



Teepott oder Jackpot? Geschenke können die Motivation der Mitarbeiter stärken. Dabei kommt es gar nicht so sehr auf das Geld, sondern vielmehr auf die Gedanken an, die darauf verwendet wurden



Kleine Geschenke ...

Sie erhalten nicht nur die Freundschaft. Hübsch verpackte Präsente motivieren Mitarbeiter zu 30 Prozent mehr Leistung. Ähnlich kann ein Lob wirken

Bis kurz vor Mitternacht quälten sie sich mit Verfahrensbeschreibung Nummer 798. Seit Wochen bestand die Freizeit von Nicole Kobjoll und acht ihrer Mitarbeiter aus Prozessen, Normen, Kennzahlen – ISO-Einführung. Ein anstrengender Prozess, manchmal dröge. Doch St. Moritz ließ sie weitermachen. Bald würden sie die schneebedeckten Hänge des Oberengadin hinabsausen. Diese Belohnung hatte das Team vorher verabredet: fünf Tage Snowboard-Urlaub in der Schweiz, auf Rechnung der Firma.

Den Umweltstandard ISO 14001 einzuführen kostet ein Unternehmen in der Regel mehr als ein halbes Jahr Zeit. Es gilt, die hauseigene Umweltpolitik und konkrete Ziele festzulegen sowie ein entsprechendes Managementsystem einzuführen. Der Schindlerhof, ein Tagungshotel am Stadtrand von Nürnberg, schaffte all das in nur zehn Wochen. Unternehmerin Kobjoll und ihre Mitarbeiter, die das Projekt umsetzten, ackerten ausschließlich in ihrer Freizeit. „St. Moritz war natürlich viel teurer, als wenn wir einfach die Stunden bezahlt hätten“, sagt Kobjoll. Aber auch viel wirksamer: In arbeitsreichen Nächten spornte der Gedanke an den Urlaub das Team an. Deutlich mehr als jede Sonderzahlung.

Heiße Versuchung: Thermoskanne

Dass das Gehalt nicht geeignet ist, die Motivation auf lange Sicht zu steigern oder zumindest zu erhalten, ist bekannt. Ein geregeltes Einkommen kann höchstens demotivieren, wenn es zu niedrig ist. Dieses Phänomen beschrieb der US-amerikanische Psychologe Frederick Herzberg bereits 1959 in seiner Zwei-Faktoren-Theorie. Das Gehalt sei demnach ein „Hygienefaktor“, der lediglich die

Entstehung von Unzufriedenheit verhindern könne. Eine völlig andere Wirkung haben Geschenke. Die Wissenschaftler Sebastian Kube, Michel André Maréchal und Clemens Puppe vom Karlsruher Institut für Technologie haben in einer aktuellen Studie die Wirkung von Präsenten auf die Produktivität von Arbeitern untersucht. Sie gingen dabei einen neuen Weg, indem sie den Motivationseffekt von Geschenken genau quantifizierten.

Die Forscher heuerten Studenten an, um Bibliotheksbücher zu katalogisieren. Die Probanden wussten nichts von dem Versuch. Alle bekamen 12 Euro Stundenlohn, einige aber ein Schmeißer obendrauf: Eine Gruppe erhielt als Geschenk eine Lohnerhöhung von 7 Euro, eine andere eine Thermoskanne von gleichem Wert, eine dritte Gruppe durfte zwischen beiden Optionen wählen. Das Ergebnis: Die Thermoskanne – ein schlichtes Metallexemplar, gehüllt in Zellophan und mit gelb-blauem Geschenkband verziert – führte zu einer Produktivitätssteigerung von 25 Prozent. Das Geld auch – aber nur in der Gruppe, die wählen durfte (und in der sich mehr als 80 Prozent der ▶

Abstract Geschenke vom Arbeitgeber sorgen im Betrieb für einen Zuwachs an Produktivität, sie motivieren die Angestellten stärker als eine Lohnerhöhung. Eine andere Studie belegt: Auch ein Lob steigert die Arbeitsleistung, wenn es individuell ausgesprochen wird. Verantwortung und Vertrauen sind weitere wichtige Motivatoren.



Versuchsgeschenk Diese Thermoskanne motivierte die Arbeitskräfte mehr als Geld

Teilnehmer gegen die Thermoskanne entschieden). Die simple Lohnerhöhung dagegen, obwohl von identischem Wert, brachte im Versuch keine nennenswerte Produktivitätssteigerung.

Mit Liebe geschenkt

Die Forscher folgern daraus, dass die Mühe zählt. Also die Zeit und der Aufwand, den der Arbeitgeber in das Geschenk investiert hat. So erklärt sich auch der Spitzenreiter im Karlsruher Experiment: das Moneten-Origami. 30 Prozent Produktivitätssteigerung rief es hervor. Die Arbeiter in dieser vierten Gruppe bekamen als Geschenk ebenfalls 7 Euro – aber zu einem Kunstwerk geformt: ein 5-Euro-Schein, gefaltet in Form eines Hemdes, darüber eine 2-Euro-Münze mit aufgemaltem

Gesicht als Kopf. Auf der einen Seite 7 Euro, die keine Mehrleistung hervorrufen, auf der anderen Seite 7 Euro, die 30 Prozent mehr Produktivität zaubern. Der Versuch beweist: Sich Gedanken über die Art von Mitarbeitergeschenken zu machen lohnt sich.

