

Motivation durch Anreize

Frage: „Wie kann ich meine Mitarbeitenden besser motivieren? Hintergrund dieser Frage ist die Feststellung, dass sich diese durch Lohnanreize nicht mehr zu mehr Leistung motivieren lassen.“

Antwort: Motivation bezeichnet die Auswahl und Richtung eines Verhaltens, die zur Ausführung eines bestimmten Zieles führt. Motivation treibt uns an, etwas Bestimmtes zu tun, weil wir dafür eine Belohnung erwarten. Es werden sogenannte primäre Motive wie das Nahrungs- und das Kältevermeidungsmotiv, die auf physiologischen Vorgängen beruhen, von sekundären Motiven unterschieden, die stärker auf psychologische Prozesse zurückgehen (sozialer Kontakt, Status, Wohlstand).

Wie können nun Menschen zu einer bestimmten Tätigkeit motiviert werden? Da sich der Mensch immer fragt, «was kriege ich dafür, wenn ich dies oder jenes tue?», ist die Art der Belohnung, welche die Motivation bestimmt, von zentraler Bedeutung. Lässt sich eine Person hauptsächlich durch äussere Anreize wie Lohn, Bonus oder dem Versprechen von mehr Status motivieren, spricht man von extrinsischer Motivation, tut eine Person etwas um der Sache selbst willen, also ohne einen Anspruch auf eine Belohnung, spricht man von intrinsischer Motivation. Die meisten Mitarbeitenden werden extrinsisch belohnt durch das Gehalt, welches sie am Ende des Monats bekommen oder den Bonus zum Jahresende. Dass der Zusammenhang mehr Lohn gleich mehr Leistung nicht ohne weiteres zutrifft, zeigen empirische Untersuchungen*. Diese haben keinen starken und dauerhaften Zusammenhang zwischen geldwerter Vergütung und der Performance von Managern festgestellt. Mehr Lohn bedeutet also nicht in jedem Fall mehr Leistung!

Wenn wir davon ausgehen, dass sich jeder Mitarbeiter durch ganz bestimmte Anreize motivieren lässt, müssen Sie herausfinden, welches für Ihre Mitarbeitenden die richtigen Anreize sind. Sind es Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit oder soziale Faktoren, wie Zukunftsperspektive, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, emotionale Wertschätzung oder Fairness im Belohnungssystem?

Motivationsregeln.

1. Motivieren Sie nicht nur durch finanzielle Belohnung. Überraschen Sie Ihre Mitarbeitenden nach einer guten Leistung einmal mit etwas Neuem, zum Beispiel mit einem Reisegutschein oder einem Wellnesswochenende. Oder noch wichtiger: Belohnen Sie Ihre Mitarbeitenden durch echte emotionale Wertschätzung.
2. Belohnen Sie nicht immer. Für viele Mitarbeitende ist es selbstverständlich, gute Arbeit zu leisten. Hier irritiert eine Belohnung, sie wird dann nicht als echt angenommen und wirkt demotivierend.
3. Motivieren Sie selektiv, das heisst für eine speziell gute Arbeit mit einer besonderen Belohnung.
4. Geben Sie den Mitarbeitenden die Möglichkeit Neues zu lernen. Erhöhen Sie deren Entscheidungsspielräume und die Anforderungsvielfalt. Auch dies sind wichtige Anreize, die zu mehr Leistung führen.
5. Wenn Sie feststellen, dass ein Mitarbeiter eine bestimmte Aufgabe gerne und gut tut, dann lassen Sie ihn diese Arbeit weiter tun. Sie müssen ihn dafür nicht speziell belohnen!
6. Sorgen Sie dafür, dass das Belohnungssystem gerecht ist. Wenn Mitarbeitende feststellen, dass vergleichbare Leistungen unterschiedlich belohnt werden, führt dies zu einer sogenannten beruflichen Gratifikationskrise (dem Gefühl, ungleich behandelt zu werden).
7. Gehen Sie mit ihren Mitarbeitern fair um. In Organisationen, die mit ihren Mitarbeitern fair umgehen, führt Leistung zu Anerkennung und Anerkennung zu Leistung.

Michael F. Gschwind arbeitet als Psychologe FSP und Laufbahncoach SSCP in der mfgschwind human consulting.

www.mfgschwind.ch

*Lucian Bebchuk und Jesse Fried im Buch „Lohn ohne Leistung“