



**> Nur durchschnittlich** alle 75 Tage wird Mitarbeitern Anerkennung ausgesprochen. Dieses niederschmetternde Ergebnis brachte eine Umfrage der Online-Plattform Kraftwerk, an der 200 Personen aus Österreich und Deutschland teilnahmen. Die Studie zeige ein völlig anderes Bild, als es Führungskräfte häufig wahrnehmen, erklärt Kraftwerk-Gründer Patrick Killmeyer: »Uns wurde in persönlichen Gesprächen oft gesagt, dass alles bestens sei. Das hat sich – leider – nicht bewahrheitet.«

Während 81 % der Führungskräfte befanden, häufig zu loben, attestierten die befragten Mitarbeiter ihren Arbeitgebern eine wenig wertschätzende Unternehmenskultur. Mehr als die Hälfte vergaben nur maximal vier der zehn möglichen Punkte. Die Größe des Betriebes machte dabei keinen Unterschied. Meist beschränkt sich die Anerkennung auf ein unspezifisches Lob oder ein bloßes »Danke«, 23 % der Arbeitnehmer erhalten überhaupt keine Wertschätzung. Je länger man bereits im Unternehmen arbeitet, desto länger sollte auch der Atem sein: Mitarbeiter, die seit mehr als zehn Jahren im Betrieb sind, müssen über 100 Tage auf Anerkennung warten. Gab es zum Jahreswechsel ein Lob, ist es also erst zu Ostern wieder so weit.

Deutlich besser schnitten Unternehmen ab, die bereits Maßnahmen zur Implementierung einer Anerkennungskultur gesetzt haben. Neun von zehn Befragten begrüßen derartige Schritte und sind auch bereit, diese mitzutragen.

**>> Enge Gehaltsstrukturen <<**

Durch die sanfte Konjunkturbrise spüren einige Unternehmen nun leichten Aufwind und wittern ihre Chance, sich frühzeitig gegenüber den Mitbewerbern als bessere Arbeitgeber zu positionieren. Besser – das bedeutet auch, eine überdurchschnittliche Entlohnung zu bieten. Auch für Berufseinsteiger, die trotz guter Qualifikation bisher finanziell eher kurz gehalten wurden.

Personalberater Bruno Gangel, der derzeit an seinem »Gehaltshandbuch 2014« arbeitet, sieht dennoch wenig Spielraum: »Es wird nicht mehr verhandelt.« Bewerber suchen primär einen Job, der sie emotional befriedigt; Geld ist Nebensache. Die Unternehmen wiederum haben enge Gehaltsstrukturen, zu Überzahlungen sind nur wenige Firmen bereit. »Insgesamt scheint sich die gesamte österreichische Einkommenssituation einem dauerhaft niedrigen Niveau anzunähern«, meint der Gehaltsexperte.

Insbesondere in kleinen und mittelständischen Betrieben können die Kostenschrauben nirgends mehr fester angezogen werden. Die wenigen verbliebenen Mitarbeiter ver-



LIDL-MITARBEITERINNEN ERHALTEN KÜNFTIG 5 % MEHR LOHN.

sucht man, bei Laune und im Unternehmen zu halten. Da passt es ganz gut ins Konzept, dass Psychologen seit Jahren gebetsmühlenartig predigen, wie positiv sich ein angenehmes Arbeitsklima und Anerkennung

## MONEY CAN'T BUY ME MOTIVATION

»Money can't buy me love« heißt es in einem Song der Beatles. Und wie steht es um Motivation? Ist Engagement käuflich?

EIN GASTKOMMENTAR VON SUSANNE SCHWANZER, PETER FELLNER, HERBERT STROBL

**>** Vieles spricht dafür, dass Geld in einer Organisation einen sehr relevanten »Hygienefaktor« darstellt. Eine anständige Bezahlung ist eine notwendige, aber keinesfalls eine hinreichende Bedingung, damit MitarbeiterInnen engagiert ihren Job machen. Für wirkliche Höchstleistungen greift Geld allein aber zu kurz, zumindest wenn es um die längerfristige Motivationslage geht. In einer Hay-Studie unter 18.000 Beschäftigten in Deutschland brachte es Geld nur auf Platz drei der wichtigen Faktoren für Zufriedenheit am Arbeitsplatz, erst nach einem »kollegialen Umfeld« und einem »erfüllenden Job«.

Geld ist auch aus zwei anderen Gründen eine sehr doppelschneidige Angelegenheit. Einerseits gibt es den archaischen menschlichen Effekt der

Gewöhnung, der jede erfolgte Gehaltserhöhung bald zu einer Selbstverständlichkeit werden lässt. Andererseits sprengen Bonifikationen oft das Gesamtgefüge in der Organisation: Erfolgsprämien für Verkäufer? Gut, aber haben nicht auch die Produktion und der Empfang jeweils ihren wichtigen Anteil am Gesamterfolg geleistet? Wenn das »Front-End« für besondere Leistungen belohnt wird und die Arbeit im »Back-Office« als Selbstverständlichkeit hingenommen wird, kommt es leicht zu Verwerfungen in der empfundenen Unternehmenskultur.

Verkürzt könnte man sagen, dass echtes »Commitment« (interessanterweise gibt es für diese englische Vokabel keine 1:1- Entsprechung im Deutschen) im Job hauptsächlich aus zwei



auf die Motivation der Mitarbeiter auswirken. Eigentlich praktisch – ein bisschen Lob und aufmunternde Worte kosten nichts, das leuchtet mittlerweile auch wortkargen Vorgesetzten ein.

