

## Vom Ungemach des Motivierens und Belohnens

von Dr. oec. HSG Arnold Kappler, Hedingen / CH

**Die Motivation entscheidet über Leistung und Erfolg. Dies werden wohl sämtliche Manager weltweit unterschreiben. Gerade deshalb ist es erstaunlich, wie bruchstückhaft das Verständnis von Motivation bei vielen Führungskräften ist. Wie motiviere ich nicht nur den Kopf, sondern auch das Herz meiner Mitarbeitenden? Hier die richtige Antwort zu finden, gehört zu den klassischen Führungsaufgaben.**

---

Keywords: Führung, Führungsverhalten, Motivation, Entlohnung, Bonus, Bonus-System, Prämien-System

---

Es ist schon seit Jahren ein heftig umstrittenes Spiegelgefecht, ob man Mitarbeitende überhaupt motivieren könne oder ob nicht jeder von sich aus motiviert sei bzw. motiviert sein müsste. Trotz der falschen Alternative ist die Antwort verblüffend einfach: In der Tat ist jeder Mensch motiviert – allerdings nicht unbedingt dazu, die von seinem Arbeitgeber gewünschte Leistung zu erbringen. Motiviert sind wir zunächst einmal alle, unsere eigenen Ziele, Interessen und Lebensprioritäten zu verwirklichen.

### **Jeder Mitarbeitende ist motiviert**

Diese innere Motivation ist ein fester Bestandteil unserer Persönlichkeit und sie prägt unseren Lebensstil. Sie ist durch das Handeln von Führungskräften und Kollegen so gut wie gar nicht zu beeinflussen. Was in Führungsseminarien unpräzise „Motivation“ genannt wird, ist keineswegs eine Einflussnahme auf diese innere Motivation. Vielmehr ist es der Versuch, eine Brücke zwischen der inneren Motivation eines Menschen und den Interessen und Zielen des Unternehmens zu schlagen. Das ist keine triviale Aufgabe, aber auch keine unlösbare.

### **Brückenschlag zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen**

Wie kann dieser Brückenschlag zwischen individueller Motivationslage und Unternehmenszielen erreicht werden? Im Prinzip ganz einfach, nämlich dadurch, dass man das eine mit dem anderen verknüpft, die Unternehmensziele also mit der inneren Motivation. Diese Verknüpfung geschieht schlicht dadurch, dass das Unternehmen den Bedürfnissen des Mitarbeiters genau dann entspricht, wenn der Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens handelt. Dies erfolgt beispielsweise, indem der Vorgesetzte den Mitarbeiter lobt und anerkennt, wenn er gute Arbeit geleistet hat. Oder auch, indem er nicht genügende Leistungen, mangelnden Einsatz oder unangemessenes Verhalten kritisiert. Das klingt sehr technokratisch und manipulativ, als ob man Mitarbeitende mit Zuckerbrot und Peitsche steuern könnte

### **Manipulieren bringt keinen Erfolg**

„Sie müssen Ihren Leuten Belohnung in Aussicht stellen“, lautet entsprechend der Rat, der eine schnelle Steigerung der Motivation verspricht, der aber im wahrsten Sinn des Sprichwortes teuer wird, wenn man zum Beispiel an Incentives denkt. Aber das Wunder geschieht: Die Leistungskurve beginnt leicht zu steigen, allerdings nur für kurze Zeit. Gerade wenn man die ersten Champagnerflaschen öffnen will, neigt die Kurve wieder sanft ihr Haupt. Was ist passiert? Erfahrungen in Unternehmen, aber auch Forschungsergebnisse zeigen eine negative Relation zwischen äusseren Anreizen und dauerhaft motivierter Leistung auf: Anreize zerstören langfristig den Eigenantrieb. Die Arbeitsmoral sinkt langsam.

## **Belohnung bringt keine dauerhafte Leistungsverbesserung**

Die Frage lautet in diesem Zusammenhang nicht mehr: Was muss ich tun, um mit meiner Arbeit den grössten Nutzen zu stiften? Vielmehr lautet sie: Was muss ich tun, um die grösstmögliche Belohnung zu erhalten? Der Prozess des Arbeitens, aber mehr noch die Wertigkeit der geleisteten Arbeit werden gleichsam übersprungen mit Blick auf die winkende Belohnung. Motiviert also Belohnung? Absolut! Belohnung motiviert dazu, Belohnung zu bekommen. Doch hat – gemäss unseren Erfahrungen – bisher noch keine Studie eine dauerhafte Leistungsverbesserung durch Prämiensysteme nachweisen können.

