über das Einkommen, zum anderen sind nur zufriedene Mitarbeiter auch engagierte Mitarbeiter für ihr Unternehmen. Eine vom Bundesministerium für Arbeit 2007 in Auftrag gegebene Studie zeigt, dass die Frage nach Motivation und Engagement entscheidend von der Unternehmenskultur, von der Frage des Umgangs mit den Mitarbeitern, abhängt. Bis zu 31% des finanziellen Erfolges hängen demzufolge davon ab, wie die Angestellten behandelt und geführt werden. Und das ist der Beweis: Ohne Glück geht es nicht - auch in der Wirtschaft.

## Respekt als Belohnung

**Einer Führungskraft etwas über Motivation zu erzählen, ist schon ein bisschen wie Eulen nach Athen tragen. An jeder Ecke stolpert man über Motivationstrainer und -literatur. Aber warum sitzen dann in den Büros nicht lauter engagierte Mitarbeiter? Manfred Horstkotte, Head Human Resources der Halifax Bank of Scotland European Financial Services, weiß, warum: Die Chefs müssen nicht motivieren, sondern aufhören, zu demotivieren.**

77.000.000 Einträge liefert eine Internetsuchmaschine nach 0,05 Sekunden, wenn man sie nach dem Begriff „Motivation“ suchen lässt, 41.600

einer Belohnung die Leistung schrumpft? Eine Bestrafung? Wie motiviert ist ein Mitarbeiter nach einer solchen Rückwärtsbewegung noch? Die meisten gängigen Motivationsinstrumente sind Horstkotte zufolge letztendlich nicht effektiv. Sie wirken inflationär und im schlechtesten Fall sogar demotivierend.

Wichtiger als Belohnung und Belobigung ist Respekt. Mitarbeiter haben ein Anrecht auf Achtung sowie darauf, ernst genommen und wahrgenommen zu werden. Für Horstkotte gilt dies auch, wenn sich das Unternehmen von einem Mitarbeiter trennen muss. Gefragt ist konsequente und offene Führung. Oftmals sind es Bequemlichkeit und Angst seitens des Chefs, die das entscheidende Gespräch nicht stattfinden lassen. Dieser Mangel an Aufrichtigkeit verunsichert nicht nur den betroffenen Mitarbeiter, sondern wirkt sich negativ auf das gesamte Arbeitsklima aus. Ein fataler Fehler, der wiederum Auswirkungen auf den Vorgesetzten selbst haben kann - siehe Seite 3.

In einem Mitarbeitergespräch, das eines der wertvollsten Motivationsinstrumente ist, sollte die Frage nicht lauten: „Warum engagieren Sie sich nicht mehr?“, sondern: „Was behindert Sie an Ihrem Arbeitsplatz in Ihrer Begeisterung am meisten?“ Horstkotte plädiert dafür, nicht nur die Kunden zu begeistern, sondern auch die Mitarbeiter. Und wenn es der Vorgesetzte schafft, seine eigene, authentische Begeisterung glaubhaft zu vermitteln, dann holt er auch die Nicht-Begeisterten zurück.



**Manfred Horstkotte** ist seit 1983 im Bereich Personalmanagement in internationalen Unternehmen tätig. Derzeit arbeitet er als Head Human Resources bei der Halifax Bank of Scotland European Financial Services und ist verantwortlich für den Bereich Nordeuropa. Horstkotte befasst sich seit Jahren intensiv mit der Einführung geeigneter Führungsinstrumente, die es ermöglichen, erfolgreiche Mitarbeiter bei sich ändernden Marktbedingungen dauerhaft an ein Unternehmen zu binden.

Einträge kommen unter dem Stichwort „Motivationstrainer“. Jedes Unternehmen, so Manfred Horstkotte beim 14. Lenggrieser Pharmagespräch, stellt sich im Grunde genommen dieselben Fragen: Wie lassen sich motivierte, engagierte, verantwortlich denkende und handelnde Menschen identifizieren? Welche Eigenschaften müssen Führungskräfte haben, um genau diese Mitarbeiter zu finden, zu motivieren, zu fördern und im Unternehmen zu halten?

