



Foto: © Nick Freund / Fotolia.com

MOTIVATION

Mitarbeitern Vertrauen schenken

Die Frage, was Mitarbeiter motiviert, beschäftigt seit jeher Praktiker wie Wissenschaftler. Materielle Anreize allein motivieren jedenfalls nicht, und dass es auch ganz ohne geht, zeigt das Beispiel einer Genossenschaftsbank in Bayern.

➤ Rainer Spies

Spätestens mit der Finanzkrise wurde im Bankensektor die Sinnhaftigkeit materieller Anreize in Gestalt variabler Vergütungsbestandteile und exorbitanter Boni im Investmentbanking massiv infrage gestellt. Reagiert haben einige Banken mit einem verminderten Anteil des variablen Gehaltsbestandteils, teils kompliziert anmutenden Bonus-Malus-Regelungen und stärker wert- und teambezogenen Zielsystemen. Insgesamt ist der Trend zur variablen Vergütung jedoch ungebremst. Aber sind materielle Anreize überhaupt notwendig, um Mitarbeiter zu guten Leistungen zu motivieren? Offensichtlich nicht, wie das Beispiel der Raiffeisenbank Ichenhausen eG im Landkreis Günzburg zeigt.

In der Genossenschaftsbank im schwäbischen Teil Bayerns gibt es keine variablen Gehaltsbestandteile. Dennoch sei das Unternehmen „outstanding“, meint der Wirtschaftspsychologe und Eignungsdiagnostiker Dr. Rüdiger Hossiep. Der Dozent an der Ruhr-Universität in Bochum hat das Bochumer Inventar zu Mitarbeiterzufriedenheit und Organisationsklima (BIMO) entwickelt. Noch keines der damit bisher untersuchten Unternehmen habe so über-

durchschnittlich positiv abgeschnitten wie die Raiffeisenbank Ichenhausen, so Hossiep. Und das bereits zum zweiten Mal in Folge. „Ein Leuchtturm“, schwärmt Hossiep. Die 44 Mitarbeiter der Bank sind nicht nur äußerst zufrieden mit ihrem Arbeitgeber. Laut Auswertung des BIMO sind sie auch motivierter als die anderen mit dem Instrument befragten Beschäftigten.

DAS GEHALT MUSS STIMMEN, ABER ES MOTIVIERT NICHT

„Geld allein motiviert nicht“, gibt Ernst Kronawitter, Vorstand der Raiffeisenbank Ichenhausen und zuständig für den Marktbereich, einen ersten Einblick in das Erfolgsrezept seiner Bank. Ein Geheimnis ist das nicht. Denn die Zwei-Faktoren-Theorie in der Motivationsforschung von Frederick Herzberg (1923 bis 2000), einem angesehenen amerikanischen Psychologen und Arbeitswissenschaftler, besagt, dass das Gehalt eines Mitarbeiters stimmen muss, um es einmal lapidar auszudrücken. Es motiviert den Angestellten aber nicht. Das Gehalt sei lediglich ein „Hygienefaktor“, wie es Herzberg selbst etwas sperrig ausdrückte.

In der Raiffeisenbank Ichenhausen wünschten sich die Mitarbeiter vor allem einen sicheren Arbeitsplatz, ein gutes Betriebsklima und eine anspruchsvolle Tätigkeit, bestätigt Kronawitter indirekt Herzbergs Theorie: „Erst dann kommt das Gehalt.“ Damit das aber nicht unzufrieden macht und seine Hygienefunktion erfüllen kann, ist es in der Raiffeisenbank etwas höher als in vergleichbaren Häusern. Dadurch werden die fehlenden variablen Bestandteile ausgeglichen. Unwichtig ist das Gehalt also auch in der Raiffeisenbank Ichenhausen nicht. Boni zu erhalten, rangiere bei den Mitarbeitern allerdings ganz am Ende der Wunschliste, sagt Kronawitter.

Die Theorie von Herzberg feiert als Gegenentwurf zur voranschreitenden, aber weiterhin umstrittenen variablen Vergütung derzeit ein Comeback. Belohnen (Bonus) und Bestrafen (Malus) sei „motivationstechnisch Schnee von gestern“, meinte in einem Interview kürzlich der Hirnforscher Gerald Hüther. Professor Hugo M. Kehr, Leiter des Lehrstuhls für Psychologie an der TU München, drückt es so aus: „Fällt ein Bonus weg, ist die ursprüngliche Motivation nicht mehr so hoch wie zuvor.“ Wer-

de ein Mitarbeiter für etwas materiell belohnt, was er aus eigenen Stücken gerne mache, motiviere ihn dies zusätzlich von außen, also extrinsisch. „Aber der Bonus verdrängt auch die intrinsische Motivation“, sagt Kehr. Diese „Korruptierungseffekt“ genannte Wirkung habe sich als stabiler Forschungsbefund erwiesen.

