



PERSONALPROFI

# Mit motivierten Mitarbeitern zum Erfolg

12 Strategien für Ihr Autohaus

# AUTOHAUS

*Buch & Formular*

Martin Sauer

# **Mit motivierten Mitarbeitern zum Erfolg**

12 Strategien für Ihr Autohaus



PERSONALPROFI

# Mit motivierten Mitarbeitern zum Erfolg

12 Strategien für Ihr Autohaus

**AUTOHAUS**  

---

*Buch & Formular*

© 2009–2013 Springer Automotive Media in der Springer Fachmedien München GmbH,  
Aschauer Straße 30, 81549 München  
[www.springer-automotive-shop.de](http://www.springer-automotive-shop.de)

2. Auflage 2013  
Stand 01/2013

**Produktmanagement/Lektorat:** Kerstin Bandow  
**Herstellung:** Markus Tröger  
**Satz&Layout:** Schmidt Media Design, München  
**Umschlaggestaltung:** Bloom Project GmbH, München  
**Titelbild:** Nick Freund/Fotolia.com  
**Druck:** AZ Druck und Datentechnik GmbH, Heisinger Str. 16, D-87437 Kempten

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Das Werk ist mit größter Sorgfalt erarbeitet worden. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden.

ISBN 978-3-89059-180-3

» BEURTEILE BÜCHER NIE NACH DEM,  
WAS SIE AM ANFANG EINLEITEN,  
SONDERN NACH DEM,  
WOZU SIE AM ENDE HINLEITEN. «

Ignatius von Loyola



<b>1</b>	<b>Grundsätzliches</b> .....	11
1.1	Ausgangspunkt: Motivieren als Führungstätigkeit .....	11
1.2	Sprachliches .....	13
1.3	Begriffliches .....	14
1.4	Historisches .....	18
<b>2</b>	<b>Motive und Motivprofile</b> .....	28
2.1	Motive (Motivbereiche) .....	28
2.1.1	Leistungsmotiv .....	28
2.1.2	Machtmotiv .....	31
2.1.3	Bindungsmotiv .....	35
2.1.4	Motivkombinationen .....	38
2.2	Motivprofile .....	41
<b>3</b>	<b>Motivprofile im Autohaus</b> .....	47
3.1	Führungskräfte .....	48
3.2	Finanz-/Verwaltungsleiter .....	48
3.3	Verkäufer .....	49
3.4	Serviceberater .....	51
3.5	Meister .....	52
<b>4</b>	<b>Messung von Motivation</b> .....	55
4.1	Mitarbeiterbeobachtung .....	56
4.2	Mitarbeitergespräche .....	57
4.3	Mitarbeiterbefragung .....	59
<b>5</b>	<b>Bausteine der Motivation</b> .....	67
5.1	Führungsstil .....	68
5.1.1	Situativer Führungsstil .....	68
5.1.2	Eigenschaften einer Führungskraft .....	71
5.2	Arbeitsaufgabe .....	77
5.2.1	Sinn .....	78
5.2.2	Erfolg .....	79
5.2.3	Flow .....	80
5.2.4	Aufgabe .....	82
5.3	Zielvereinbarung .....	84
5.3.1	Ziel .....	85
5.3.2	Die eigentliche Zielvereinbarung .....	86
5.3.3	Feedback .....	90
5.4	Betriebsklima .....	92
5.4.1	Firmenkultur .....	94
5.4.2	Ausstattung .....	97
5.4.3	Events .....	98