Horstkotte sieht in den Motivationsversuchen vieler Unternehmen eher eine Anleitung zum Unglücklichsein denn eine erfolgreiche Leistungssteigerung. Zu häufig werden von den Chefs Elemente der Verführung statt der Führung eingesetzt. Bedrohen, bestrafen, bestechen, belohnen und belobigen sind Mittel, die höchstens kurzfristig greifen. Und was kommt, wenn nach

# Glücklicher Außendienst?! Wirksame Motivationsstrategien für die Einzelkämpfer im Feld

Wirksame Motivationsstrategien für die Einzelkämpfer im Feld

Eigentlich haben es die Pharma-Außendienstler gut: Viele Faktoren, um die in anderen Branchen als Motivationsstimulanz gerungen wird, sind in ihrem Aufgabenbereich selbstverständlich. Der Außendienst arbeitet überwiegend eigenverantwortlich, hat Zeitmanagement und Organisation selbst in der Hand. Familie und Beruf lassen sich dadurch leichter vereinbaren. Pharmaberater sind aber auch Einzelkämpfer, die nicht jeden Tag Kontakt zu ihren Firmenkollegen oder Vorgesetzten haben. **MKM** wollte es im Mai 2008 genau wissen und fragte seine Mitarbeiter, wie es aussieht

legen) liegt mit 48% auf Platz drei der Motivationskala, gefolgt von Gehalt und leistungsorientierten Prämien (40%). Auf die Frage, ob sie sich in ihrem jeweiligen Projekt wohlfühlen, antworteten 92,3 Prozent der Befragten mit Ja. Das spiegelt sich natürlich auch in den Leistungen wider - und ist keine Selbstverständlichkeit. Zum Vergleich: Laut Arbeitsklima-Barometer 2008 des IFAK Instituts sind nur noch 12% der Beschäftigten in ihrem Job engagiert und motiviert bei der Sache, 64% machen lediglich Dienst nach Vorschrift und 24% haben bereits innerlich gekündigt. Jeder Siebte würde am liebsten seinen Chef

daher seit vielen Jahren verschiedene Tools der Potenzialanalyse ein. Bei Neueinstellungen, Beförderungen, Umstrukturierungen ect. werden stets objektive und validierte Testverfahren unter psychologischer Aufsicht, berufsspezifische Assessment Center sowie strukturierte Interviews eingesetzt. Dabei geht es unter anderem darum, Persönlichkeitsfaktoren wie Leistungsorientierung, Erfolgszuversicht und Authentizität festzustellen.

### Faktor Chancen

Damit der Arbeitsalltag auch über Jahre hinweg spannend bleibt,

Vorgesetzten sind nicht so häufig wie zum Beispiel im Innendienst. Dadurch gewinnen sie immens an Bedeutung. Für **MKM** ein Grund, einen Schwerpunkt auf die ständige Weiter- und Fortbildung der eigenen regionalen Führungskräfte zu legen. Sie werden auf regelmäßige Mitarbeitergespräche mit einem transparenten und gerechten Beurteilungssystem optimal vorbereitet. Ungerechtigkeit und Ignoranz seitens der Vorgesetzten gehören zu den wirkungsvollsten Motivationskillern. Unter Personalexperten gelten Konflikte mit dem Chef als häufigster Kündigungsgrund.