DER STÄRKSTE MOTIVATIONSFAKTOR

Was Mitarbeiter nachhaltig motiviert, dem glaubt man in Ichenhausen ein Stück näher gekommen zu sein. „Wir vertrauen unseren Mitarbeitern“, erklärt Michael Hösle, als Vorstand bei der Raiffeisenbank zuständig für den Betriebsbereich. Die Mitarbeiter würden nicht durch Produktziele „gegän- gelt“ und auch Vertriebskampagnen fahre

80 %

der Mitarbeiter sind motiviert, wenn sie sich in einem kolle- gialen Arbeitsumfeld bewegen können.

Studie der Hay Group (siehe Kasten Seite 54)

spricht bewusst von „wohl dosiertem Lob“, das nicht inflationär und möglichst nur anlassbezogen ausgesprochen werden dürfe.

Reinhard K. Sprenger, Autor des einst für Furore sorgenden Buchs „Mythos Motivati- on“, will das Lob als ein manipulierendes Herrschaftsinstrument – „Gelobt wird von oben nach unten“ – ausgemacht haben. Tat- sächlich ist seitdem vielerorten aus der

Anerkennung beinhalte zudem das kriti- sche Feedback. Nach Kehr spricht Anerken- nung eher die impliziten, unbewussten Motive (Bauch) eines Mitarbeiters an, wäh- rend sich die expliziten Motive (Kopf) auf kognitive Präferenzen, etwa vereinbarte Ziele und Werte, beziehen. Komplettiert wird das „3K-Modell der Arbeitsmotivati- on“ durch Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse (Hand), damit eine beabsichtig- te Handlung auch umgesetzt werden kann. „Sind diese drei Komponenten erfüllt, so ist jemand im Flow-Zustand, also optimal motiviert“, sagt Kehr.

Exakt die Gründe zu benennen, warum ein solcher Zustand häufig nicht erreicht wird, sei zwar ein bisschen „Kaffeersatzlese- rei“, meint Kehr. Seine Erfahrungen decken sich aber mit der Vermutung aus dem Hau- se Gallup, dass die Chemie zwischen Füh- rungskraft und Mitarbeiter häufig nicht stimmt. „Die Führungskraft ist verantwort- lich dafür, Erwartungen und Bedürfnisse des Mitarbeiters zu erfüllen“, erläutert Marco Nink, Consultant bei Gallup. Das Beratungsunternehmen hat zuletzt erneut ermittelt, dass hierzulande nur 14 % der Mitarbeiter in einem hohen Maße emotio-

34 %

würden bei einer Verbesserung des Grundgehalts von 20 % den Job wechseln.

Studie der Hay Group

die Bank nicht. „Wir bauen keinen Druck auf“, betont er. Und um den Teamgedanken nicht zu gefährden, gebe es weder Einzelziele für einen Mitarbeiter noch irgendwelche Ranglisten mit den vertriebsstärksten Mitar- beitern des Monats. Und dennoch schneidet die Bank nach eigenen Angaben im Kredit-, Einlagen- und Versicherungsgeschäft im Vergleich zu den anderen Genossenschafts- banken in Bayern überdurchschnittlich gut ab. „Wenn ein Mitarbeiter erkennt, dass ihm vertraut wird, ist das einer der stärksten Motivationsfaktoren überhaupt“, ist Hösle überzeugt. Hinzu komme die unterstützen- de Funktion des Vorgesetzten im Arbeits- alltag, eine transparente Kommunikation und nicht zuletzt Anerkennung. Hösle

schwäbischen Variante des Lobens „Nicht geschimpft ist genug gelobt“ eine regelrech- te Lob- Orgie geworden. Beide Extreme motivieren aber nicht. „Nur ehrlich gemein- tes Lob wird als Anerkennung empfunden. Ein allgemein auf die Person bezogenes Loben bringt gar nichts“, gibt Professor Kehr zu bedenken.

56 %

fühlen sich bei einem variablen Vergütungsanteil von 30 % der Gesamtvergütung eher unter Druck gesetzt als motiviert.

Studie der Hay Group

nal an ihr Unternehmen gebunden sind. „Diese Mitarbeiter haben die intrinsische Motivation, Spitzenleistung zu bringen“, sagt Nink. Das Gehalt sei ein wichtiger Faktor, aber allein dadurch könne dauerhaft keine Verbundenheit erreicht werden.

Besonders „kalt“ lassen materielle Anreize laut Kehr leistungs- und anschlussmotivier- te Mitarbeiter. Anschlussmotivierte möch-

ten gerne andere Menschen kennenlernen und zu ihnen ein freundschaftliches Verhältnis pflegen. „Die Führungskraft sollte sich für solche Mitarbeiter wirklich interessieren, Zeit mit ihnen verbringen und sich auch über Privates unterhalten“, rät der Professor. Um Anschlussmotivierte für Führungsaufgaben zu begeistern, brauche es viel Einfühlungsvermögen. Den leistungsmotivierten Mitar-

beiter reizen vor allem spannende Aufgaben. „Solche Mitarbeiter erwarten von ihrer Führungskraft präzises Feedback und konkrete Hinweise, wie etwas verbessert werden könnte“, so Kehr. Beim Machtmotivierten sollten kritische Feedbacks tunlichst nicht vor den Augen der Kollegen erfolgen: „Der machtmotivierte Mitarbeiter befürchtet den Gesichtsverlust.“ Diese Menschen stünden gerne im Rampenlicht, schätzten Statussymbole und damit auch Gehalt und materielle Anreize als Ausdruck von Wichtigkeit und Erfolg.