5.5	Personalauswahl .....	98
5.5.1	Personaleinstellung .....	99
5.5.2	Job Sculpture (Job Design) .....	103
5.6	Entlohnung .....	104
5.6.1	Variable Vergütungsformen .....	108
5.6.2	Incentives .....	112
5.7	Anerkennung .....	115
5.7.1	Lob .....	116
5.7.2	Bestätigung der Person .....	120
5.8	Persönliche Weiterentwicklung .....	122
5.8.1	Weiterbildung .....	123
5.8.2	Karriere .....	125
5.8.3	Stärken .....	126
5.9	Loyalität .....	128
5.9.1	Treue .....	129
5.9.2	Stolz .....	130
5.9.3	Teamgeist .....	130
5.10	Kontrolle/Vertrauen .....	131
5.10.1	Vertrauen .....	132
5.10.2	Faire Kontrolle .....	134
5.10.3	Umgang mit Fehlern .....	135
5.11	Information/Kommunikation .....	137
5.11.1	Information .....	140
5.11.2	Kommunikation .....	141
5.12	Privatleben .....	146
5.12.1	Gesundheit (Belastbarkeit) .....	147
5.12.2	Work-Life-Balance (Balancing) .....	150
6	Fazit und Zusammenfassung .....	153
7	Anhang .....	157
	Anhang 1: Fallstudie: Der demotivierte Serviceberater .....	157
	Anhang 2: Spezielle Motivierungsmaßnahme für Anzubis .....	163
	Literaturverzeichnis .....	165
	Abbildungsverzeichnis .....	167
	Abkürzungsverzeichnis .....	169
	Stichwortverzeichnis .....	170

## Vorwort zur 2. erweiterten Auflage

Die zweite erweiterte Auflage enthält nunmehr im Anhang 1 eine praxisnahe Fallstudie mit Lösung.

In einem weiteren Anhang 2 stellen wir einige in der Praxis bewährte Motivierungsmaßnahmen speziell für Azubis zusammen.

In Kapitel 1 wird der Begriff der Demotivation präzisiert.

Das Kapitel 6 (Fazit und Zusammenfassung) wurde überarbeitet und im Sinne einer besseren und übersichtlicheren Zusammenfassung neu gestaltet.

Der umfangreiche Mitarbeiter-Motivations-Test mit 42 Fragen konnte in der Zwischenzeit in einigen Autohäusern durchgeführt werden. Die teilweise ernüchternden Ergebnisse führten in fast allen Fällen zu verbesserten und intensiveren Motivierungsbemühungen seitens der Führungskräfte.

Der Verfasser würde sich über weitere Reaktionen und Anregungen aus der Autohauspraxis freuen.

**Martin Sauer**

Reutlingen, im Januar 2013

## Vorwort zur 1. Auflage

Zwei Fragen möchte dieses Buch beantworten:

1. Was treibt eigentlich Menschen an?
2. Was können Führungskräfte tun (oder lassen), um ihre Mitarbeiter zu höheren Leistungen anzuspornen?

Antworten auf die erste, mehr theoretische Frage, geben die Kapitel 1–4, in denen über die Themen Motive, Motivprofile und Motivationsmessung das zusammengetragen wird, was gegenwärtig Stand der Motivationsforschung ist. Dazu sind einige »Ausflüge« in der Betriebswirtschaftslehre benachbarten Wissenschaften erforderlich, insbesondere in die Verhaltensbiologie. Hier hat speziell die Erforschung der menschlichen Triebstruktur in letzter Zeit wertvolle Erkenntnisse zum Themenkomplex »Motivation« geliefert. Der Abschnitt »Historisches« soll Interessierte anregen, tiefer in die Materie einzudringen. Hierzu wird auf das umfangreiche Literaturverzeichnis verwiesen.

Praktiker können, falls sie die Theorie weniger interessiert, direkt in das umfangreiche Kapitel 5, das **Herzstück des Buches**, einsteigen, in dem viele Tipps und Hinweise gegeben werden, wie Mitarbeiter motiviert werden können. Nicht weniger als 12 »Hauptbausteine« der Motivation mit 31 »Nebenbausteinen« werden ausführlich und mit Praxisbeispielen aus der Kfz-Branche dargestellt. Im Fokus steht der mittelständische Betrieb, das Autohaus.