### Fehlzeitenmanagement

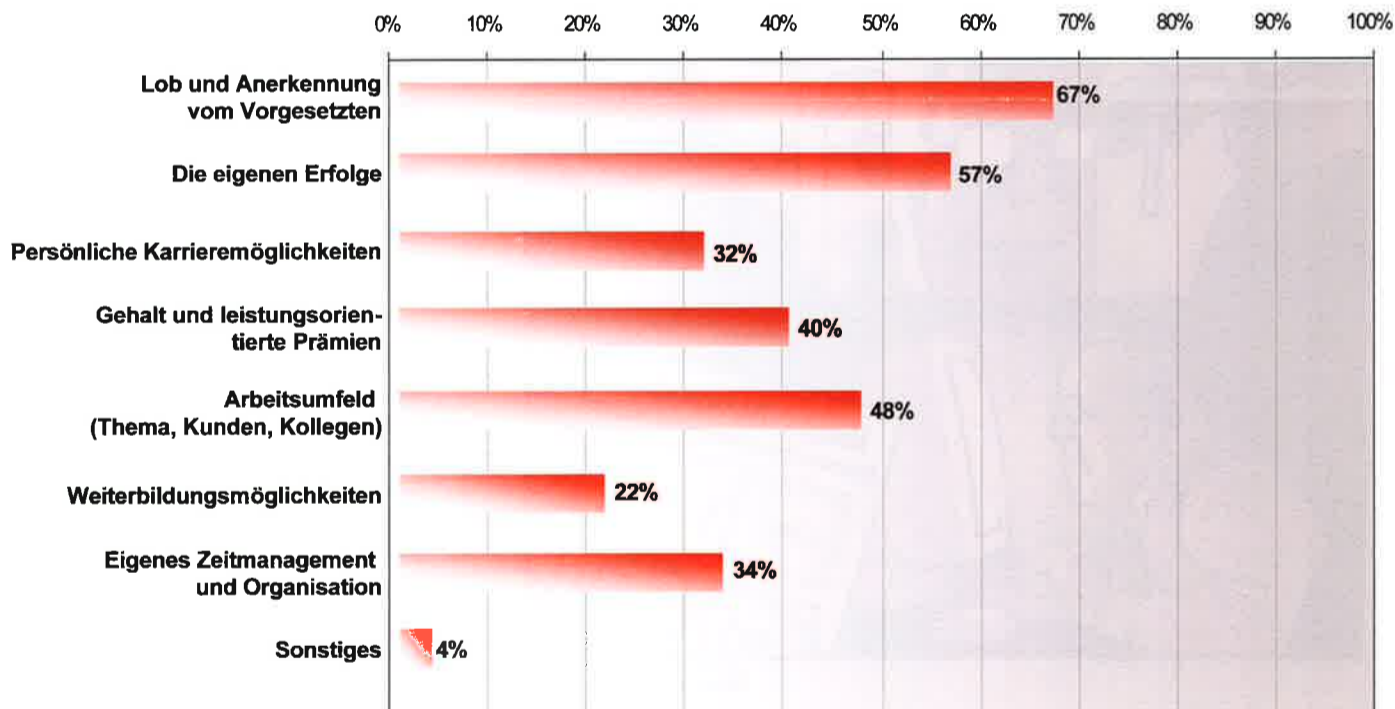
Fehlzeitenmanagement als Motivationsmittel zu betrachten scheint auf den ersten Blick unangebracht zu sein, denn der Beigeschmack der Kontrolle hält sich in vielen Unternehmen hartnäckig. Wo soll dabei das Glücksmoment liegen? **MKM** hat andere Erfahrungen gemacht: Gerade beim Außendienst haben sich Gespräche über Fehlzeiten bewährt und werden von beiden Seiten überwiegend positiv eingeschätzt. Der Mitarbeiter registriert, dass seine Abwesenheit tatsächlich wahrgenommen wurde - für die Einzelkämpfer des Außendienstes ist diese Äußerung von Wertschätzung ein wichtiges Signal. Strukturiertes Vorgehen und eine exzellente Schulung des Chefs oder der Chefin sind in diesem sensiblen Bereich Voraussetzung. Durch den jahrelangen Einsatz und die regelmäßige Ergebniskontrolle ist **MKM** zum Experten für Motivationsstrategien geworden.

Detaillierte Informationen über Fehlzeitenmanagement sowie weitere Trainingsangebote für Mitarbeiter und Führungskräfte bei **MKM** erhalten Sie von Frau Dr. Helga Vogt unter der Telefonnummer 08042 / 91180 oder auf unserer neugestalteten Internetseite:

[www.mkm-mediline.de](http://www.mkm-mediline.de)

## MKM Außendienstmitarbeiterbefragung Mai 2008

Frage: Was motiviert Sie am meisten in Ihrer Außendiensttätigkeit?



Basis: n=172  
Mehrfachnennungen möglich

mit der Motivation. Das Feedback präsentierte Dr. Helga Vogt, Geschäftsleiterin Personal bei **MKM**, während des 14. Lenggrieser Pharmagesprächs „Motivation und Leistung: Was macht Mitarbeiter glücklich?“. Und die Antworten beweisen, dass die bei **MKM** eingesetzten Tools zur Mitarbeitermotivation nachhaltig greifen.

