

## ***Besonderheiten von Geld als Motivationsanreiz***

### **Überbewertung finanzieller Anreize**

Der Stellenwert von Geld für die Mitarbeitermotivation wird meist sehr kontrovers diskutiert. Es werden dabei Meinungen geäußert wie: „Meine Mitarbeiter arbeiten sowieso nur des Geldes wegen.“ Bei Selbsteinschätzungstests rangiert jedoch in einer Auflistung typischer Motivationsfaktoren der Faktor „Bezahlung“ stets nur im Mittelfeld. Auf diese Diskrepanz hingewiesen, entgegneten die Testpersonen meist, einem selbst sei Geld nicht das Allerwichtigste, bei den nachgeordneten Mitarbeitern sei das jedoch völlig anders. Merkwürdigerweise sind derartige Meinungen aber auf nahezu allen Hierarchieebenen anzutreffen! Ganz oben rangieren bei den Testergebnissen fast immer die Faktoren Arbeitsinhalte, Gestaltungsmöglichkeiten sowie Handlungsfreiheit. Also Faktoren, die auf Bedürfnisse nach Wertschätzung und Selbstverwirklichung hinweisen. Sie bilden die beiden oberen Stufen der Bedürfnishierarchie von Maslow, gelten nach der Herzbergschen Theorie als starke Motivatoren und bewirken somit echte Arbeitsfreude und längerfristige Zufriedenheit.

Für einen Mitarbeiter, der nur des Geldes wegen arbeitet, ist seine Berufstätigkeit hingegen nur Mittel zum Zweck. Sie dient ihm ausschließlich, seine persönlichen materiellen Bedürfnisse zu befriedigen. Somit ist er hinsichtlich seiner Arbeit nur sekundär und zeitlich befristet motiviert. Wird beispielsweise ein besonders leistungsfähiger Mitarbeiter höhergruppiert, löst das normalerweise Freude aus und beflügelt ihn bei seiner Arbeit. Erfahrungsgemäß wird jedoch nach spätestens zwei bis drei Monaten der Mehrverdienst als neue Normalität empfunden und verliert in der Folgezeit seine Wirkung als Motivationsschub.

---

**Geld ist lediglich ein Mittel zur Sekundärmotivation und demzufolge nur zeitlich begrenzt wirksam.**

### **Gefahr abnehmender Motivation**

Je öfter Mitarbeitern geldliche Anreize geboten werden (z. B. durch vielfältige Leistungs- oder Erschwerniszulagen), desto mehr sind sie darauf fixiert, diesen Mehrverdienst zu erlangen. Das Interesse an ihren eigentlichen Aufgabeninhalten tritt dagegen immer mehr in den Hintergrund. Die Arbeit als solche verschafft ihnen keine bereichernde Zufriedenheit mehr. Sie engagieren sich demzufolge immer weniger aus innerem Antrieb für ihre Arbeit, sondern erleben sie zunehmend als belastende Normenerfüllung.

Noch deutlicher zeigt sich der fragwürdige Motivationseffekt finanzieller Anreize bei tariflichen Lohnerhöhungen. Hier kann es sogar zu demotivierenden Effekten kommen, da die ausgehandelten Erhöhungen oft hinter den Erwartungen der Beschäftigten zurückbleiben und Enttäuschungen auslösen. Bestenfalls werden sie als Selbstverständlichkeit hingenommen. Ähnlich können sich Leistungszulagen oder Prämien auswirken: Fallen sie geringer aus als erwartet, sind die Mitarbeiter enttäuscht oder fühlen sich sogar ungerecht behandelt. Die beabsichtigte Motivierung kehrt sich in Demotivation um!