Dieses Buch ist in erster Linie für Führungskräfte geschrieben, die sich tagtäglich mit mehr oder weniger motivierten Mitarbeitern um eine möglichst exzellente Leistung bemühen. Aber auch für die Mitarbeiter selber, die zu »Motivierenden«, sind Kenntnisse über Motivation von großem Wert, ist doch das optimale Zusammenspiel Führungskraft – Mitarbeiter entscheidend für den Betriebserfolg. Außerdem kann der Mitarbeiter von heute die Führungskraft von morgen sein.

Apropos Mitarbeiter: Immer, wenn von »dem Mitarbeiter« die Rede ist, sind sowohl männliche wie auch weibliche Mitarbeiter gemeint. Die korrekte Formulierung »Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen« wirkt jedoch, wenn sie sehr oft vorkommt, auf den Leser außerordentlich ermüdend. Der Begriff »Mitarbeiter« umfasst also nachfolgend immer beide Geschlechter, er wird geschlechtsübergreifend d. h. neutral verwendet.

Gibt es Unterschiede in der Motivation zwischen männlichen und weiblichen Mitarbeitern? Ja, die gibt es ganz sicher. Ganz zum Schluss des Buches, bei der Darstellung individueller Motivationsprogramme, wird erkennbar, dass die flexible Zusammenstellung unterschiedlicher Motivationsbausteine, resultierend aus der Motivationsmessung, es durchaus zulässt, spezielle Programme für weibliche Mitarbeiter zu erstellen.

Es geht in diesem Buch um »Leistungsmotivation«, um betriebliche Leistung. Der private Bereich rückt in den Hintergrund, mit Ausnahme der Darstellung des Bausteines Nr. 12, in dem der Zusammenhang zwischen betrieblicher und privater Sphäre notwendigerweise herausgearbeitet wird. Ein wichtiger Baustein, der nicht außer Acht gelassen werden darf.

Dem Verfasser würde es eine aufrichtige Freude bereiten, wenn durch dieses Buch das tägliche Miteinander von Menschen in den Betrieben verbessert und damit für beide Seiten, Führungskräfte und Mitarbeiter, erträglicher gestaltet werden würde. Dies ist der tiefere Sinn und eigentliche Zweck des Buches.

**Martin Sauer**

Reutlingen, im Dezember 2009

# 1 Grundsätzliches

In diesem Kapitel werden die Begriffe Motivation und Motivierung erläutert. Hier finden Sie Hinweise auf das Vorgehen des Buchs und erste Tipps, welche Faktoren Ihre Mitarbeiter motivieren.

## 1.1 Ausgangspunkt: Motivieren als Führungstätigkeit

Wenn man Führung als eine Vielzahl von konkreten Tätigkeiten definiert (prozessualer oder energetischer Führungsbegriff), so ist »Motivieren« eine von insgesamt neun Gruppierungen von Tätigkeiten, graphisch dargestellt in Abb. 1: »Die Führungspyramide«.