### 92,3 Prozent

Lob und Anerkennung vom Vorgesetzten motivieren die anonym befragten Pharmaberater mit Abstand am stärksten bei ihrer Tätigkeit (67%). An zweiter Stelle (siehe Grafik) stehen die eigenen Erfolge (57%). Das Arbeitsumfeld (Thema, Kunden, Kol-

entlassen. Diese Zahlen zeigen, wie wichtig es in der Ökonomie ist, den Mitarbeiter wieder stärker ins Zentrum des Interesses zu rücken.

### Faktor Auswahl

Außendienstmitarbeiter und Führungskräfte haben aber nur dann die Chance, sich in ihren Aufgabenbereichen wohlfühlen, wenn sie richtig - das heißt sorgfältigst - ausgewählt wurden. Das ist der Grundstein zum Glücklichen im Beruf. Nur ein Mitarbeiter, der die notwendigen persönlichen Eigenschaften für den Vertrieb beziehungsweise die Chefetage mitbringt, kann in seiner Position leistungsorientiert arbeiten. **MKM** setzt

werden die **MKM** Mitarbeiter durch vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten, Karrierechancen (z.B. durch den **MKM** Förderkreis) sowie ein Bonussystem unterstützt. Dieses ist leistungsorientiert, mehrstufig und enthält mehrere Elemente, auf die der Mitarbeiter unmittelbar Einfluss hat. Die Reaktion ist entsprechend positiv. Ein entscheidender Punkt ist dabei sicher auch, dass jeder Mitarbeiter einen Bonus erhält und das demotivierende Gefühl, bestraft worden zu sein, dadurch entfällt.

### Faktor Chef

Die Kontakte eines Außendienstmitarbeiters zu seinem direkten



Dr. Helga Vogt,  
Geschäftsführerin Personal bei **MKM**

# Der Chef macht den Unterschied

## Erfolgreiche Leistungssteigerung im Team durch transformationale Führung

Damit aber nicht nur der Pharma-Außendienst zu Wort kommt (Seite 2), hat die **MKM** Marketingforschung auch eine bundesweite Befragung der arbeitenden Bevölkerung in Deutschland gestartet. Ziel war es, herauszufinden, welche Faktoren derzeit Arbeitszufriedenheit, -motivation und -leistung beeinflussen. Und auch, welche Umstände es sind, die im Job Unzufriedenheit auslösen oder fördern. Dabei hat sich gezeigt, wie gravierend der Einfluss des Chefs oder der Chefin auf das Betriebsklima tatsächlich ist. Can Gürer, Diplom-Psychologe bei **MKM**, stellte die Ergebnisse der Studie beim 14. Lenggrieser Pharmagespräch zum Thema Motivation und Leistung vor. Als Beispiel, wie ein Vorgesetzter seine Arbeit gezielt verbessern kann, erläuterte er außerdem, wie und warum transformationale Führung funktioniert.

Ungerechtigkeit (12,0%) aus, Desinteresse und fehlendes Feedback (8,0%) lassen ebenfalls die Lust am Arbeiten vergehen. Inkompetente Vorgesetzte, stumpfsinnige Arbeit und schlechte Bezahlung werden gleichrangig mit je 7,0% als Grund für fehlendes Engagement genannt. Weitere Untersuchungen haben gezeigt, dass die Unzufriedenheit mit dem Verhalten des Vorgesetzten umso größer wird, je schlechter das Arbeitsklima insgesamt ist. Der Chef kann also durch sein Verhalten demotivierend wirken (vgl. Seite 1), hat aber andererseits auch die Chance, seinen nicht unerheblichen Einfluss auf die Leistung positiv zu nutzen. Dabei sind seine Möglichkeiten umso größer, je stärker die Unzufriedenheit ist. Der Vorgesetzte muss allerdings genau wissen, was er