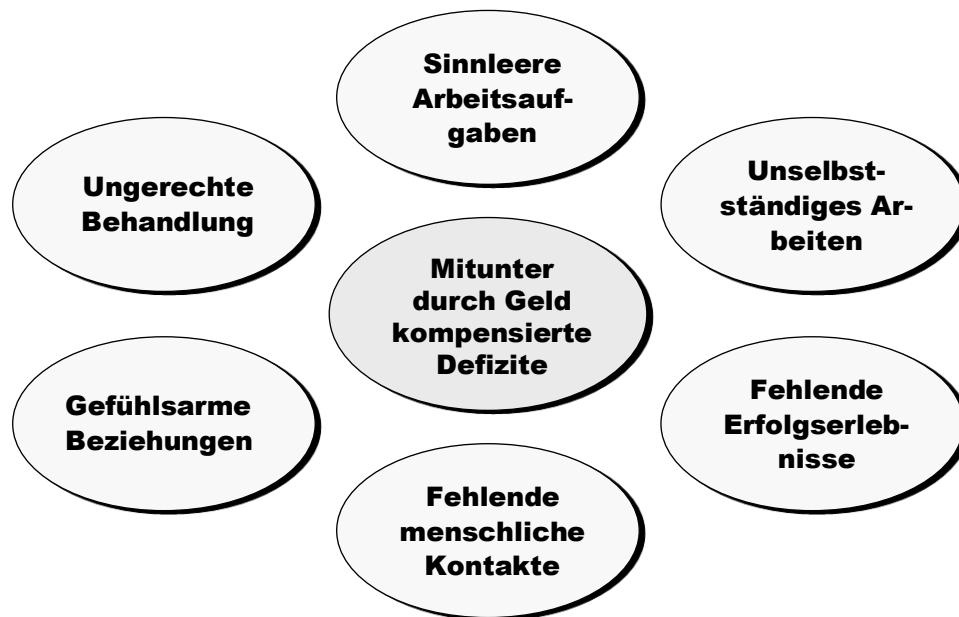
Haben Mitarbeiter mehrere unterschiedliche Aufgaben wahrzunehmen und gibt es nur für bestimmte Aufgaben eine Zulage, ist die Versuchung groß, die übrigen Arbeiten zu vernachlässigen. Um dem entgegenzuwirken führt man dann mitunter im Lauf der Zeit immer mehr verschiedenartige Zulagen ein oder verteilt die Prämien nach dem Gießkannenprinzip. In der

Folge kommt es zu einer neutralisierenden Nivellierung und statt der erwarteten Leistungssteigerung entstehen dem Unternehmen nur zusätzliche Kosten.

**Im Allgemeinen wird die Wirkung der Entlohnung auf die Arbeitsmotivation stark überschätzt.**

## **Geld als Kompensationsmittel**

Das Streben nach Geld ist manchmal ein Kompensieren von Unzufriedenheit. Empfindet ein Mitarbeiter ständig frustrierende Defizite bei seiner Arbeit, sucht er seine Befriedigung in einem möglichst hohen Einkommen. Die Bezahlung wird dann quasi als Entschädigung für entgangene Arbeitsfreude angesehen. Die nachstehende Grafik zeigt einige der hierfür typischen Defizitarten.



Um derartige kompensierenden Mitarbeiterhaltungen abzubauen, bleibt nur der Weg, den Defiziten durch emotionale Motivationsanreize entgegenzuwirken:

- Unterfordernde Arbeitsaufgaben anreichern
- Mitarbeiter mitentscheiden lassen
- Persönliche Gespräche führen
- Sorgen und Bedenken der Mitarbeiter ernst nehmen
- Arbeiten nach Eignung zuweisen
- Ehrlich und gerecht loben und kritisieren

## **Leistungsgerechte Bezahlung dennoch wichtig**

Trotz der wichtig zu nehmenden emotionalen Mitarbeiterbedürfnisse sollte selbstverständlich ein leistungsgerechtes Entlohnungssystem angestrebt werden. Arbeitende Menschen möchten naturgemäß so viel wie möglich verdienen, um einen hohen und abgesicherten materiellen Lebensstandard zu erreichen. Das entspricht den beiden existenziellen und besonders stark wirksamen beiden unteren Stufen der Bedürfnishierarchie von Maslow (körperliches Wohlbefinden und Sicherheit). Solange diese nicht einigermaßen befriedigt sind, – so die Systematik dieser Theorie – wird ein Mitarbeiter kaum Bedürfnisse der oberen Bedürfnisstufen und damit entsprechende Arbeitsmotive entwickeln. Außerdem gibt es viele einfache Tätigkeiten, die nun mal sehr geringe Chancen für persönliche Erfolgserlebnisse oder kreative Selbstverwirklichung bieten.