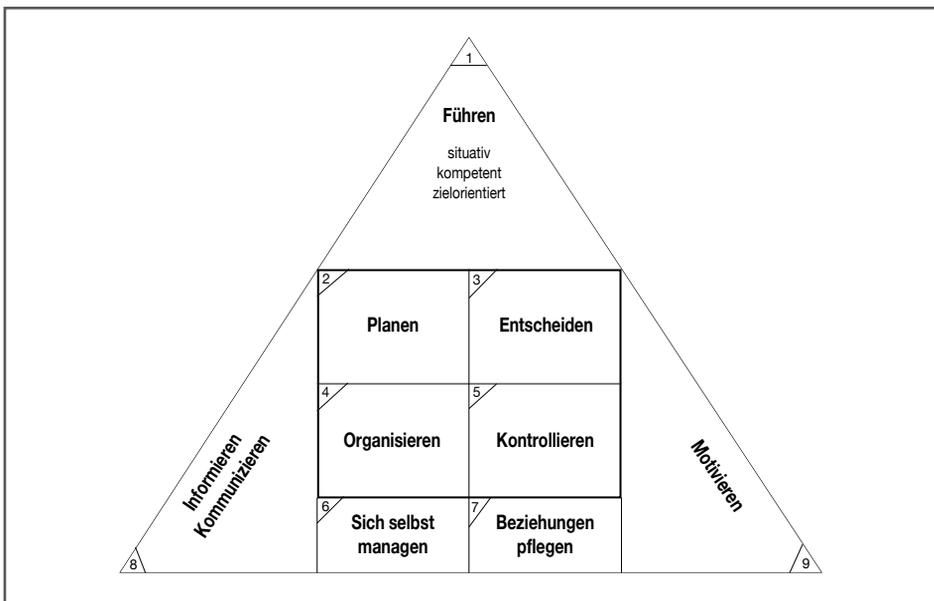


Abb. 1: »Die Führungspyramide«

In dieser Pyramide sind zentral die eigentlichen »harten« Management-Tätigkeiten (planen, entscheiden, organisieren, kontrollieren = Management-Regelkreis) angeordnet, darunter die »soft skills« »sich selbst managen« und »Beziehungen pflegen« sowie an den Spitzen der Pyramide »führen«, »informieren und kommunizieren« und »motivieren«<sup>1</sup>.

»Führen« verstanden als Führungsprinzipien, als Verhaltensweisen (nämlich situativ, zielorientiert und kompetent), »Kommunizieren« als mittelbare Tätigkeit, die bei allen übrigen Führungstätigkeiten angewendet wird und schließlich »motivieren«, wohl eine Mischung aus Verhaltensweisen und mittelbaren Tätigkeiten, denn eine unmittelbare Tätigkeit »motivieren« gibt es nicht. Was konkret wäre denn da zu tun?

Motivieren ist also ein unscharfer, ein schwammiger, ein schillernder Begriff, der in der Praxis zwar häufig verwendet wird, aber über dessen Inhalt durchaus divergierende Ansichten bestehen. Einig ist man sich – sowohl in der Theorie als auch in der Praxis – über die Bedeutung dieser Tätigkeit.

»Motivierte« Mitarbeiter sind unbedingt erforderlich für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens, wohingegen »demotivierte« Mitarbeiter die Ursache für wirtschaftlichen Misserfolg sein können. Die fundamentale Wichtigkeit des »human capital« zeigt sich besonders in den kleinen und mittelständischen Unternehmen, im speziellen in Dienstleistungsunternehmen wie Autohäusern. Kompetenz und Freundlichkeit des Kundenkontaktpersonals sind überlebensnotwendig, auch und gerade in wirtschaftlichen Krisenzeiten.

Wann bezeichnen wir einen Mitarbeiter als „motiviert“ oder „hoch motiviert“? Einmal dann, wenn er eine überdurchschnittliche Leistung auf seinem Gebiet erbringt, zum andern aber auch dann, wenn er etwas auf seine Mitmenschen ausstrahlt, das man als „Lust an der Arbeit“ bezeichnen könnte. Diese beiden Faktoren, „Leistung“ und „Lust“ gehören unbedingt zusammen.

Wohl dem Betrieb, der eine engagierte, »motivierte« Mannschaft hat, die ihre Aufgaben kennt und beherrscht sowie kunden- und marktorientiert handelt.

Der Wert erstklassigen Personals – obwohl nicht in der Bilanz eines Unternehmens aktivierungsfähig – ist unschätzbar. Führungskräfte, die »motivieren« können, die auch selbst »motiviert« sind, sind gefragt. Ein Blick in die Stellenanzeigen der großen überregionalen Zeitungen beweist es: »Motivierungsfähigkeit« ist eine der meistgenannten Anforderungen an eine Führungskraft.

---

<sup>1</sup> Sauer, Martin: *Der Autohaus-Chef*, München 2010, 3. Aufl., S. 17 ff.