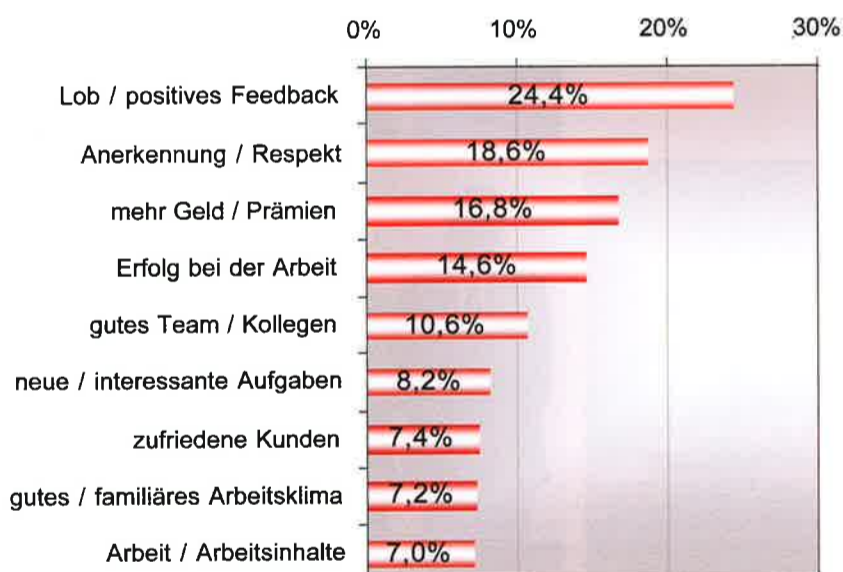
### Kollektives Interesse

Transformationale Führung hat das Potenzial, sowohl die Leistung Einzelner als auch die ganzer Gruppen deutlich zu steigern. Durch Studien ist belegt, dass eine inaktive, zögerliche Führungskraft, die - aus welchen Gründen auch immer - dem „Laissez-faire“ den Vorzug gibt, Konflikte und Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern geradezu herausfordert. Schlechte Ergebnisse sind die logische Konsequenz. Transformationale Führung beruht darauf, dass die Chefin oder der Chef durch verbales sowie nonverbales Verhalten die Bedürfnisse, Werte, Ziele und das Verhalten der Mitarbeiter dahingehend kanalisiert, dass egoistische Eigeninteressen in ein kollektives Interesse an einer gemeinsamen Vision umgewandelt werden. Dabei sind vier durch ein spezielles Verfahren messbare Aspekte relevant (nach Boss / Avolio):

### Trainierbarer Erfolg

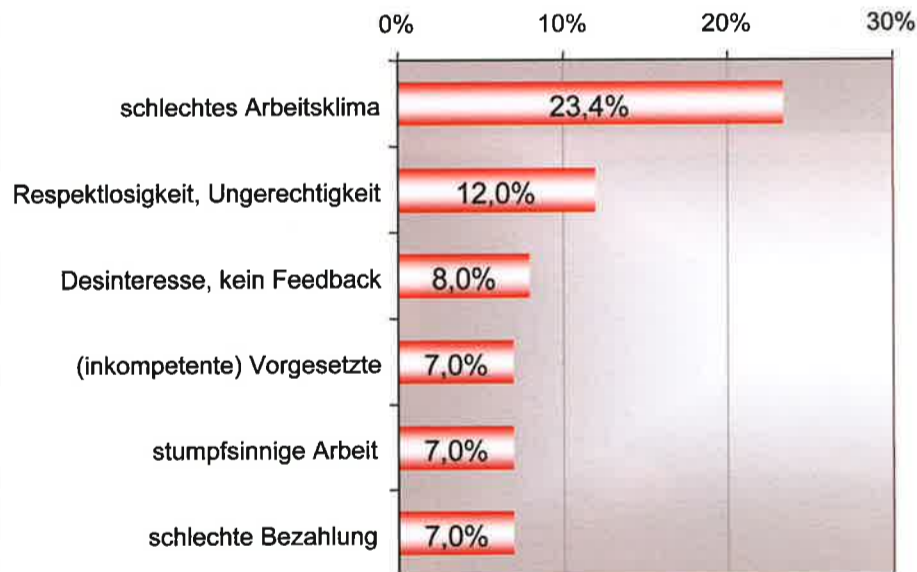
Hört sich verlockend an, ist aber nicht machbar? Entweder der Chef ist charismatisch oder er ist es halt nicht? In einem Feldexperiment (Barling / Weber / Kelloway) konnte gezeigt werden, dass transformationale Führung durchaus trainiert und erlernt werden kann: Bereits nach einem eintägigen Trainingsprogramm mit vier individuellen Nachfolgetreffen hatte sich das Verhalten der Führungskräfte so geändert, dass sie nach fünf Monaten von ihren Mitarbeitern charismatischer erlebt wurden. Dies wirkte sich in der Studie (1996) positiv auf die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und auf ihre Leistung aus. Transformationale Führung lässt sich also nicht nur trainieren - ihr Einfluss auf die Bereiche Leistung, Zufriedenheit