**EINKOMMENSENTWICKLUNG** gegenüber dem Vorjahr in Prozent

	2009	2010	2011	2012	2013
oberes Management	-0,41	+1,36	+2,28	+2,70	<b>+2,72</b>
mittleres Management	+1,54	+1,56	+2,31	+2,80	<b>+2,75</b>
Spezialisten	+2,22	+1,56	+2,42	+3,14	<b>+2,78</b>
Mitarbeiter	+2,24	+1,60	+2,35	+3,02	<b>+2,70</b>
GESAMT	<b>+2,03</b>	<b>+1,59</b>	<b>+2,34</b>	<b>+3,01</b>	<b>+2,72</b>

Quelle: www.c2x.at

>> **Nachhaltige Anreize** <<

Doch ganz so einfach ist es nicht. Der Arbeitsforscher Frederick Herzberg unterschied bereits 1959 in seiner Zwei-Faktoren-Theorie zwischen »Motivatoren« und »Hygienefaktoren«. In die erste Kategorie fallen beispielsweise Leistung und Erfolg, Anerkennung, Verantwortung und Beförderung – sie bewirken, dass man gerne zur Arbeit geht, weil dort interessante Aufgaben und Selbstverwirklichung warten. Hygienefaktoren dagegen motivieren nicht – sie fallen aber ins Gewicht, wenn etwas mit ihnen nicht stimmt. Arbeitsklima, Personalpolitik und

Entlohnung zählen zu dieser Kategorie. Motivatoren sorgen für Zufriedenheit, ihr Fehlen wird als Mangel empfunden. Hygienefaktoren verhindern die Entstehung von Unzufriedenheit, tragen aber nicht zu mehr Leistung bei. Wird also das Gehalt als zu gering empfunden, leidet die Arbeitszufriedenheit und kann sogar in Demotivation umschlagen. Als Ansporn für mehr Leistung wirkt Geld andererseits nur für kurze Zeit. Dann tritt ein Gewöhnungseffekt ein, die Leistung pendelt sich wieder auf dem alten Niveau ein.

In einer Umfrage der Hay Group zum Thema Arbeitsmotivation gaben 47 % der



Peter Fellner, Herbert Strobl und Susanne Schwanzer, CorporateCultureConsulting.

Antrieben heraus erfolgt, nämlich wenn Menschen für eine bestimmte Person oder für eine Idee arbeiten. Wer schon einmal mit ÄrztInnen und PflegerInnen im St. Anna- Kinderspital zu tun hatte, kennt den Unterschied zwischen Beruf und Berufung. Reinhard K. Sprenger, der deutsche »Motivationspapst«, meint zu Recht, dass Führungskräfte eigentlich nichts tun können, um ihre MitarbeiterInnen zu motivieren, da Motivation nur von innen heraus entstehen kann. Aber sie können alles tun, um sie nicht zu demotivieren. Wie kann demnach also eine motivationsfördernden

Unternehmenskultur jenseits von kurzfristigen finanziellen Anreizen aussehen? Und wie können Führungskräfte die Weichen in Richtung Commitment stellen? Gute Führung bedeutet in diesem Zusammenhang, die Teammitglieder den Sinn ihrer Tätigkeit erfahren zu lassen, Eigenverantwortlichkeit zu ermöglichen und auch einzufordern sowie berechnete Anerkennung genauso leicht auszusprechen wie notwendige Kritik. Letzteres kann übrigens durchaus so verpackt werden kann, dass Kritik vom »Niedermachen« zu einer annehmbaren Reflexionshilfe wird, ohne in der Sache selbst Kompromisse eingehen zu müssen. Sehr demotivierend ist es auch, wenn in einer Firma von »denen da oben« Wasser gepredigt wird, aber tatsächlich Wein getrunken wird – im Managementidom heißt das dann »fehlende Wertekongruenz«.

Das Schaffen eines motivationsfördernden Arbeitsbiotops hat weniger mit Wissenschaft zu tun als mit gesundem Menschenverstand und einem Nachdenken darüber, was notwendig ist, um Kooperation in einer Organisation zu fördern oder überhaupt erst mög-

lich zu machen. Menschen wollen etwas beitragen und sind dankbar, wenn sie dazu die Möglichkeit erhalten. Das stiftet Sinn und wirkt auf die allermeisten Menschen sehr motivierend. Viele wissenschaftliche Studien belegen das eindrucksvoll.

Zugegeben, dieses Nachdenken ist für viele Organisationen keine triviale Aufgabe, weil man durch langjährige Übung oft schon betriebsblind ist und über Möglichkeiten, wie man es auch anders machen könnte, zu wenig weiß. Da bewährt sich eine Sparring-Partnerschaft mit jemandem, der von außen auf die Dinge draufschaut. Im Idealfall führt das dann dazu, dass man in einer Firma sagen kann: »Culture can buy me motivation«.

> **Die Autoren:**

Susanne Schwanzer, Peter Fellner, und Herbert Strobl sind Gründer und Seniorpartner von CorporateCultureConsulting. Sie beraten Unternehmen dabei, strategische und operative Ziele unter Beachtung der Unternehmenskultur überdurchschnittlich und nachhaltig zu erreichen.

[www.corporatecultureconsulting.eu](http://www.corporatecultureconsulting.eu)