Um das »Geheimnis Motivation« lüften zu können und um zu präzisen, praxisorientierten Empfehlungen zu kommen, untersuchen wir zunächst die sprachlichen und begrifflichen Hintergründe. Im letzten Abschnitt »Historisches« dieses Kapitels über das »Grundsätzliche« werfen wir einen Blick auf die Entwicklung der Motivationsforschung der letzten Jahrzehnte und stellen einige, bis heute gültige Motivationstheorien und deren Vertreter vor.

## 1.2 Sprachliches

Das Substantiv »Motiv« und das Verb »motivieren« werden im Sprachgebrauch sehr unterschiedlich verwendet. Beide stammen vom Lateinischen ab. Motiv stammt von »motus = Bewegung, Antrieb«, motivieren von »movere = bewegen« ab.

Wenn im Kriminalfilm der Kommissar nach dem »Motiv« sucht, weswegen ein Mensch einen anderen erschießt, so versucht er, hinter den Beweggrund, die Antriebskraft, die Ursache eines bestimmten Handelns oder Verhaltens zu kommen (Bsp.: Das Motiv für den Mord war Habgier).

Wenn ein Fotograf ein »Motiv« sucht für photographische Aufnahmen, so sucht er nach einem zentralen Thema, nach einem Bildgegenstand, der eine bestimmte Bedeutung hat und im Mittelpunkt steht. Ähnlich ist es in der bildenden Kunst (Bsp.: Das Motiv des Bildes ist ein Pferd). Ein »Motiv« in der Musik ist eine bestimmte, charakteristische, oft nur wenige Töne umfassende Melodie, ein musikalisches Thema, das variiert wird, das wiederkehrt und der Komposition eine unverwechselbare Eigenheit und Eigentümlichkeit verleiht (Bsp.: Beethoven variiert in seiner Klaviersonate stets das gleiche Motiv). Wenn der Fußballtrainer in der Halbzeitpause seine Schützlinge »motiviert« und eine bessere Leistung in der zweiten Halbzeit fordert, so wird »motivieren« in seiner Bedeutung als »anregen, anspornen, antreiben« benutzt. Der Trainer will – mit manchmal durchaus rabiaten Methoden – seine Spieler zu einer besseren Leistung »bewegen« (Bsp.: Trainer: Ihr geht jetzt raus und haut die weg, ihr seid doch besser, klar?).

Wenn ein Mitarbeiter zum anderen sagt, er sei heute aber gar nicht »motiviert«, so bedeutet dies, dass der Mitarbeiter keine Lust zur Arbeit hat, keinen Sinn in seiner Arbeit sieht, keinen Anreiz verspürt und demzufolge keine oder nur eine schlechte oder schwache Leistung abliefern. Generell könnte man sagen: Alles, was mit »Motiv« zusammenhängt, kommt aus der Richtung: Bewegung, Antrieb, Anreiz.

## 1.3 Begriffliches

Die im Zusammenhang mit »Motiv« verwendeten Begriffe gehen in der Literatur bunt durcheinander und es ist erforderlich, zu Beginn eines Buchs, das sich mit diesem umfangreichen und komplizierten Thema befasst, diese Begriffe aufzuzählen und klar zu definieren. Im vorangegangenen Abschnitt haben wir »Motiv« (Beweggrund) und »motivieren« (bewegen, antreiben) bereits sprachlich definiert.

Über diese beiden grundlegenden Begriffe hinaus werden zwei weitere Begriffe viel verwendet und zitiert, leider in oft widersprüchlicher Weise: Motivation und Motivierung.

Wir wollen »Motivation« als etwas Statisches, als einen Zustand definieren. Mitarbeiter haben eine niedrige oder eine hohe Motivation, d.h. einen niedrigen oder hohen Motivationsstatus. Ihre »Motiviertheit« (sprachlich unschön) ist hoch oder niedrig. Motivation ist also ein dem Mitarbeiter »innewohnender« Zustand.

Anders ist »Motivierung« zu definieren. Motivierung ist etwas Dynamisches, eine Tätigkeit, umfasst eine Fülle von Maßnahmen, ist »absichtsvolles Handeln«,<sup>2</sup> um einen bestimmten Motivationsstatus zu erreichen. Motivierung kommt stets von außen.