---

**Realistisch betrachtet lassen viele Arbeitssituationen lediglich sekundär wirkende Geldanreize zu.**

Einen weiteren Aspekt liefert die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg. Danach zählt die Bezahlung von Arbeit zu den Stabilisatoren. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter ihr Einkommen als halbwegs angemessen empfinden müssen, damit es nicht zu leistungsmindernder Unzufriedenheit kommt. Bietet ein Unternehmen allerdings ausschließlich finanzielle Arbeitsanreize, kann sie echtes Mitarbeiterengagement langfristig nur durch regelmäßige Erhöhungen der Einkommen aufrechterhalten oder steigern – was sich jedoch kein Unternehmen leisten kann. Bleibt es demzufolge bei den gewohnten Verdienstmöglichkeiten als die alleinigen Arbeitsanreize, können hohe Leistungen auf Dauer nur durch intensive Kontrollen und Druckmittel erreicht werden.

Andererseits darf nicht übersehen werden, dass Geld nicht ausschließlich dazu dient, materielle Bedürfnisse zu befriedigen. Auch die Pflege aufwendiger, der Selbstverwirklichung dienender Hobbys kostet Geld. Ebenso ist die Förderung des persönlichen Sozialprestiges, also die Teilnahme an gesellschaftlichen Ereignissen mit Kosten verbunden, die mit steigendem gesellschaftlichem Niveau normalerweise zunehmen. Somit kann Geld sehr wohl auch bei der Befriedigung von Bedürfnissen der oberen Maslowschen Bedürfnisstufen eine Rolle spielen.

Unabhängig von der absoluten Einkommenshöhe will auch niemand das Gefühl haben, gegenüber anderen sichtbar schlechter gestellt zu sein, sondern möchte eher noch als Besserverdienender gelten. Auch dieser Aspekt zeigt, dass Geld unter Umständen nicht ausschließlich materielle Wünsche erfüllt, sondern auch das Bedürfnis nach Wertschätzung befriedigen kann. Insbesondere Bankern oder Managern mit Spitzeneinkommen gilt die Einkommenshöhe zunehmend als Indiz für persönlichen Erfolg und wird als Zeichen des gesellschaftlichen Status oder sogar Persönlichkeitswerts gesehen. Eine Wertvorstellung, die in den USA schon vor Jahrzehnten zur Normalität geworden ist. So ist es auch zu erklären, warum Personen, die Millionen verdienen und diese normalerweise in ihrem Leben niemals verbrauchen können, alles daran setzen, ihre Einkommen immer weiter zu steigern.

---

**Wird das Einkommen als Statussymbol empfunden, befriedigt es auch das Bedürfnis nach Wertschätzung und bewirkt dann nicht mehr nur zeitlich begrenzte Sekundärmotivation.**

Da das Bedürfnis nach Anerkennung sich nie gänzlich befriedigen lässt, kann es unter diesen Umständen durchaus zu einer dauerhaften Triebfeder des beruflichen Handelns werden. Unter dem Gesichtspunkt der Wertschätzung ist auch der Motivierungseffekt von Zulagen und Prämien zu sehen. Ureigener Zweck dieser speziellen geldlichen Zuwendungen ist schließlich die ausdrückliche Anerkennung besonderer Leistungen.

### **Schlussfolgerungen für den Führungsalltag**

Damit keine Unzufriedenheit bei Mitarbeitern herrscht, muss deren Einkommen leistungsgerecht gestaltet sein. Um dauerhaftes Engagement zu bewirken, reicht Geld jedoch alleine nicht aus, da es normalerweise nur Sekundärmotivation schafft und somit zeitlich begrenzt wirksam ist. Um Mitarbeiter dauerhaft zu motivieren, müssen ihnen demzufolge auch immaterielle Anreize geboten werden, was vor allem einen motivierenden Führungsstil voraussetzt.

---

**Will oder kann man nicht nur mit Geld motivieren, muss man auch andere Arbeitsanreize bieten.**

*Auszug aus:*

*Hartmut Laufer*

*Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation*

*GABAL Verlag, ISBN 978-3-86936-482-7*