### Was motiviert Sie bei der Arbeit? (offene Frage)



Basis n = 500  
Mehrfachnennungen möglich!

### Was demotiviert Sie bei der Arbeit? (offene Frage)



Basis n = 500  
Mehrfachnennungen möglich!

### Zufrieden?

Auch die bundesweite Befragung (siehe Grafiken) ergab, dass die Arbeitnehmer vor allem Lob und positives Feedback durch den Vorgesetzten als Motivationsschub empfinden (24,4%). An zweiter Stelle nannten sie Anerkennung und Respekt (18,6%), mehr Geld und Prämien wirken sich erst dritt-rangig positiv aus (16,8%). Ein interessanter Punkt ist das Arbeitsklima: Es ist offenbar nicht so entscheidend für die Motivation, solange es gut und familiär ist: Bei der Befragung kam dieser Aspekt mit 7,2% auf Platz 8. Ist das Arbeitsklima aber schlecht, wird es als stark demotivierend empfunden und belegt Platz 1 mit 23,4%. Negativ wirken sich auch Respektlosigkeit und

tut oder lieber lässt - sonst wird die Lage womöglich noch prekärer.



Dipl.-Psych. Can Gürer,  
MKM Marketingforschung

- Charisma: Der Vorgesetzte hat die Fähigkeit, jedes Hindernis zu überwinden. Gemeint ist in diesem wissenschaftlichen Zusammenhang nicht eine charismatische Persönlichkeit, sondern charismatisches Verhalten.
- Inspirierende Motivation: Der Vorgesetzte nutzt Symbole und Bilder, um die einzelnen Anstrengungen des Teams auf ein Ziel hin zu bündeln.
- Intellektuelle Inspiration: Der Vorgesetzte schafft es, dass Mitarbeiter ein altes Problem auf einmal ganz neu sehen.
- Individuelle Mitarbeiterorientierung: Der Vorgesetzte coacht, wenn es erforderlich ist.

und Motivation kann durch Messverfahren (Multifactor Leadership Questionnaire / MLQ) nachgewiesen werden. Was Zufriedenheit bedeutet? Sie ist die kognitive Komponente des Glücks.

Wenn Sie an Einzelheiten zu der Befragung „Arbeitszufriedenheit“ und an anderen aktuellen Studien der **MKM** Marketingforschung interessiert sind oder selbst eine Studie in Auftrag geben möchten, wenden Sie sich bitte an Frau Elisabeth Busch oder Herrn Can Gürer unter der Telefonnummer 08042 / 91180. Weitere Informationen zur **MKM** Marketingforschung finden Sie auf unserer neugestalteten Internetseite [www.mkm-mediline.de](http://www.mkm-mediline.de)



**Was  
 macht  
 Mit-  
 arbeiter  
 glücklich?**

**Antworten  
 auf  
 Seite 1-3!**



**Impressum**

**MKM Kompakt**

**Herausgeber:**  
 MKM Außendienst GmbH  
 Fleck 34-36  
 D-83661 Lenggries / Obb.  
 Tel: 0049 (0)8042 / 91180  
 Fax: 0049 (0)8042 / 2060  
 info@mkm-mediline.de  
 www.mkm-mediline.de

**Verantwortliche Redakteurin:**  
 Dr. Alexandra Rink

**Grafische Gestaltung:**  
 konzept+grafik eva rathmacher

**Nächster Erscheinungstermin:**  
 August 2008