Freilich wird umgangssprachlich das Wort »Motivation« gelegentlich auch als Prozess und weniger als Zustand gebraucht. Für »Motivierung« gilt diese zweifache Verwendung nicht. Dieser Begriff wird nie als Zustand, sondern immer als Prozess, als Tätigkeit verstanden. Ein »Motivator« ist jemand, der einen anderen zu motivieren versucht, etwa in unserem oben erwähnten Beispiel der Fußballtrainer. »Motivatoren« können aber auch sachlicher Natur sein, etwa das Betriebsklima, die »Unternehmenskultur«. Letztendlich gestalten aber wieder Personen das Betriebsklima, auf deren Verhalten (oder Unterlassen) und Handlungen das Betriebsklima beruht.

Dann gibt es noch den häufig anzutreffenden Begriff der »Selbstmotivation«, der eigentlich sprachlich korrekter »Selbstmotivierung« heißen müsste, denn bei dem Thema Selbstmotivation geht es um die Frage, was man selbst tun kann, um seinen eigenen Motivationsstatus anzuheben. Es geht also um die Frage, inwieweit und mit welchen Methoden man sich selbst »motivieren« kann, sich selbst Anreize setzen kann.

Natürlich gibt es auch die gegensätzlichen Begriffe wie »Demotivation« und »Demotivierung«, für die analog dasselbe gilt. In der Motivationsforschung werden sie etwas stiefmütterlich behandelt, obwohl demotivierende Verhaltensweisen in der Praxis – leider – häufig anzutreffen sind.

---

2 Sprenger, Reinhard K.: *Mythos Motivation*, Frankfurt/New York 1992, S. 20

Demotivierte Mitarbeiter (vgl. auch die Fallstudie im Anhang) erkennt man an bestimmten Verhaltensweisen, die man auch als »aktiven« und »passiven« Widerstand bezeichnen könnte.

Abb. 2 zeigt solche typischen Verhaltensweisen, aufgegliedert nach »aktivem Verhalten« (= Angriff) und »passivem Verhalten« (= Flucht).

Art des Widerstandes	Symptome beim Mitarbeiter
Aktiv (Angriff)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Häufiger Widerspruch, Negativsicht</li> <li>■ Gegenargumentation</li> <li>■ Kritik gegenüber dem Vorgesetzten</li> <li>■ Aufregung und Beschwerden</li> <li>■ Sturer Formalismus</li> <li>■ Ausreden für Passivität</li> <li>■ Aufgaben kommen unbearbeitet zurück</li> </ul>
Passiv (Flucht)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Abwesenheit vom Arbeitsplatz</li> <li>■ Lustlosigkeit und Müdigkeit</li> <li>■ Unaufmerksamkeit</li> <li>■ Ratlosigkeit</li> <li>■ Dienst nach Vorschrift</li> <li>■ Kein Engagement</li> <li>■ Labilität und Fluchtverhalten</li> <li>■ Rückzug</li> </ul>

Abb. 2: »Typische Symptome des Widerstandes«

Dies sind meist subjektiv bewertete Beobachtungen. Besser ist eine gründliche, systematische »Messung« der Motivation bzw. Demotivation.

Was ist Mitarbeitern wichtig? Die Antworten auf diese Frage sind aufschlussreich für das Erkennen von Demotivation, denn die Erwartungshaltung von Mitarbeitern auf den für sie wichtigen Feldern ist hoch und eventuelle Enttäuschungen folgenschwer für die individuelle Motivation oder Demotivation.

Gemäß der Tabelle in Abb. 3 ist die Diskrepanz zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit auf den Feldern

- Attraktivität der Arbeitsaufgabe (1,4)
- Führungsstil (1,2)
- Persönliche Entwicklung (1,2)
- Eigenverantwortung (1,1)

besonders groß. Hier stecken mögliche Quellen der Demotivation.