➤ VARIABLE VERGÜTUNG KANN DRUCK ERZEUGEN

Die Hay Group in Frankfurt am Main hat Anfang des Jahres über 18.500 Arbeitnehmer in Deutschland danach gefragt, wodurch sie an ihrem Arbeitsplatz motiviert werden und was sie eher demotiviert. Danach spielen das Gehalt und eine variable Vergütung keine dominante Rolle bei der Motivation der Beschäftigten. Sie sind als Motivationsfaktoren aber auch nicht zu unterschätzen. Die Ergebnisse im Einzelnen:

- ▶ Am meisten (80 %) motiviert die Mitarbeiter, wenn sie sich in einem kollegialen Arbeitsumfeld bewegen können, in dem das Arbeiten „Spaß macht“. An zweiter Stelle der Motivationsfaktoren rangiert mit 66 % der Wunsch, eine Aufgabe ausführen zu können, die „erfüllt“. An dritter Stelle (56 %) motiviert das Gehalt und treibt zu Leistung an. Einen sehr hohen leistungsabhängigen Vergütungsbestandteil erwarten aber nur 12 %.
- ▶ Durchaus bemerkenswert ist, dass eine fördernde und faire Führungskraft erst an vierter Stelle (53 %) der Motivationsfaktoren genannt wird. Dies würde, falls sich ein solcher Befund als stabil erweisen sollte, die zentrale Bedeutung relativieren, die allgemein dem Vorgesetzten bei der Motivation der Mitarbeiter zugeordnet wird. Allerdings hängen die meisten der genannten Motivationsfaktoren (kollegiales Umfeld, Erfüllung) letztlich auch mit Führung zusammen.
- ▶ Gehalt ist zwar nur ein Hygienefaktor, aber insbesondere bei einem Jobwechsel spielt es durchaus eine wichtige Rolle. Danach würden 34 % der Befragten den Job wechseln, wenn sie eine Verbesserung des Grundgehalts von 20 % erwartet. Ein weiteres Drittel würde sogar für weniger wechseln. Eine Bedingung ist allerdings, dass auch die anderen als wichtig erachteten Motivationsfaktoren bei einem Wechsel gegeben sind.
- ▶ Um Mitarbeiter mit einer Gehaltserhöhung dauerhaft zu einer Leistungssteigerung zu motivieren, müsste ein Arbeitgeber tief in die Tasche greifen. Fast 50 % der Befragten gaben ein, erst eine Gehaltssteigerung ab mehr als 20 % wirke dauerhaft leistungssteigernd.
- ▶ Dass auch eine aus Sicht der Mitarbeiter gut gemachte variable Vergütung zweischneidig sein kann, zeigt folgender Befund: 56 % der Befragten gaben an, dass sie sich bei einem Anteil der variablen Vergütung von 30 % der Gesamtvergütung eher unter Druck gesetzt denn motiviert fühlen. Für 24 % ist dies bereits bei einem Anteil von 20 % der Fall. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass nur 25 % der Meinung sind, das variable Vergütungssystem in ihrem Unternehmen sei fair.

Quelle: Hay Group

MOTIVE ERKENNEN

Der Umgang mit den Motiven anderer ist aber komplex. Dennoch ist Kehr überzeugt, dass Führungskräfte in der Lage sind, die Motive ihrer Mitarbeiter ein Stück weit zu erkennen. „Es gibt Verhaltensweisen, die auf den einen oder anderen Typ schließen lassen“, meint er. Voraussetzung dafür ist aber, sich zunächst über die eigenen Klarheit zu verschaffen. Und um mögliche Motivationsbarrieren bei den Mitarbeitern nicht allein durch Appelle an die erschöpfliche Ressource Wille zu überwinden, sind Visionen wichtig. „Aber nicht abstrakte Visionen, wie sie in vielen Unternehmensleitbildern formuliert sind“, warnt Kehr. So könne einem Maurer, der am Bau einer Kathedrale mitarbeitet, die Vision vermittelt werden, er sei an der Erstellung einer Begegnungsstätte (Anschluss), an einem technisch anspruchsvollen (Leistung) oder an einem von anderen bewunderten Werk (Macht) beteiligt. Ohne Authentizität funktioniert aber auch das nicht. „Wenn eine Führungskraft nur so tut, als ob sie an einem Mitarbeiter interessiert ist, demotiviert das am allermeisten“, weiß Hossiep. ↩

INFO **AUTOR:** Rainer Spies ist Journalist und Berater für Personalkommunikation in Lübeck. **BUCHTIPP:** Klaus Rothermund, Andreas Eder: Motivation und Emotion. Springer VS, ISBN: 978-3-531-16698-8, 19,95 Euro. www.springer-gabler.de