## **Einzelbelohnung versus Teamförderung**

Die in vielen Unternehmen zur Motivierung eingesetzten Wettbewerbe um Prämien werfen zudem grosse Gerechtigkeitsprobleme auf. Sie belasten auch das Kooperationsklima zwischen den Mitarbeitenden. Wenn man Kooperation fordert, jedoch individuelle Ergebnisse belohnt, dann bleibt für die angestrebte Teamorientierung im Unternehmen oft nur ein schiefes Lächeln übrig. Nimmt man hinzu, dass bei Belohnungen qualitative, komplexe und langfristig angelegte Aufgaben gemieden werden, so wird deutlich: Die Motivierung ist die Krankheit, für deren Heilung sie sich hält.

## **Eine Alternative: Teamprämien**

Heisst das, dass von finanziellen Leistungsanreizen grundsätzlich abzuraten ist? Durchaus nicht! Teamprämien bilden eine echte Alternative zu den individuellen Anreizen. Während individuelle Anreize die Eigeninteressen fördern, hat bei Teamprämien jedes Teammitglied ein Interesse daran, dass die Teamleistung insgesamt möglichst hoch ist. Infolgedessen kann es dann für den Einzelnen plötzlich sinnvoller sein, die Kollegen bei ihren Aufgaben zu unterstützen, als sein eigenes Ding zu optimieren.

## **Ein weiterer Weg: Erfolgsbeteiligung**

Ein weiterer, gangbarer Weg für finanzielle Anreize ist die Erfolgsbeteiligung aller Involvierten. Wenn ein Unternehmen ein positives Jahresergebnis – oder ein Projekt den erwarteten Erfolg – ausweist, dann sollten nicht nur die Direktbeteiligten einen Nutzen davon haben, sondern auch diejenigen, die mit ihrem Einsatz und ihren zusätzlichen Ideen dazu beigetragen haben. Eine Erfolgsbeteiligung muss keineswegs nach dem Giesskannenprinzip verteilt werden: Man kann beispielsweise durchaus die Mitarbeit im Projekt höher gewichten als die operative Rückendeckung durch die Kollegen. Sichergestellt sollte nur sein, dass alle, die zu einem gemeinsamen Erfolg beigetragen haben, auch einen fairen Anteil daran erhalten.

## **Die innere Motivation der Mitarbeitenden verstehen**

Wenn die persönlichen Ziele und Interessen für die Motivation eines Menschen so wichtig sind, stellt sich die Frage, wie man an sie herankommt. Im Grunde gibt es dafür nur eine Möglichkeit: Hinschauen und Zuhören! Es geht um die Aufgabe, um den Sinn, um die Herausforderung des einzelnen Mitarbeitenden im entsprechenden Unternehmen oder in der Institution. Entscheidend ist, dass am Ende des Gedankenaustausches klar ist, wo die eigene Aufgabe, wo der eigene Platz ist.

Die Identifikation mit der eigenen Aufgabe (oder auch der Herausforderung) ist für viele Mitarbeitende das Fundament ihres Selbstverständnisses und sinngebend für ihre Motivation.

### **Feedbacks durch Zuhören gewinnen**

Wie erhalten Sie die dafür entsprechenden Informationen? Ziehen Sie sich mindestens einmal im Jahr mit Ihren Mitarbeitenden an einen ruhigen Ort zurück. Lassen Sie einen Moderator diesen Teamworkshop leiten. Fragen Sie: Wie gehen wir täglich miteinander um? Wie ist unsere Gesprächskultur? Gibt es etwas, was ich mir von mir selbst wünsche, aber in der operationalen Alltagshektik immer wieder vermisse? Fordern Sie Feedbacks! Konzentrieren Sie sich auf das, was die Motivation der Mitarbeitenden täglich behindert.

Wenn Sie also die Selbstmotivation der Menschen anregen wollen, dann bedeutet das kein Einreden auf jemanden, sondern ein Zuhören. Verwandeln Sie sich in ein einziges grosses Ohr! In der Regel ist die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter weit grösser als die Fantasie der Manager, sie zu nutzen.

Januar 2011

© Arnold Kappler, Dr.oec. HSG CMC  
Kappler Management AG, Hedingen / CH

---

Adresse Autor: Dr. oec. HSG Arnold Kappler  
Kappler Management AG  
Haldenstrasse 58  
CH-8908 Hedingen ZH  
Mail: [info@kappler-management.ch](mailto:info@kappler-management.ch)  
[www.kappler-management.ch](http://www.kappler-management.ch)

---