



MOTIVATOREN

WELCHE SIND DIE MOTIVATOREN IHRER MITARBEITER?

von Armin Rainer

Daniel Müller, Vizepräsident bei Mercuri Urval, verrät uns im Interview was in unserer zunehmend komplexer werdenden Welt für qualifizierte Führungskräfte am wichtigsten ist. Die Unterschiede bei den Motivatoren sind in der Persönlichkeit der einzelnen Kandidatinnen und Kandidaten zu suchen. Es handelt sich dabei um die sehr individuellen und persönlichen Ansprüche eines Menschen.

Herr Müller, Sie sind in der Executive Search Branche tätig und haben somit mit Menschen zu tun, welche sich neu orientieren. Was sind die häufigsten Gründe der Menschen, die sich neu orientieren bzw. aus Unternehmen ausscheiden?

Die Welt dreht sich immer schneller und wird zunehmend komplexer. Mehr Stakeholder haben immer höhere Ansprüche. Aktionäre, Mitarbeitende, Kunden, Medien und mit ihnen die Öffentlichkeit – alle fordern sie heute mehr Informationen und Transparenz. Ein weiterer Faktor ist die steigende Unsicherheit, welche sich negativ auf die langfristige Planbarkeit auswirkt. Dadurch sind die Anforderungen an die Mitarbeitenden in Führungspositionen in den letzten Jahren stetig gestiegen. Dies wiederum erhöht den Druck auf den Faktor Mensch und führt zu mehr Unzufriedenheit, weshalb viele Mitarbeitende «offen für Veränderungen» sind.

In Ihrem Unternehmen platzieren Sie primär Middle- und Top-Management- Positionen: was sind aus Ihrer Sicht die wichtigen Motivatoren für diese Mitarbeiter? Gibt es hier Unterschiede zwischen der Schweiz und anderen Ländern?

Unserer Erfahrung nach ist der Hauptmotivator für Personen im Middle- und Top-Management

der Berufserfolg. Dieser definiert sich durch den Grad der Zielerreichung. Eine klare und vor allem realistische Zieldefinition ist ein äusserst wichtiger Baustein in der Führung von Personen im Middle- und Top-Management. Die Unterschiede bei den Motivatoren sind weniger in der geografischen Herkunft, sondern vielmehr in der Persönlichkeit der einzelnen Kandidatinnen und Kandidaten zu suchen. Es handelt sich dabei um die sehr individuellen und persönlichen Ansprüche eines Menschen, die sich nicht verallgemeinern, aber mit einer Potenzialanalyse ermittelt lassen. Weitere Unterscheidungsmerkmale sind die soziale Herkunft sowie die Wertevorstellungen der jeweiligen Generation, in welcher die Führungskraft ausgewachsen ist.

Welche Methoden zur Erhöhung der Mitarbeitermotivation funktionieren Ihrer Meinung nach schlecht oder gar nicht? Welche Methoden oder Anreizsysteme können Sie hingegen empfehlen?

Grundsätzlich sind wir der Ansicht, dass sich Menschen nur sehr schwer motivieren lassen. Es geht vielmehr darum die richtigen Rahmenbedingungen für die Mitarbeitenden – egal auf welcher Stufe – zu schaffen. Wichtig ist ein Umfeld, welches der intrinsischen Motivation eines Menschen genügend Raum bietet. Je nach Persönlichkeitsstruktur



unterscheiden sich die Motivatoren stark. Diese reichen von monetären Anreizen über eine ausgeglichene Work-Life-Balance bis hin zu einer sinnstiftenden Tätigkeit. Folglich kann nicht zwischen guten und schlechten Anreizsystemen unterschieden werden, sondern müssen die Rahmenbedingungen auf die individuellen, intrinsischen Motivatoren einer Person abgestimmt werden.

Motivatoren bei Mitarbeitern, welche in einem nicht familiengeführten Grosskonzern arbeiten – können diese in einem Familienunternehmen, Ihrer Erfahrung nach, ein für sich motivierendes Umfeld finden? Und umgekehrt?

Wir erleben in unserer täglichen Arbeit sowohl die Bewegung in die eine wie auch in die andere Richtung. Seit einigen Jahren stellen wir jedoch fest, dass Familienunternehmen in unserer schnelllebigen und unsicheren Zeit an Attraktivität gewinnen. Meiner subjektiven Einschätzung nach ist diese Entwicklung einerseits auf deutlich längere Planungshorizonte und andererseits auf die geringere Komplexität in der Organisationsstruktur in Familienunternehmen zurückzuführen. Zudem sind die Wertevorstellungen und der Zusammenhalt der Belegschaft in einem inhabergeführten Unternehmen oft stärker ausgeprägt als in der anonymen Welt eines Grosskonzerns.

Armin Rainer
Geschäftsführender Gesellschafter

Weissman & Cie. Italia GmbH
Gampenstrasse 3
I – 39011 Lana

+39 0473 490544
rainer@weissman-international.com