Kleine Geschenke bis 40 Euro sind dabei in der Regel steuerfrei. Bei wertvollen Präsenten stellt sich die Situation schwieriger dar. Die Chefs des Schindlerhofs etwa wollten einmal allen Mitarbeitern, die an der Bewerbung für den European Quality Award mitgearbeitet hatten – der höchsten Auszeichnung, die der Betrieb je gewonnen habe, sagt Kobjoll –, eine Uhr von Jaeger LeCoultre schenken. Die ist mehrere Tausend Euro teuer. Um den Mitarbeitern nicht zuzumuten, Lohnsteuer für



das Geschenk abzuführen, musste der Steuerberater Uhrenüberlassungsverträge ausklügeln.

Heute gibt es keine solchen „Standardgeschenke“ mehr. Die rund 70 Mitarbeiter des Schindlerhofs bekommen seit etwa einem Jahr persönliche Präsente. Manchmal ist das nur eine kleine Gefälligkeit. Vor ein paar Wochen etwa bekam Nicole Kobjoll mit, wie sich Mitarbeiter zu einem Discobesuch verabredeten. Weil die Türsteherin dort eine Freundin von ihr ist, rief sie diese an und bat sie, die Kollegen auf die Gästeliste zu setzen, die ihnen freien Eintritt gewährt. Für weniger spontane Geschenke gibt es Karteikarten, auf denen die Vorlieben eines jeden Angestellten vermerkt sind. „Es ist wie in der Familie: Da bekommt man ja auch etwas zu Weihnachten, zum Abitur, zum Studium.“ Geschenke sind im Schindlerhof Teil des Alltags und werden häufig gemacht: Bevor ein Kollege in den Urlaub geht, bekommt er zum Beispiel einen passenden Reiseführer. Wenn er zur Arbeit zurückkehrt, eine Tafel Schokolade, um den Wiedereinstieg zu versüßen. Wer sich im vergangenen Monat im Mitarbeiter-Aktienindex MAX am stärksten verbessert hat, darf ein paar Tage ein geliehenes Mini-Cabrio fahren oder essen gehen. Für den MAX, der einst von einer Studentengruppe und Mitarbeitern des Schindlerhofs entwickelt wurde, bewerten sich die Mitarbeiter jeden Monat selbst – wie herzlich sie zu den Gästen waren, ob sie Verbesserungsvorschläge gemacht oder sich weitergebildet haben. Die Vorgesetzten prüfen und korrigieren gegebenenfalls. Das Konzept ist mittlerweile von fast 100 Unternehmen in acht Ländern adaptiert worden.

Ziel all dieser ungewöhnlichen Maßnahmen sei es, über die Mitarbeiterzufriedenheit zur Kundenzufriedenheit zu gelangen, sagt Mahsa Amoudashi. Voller Elan führt die 25 Jahre alte Iranerin über das Hotelgelände. In Leggings, Ballerinas und Pulloverkleid sieht sie nicht aus wie die klassische Hotelführungskraft. Ist sie auch nicht. Sie hat im Schindlerhof die Position der Herzlichkeitsbeauftragten inne und ist für den guten Umgang mit Mitarbeitern wie Kunden zuständig. Amoudashi sammelt die Informationen über die Stammkunden und Kollegen, um den Gästen individuellen Service zu bieten und den Mitarbeitern eine Freude zu machen. Das Ergebnis: Das Hotel wurde als „Great Place to Work“ gekürt, zum besten deutschen Arbeitgeber aller Branchen in

der Größenordnung 50 bis 500 Angestellte. Die Produktivität der Mitarbeiter des Schindlerhofs liege pro Kopf beim Doppelten des Branchendurchschnitts, sagt Kobjoll.

Die 38-Jährige hält mittlerweile 51 Prozent am Hotelbetrieb, den ihre Eltern Renate und Klaus Kobjoll vor fast 30 Jahren gegründet haben. Zu ihrer Philosophie gehört auch, dass es Geschenke nicht nur zur Belohnung gibt. So schloss kürzlich

der Hausmeister des Hotels eine wertvolle Ausrüstung für die neue Bar ein. Er wechselte extra das Schloss aus, um für absoluten Schutz zu sorgen. Leider hatte nun sonst niemand mehr Zugang zu dem Raum, in dem auch das Werkzeug lagert, das eines Nachts dringend in der Küche gebraucht wurde. Der

Hausmeister bekam eine Flasche Champagner für den Fehler des Monats. „Unternehmen ist das Gegenteil von Unterlassen“, erklärt Kobjoll. „Wir wollen unsere Mitarbeiter ermuntern zu forschen.“ Wenn dabei mal etwas schief läuft, soll das nicht entmutigen. „Es geht immer darum, dass man anerkennt, was die Leute machen.“

Es ist wie in der Familie: Da bekommt man ja auch etwas zu Weihnachten, zum Abitur, zum Studium

Nicole Kobjoll angehende Chefin des Schindlerhofs

Lob sorgt für Leistung

Entscheidend für die Motivation ist, dass die Mitarbeiter individuell wahrgenommen werden. Laut Christian Tröster, Professor an der Kühne Logistics University in Hamburg, ist dafür nicht einmal ein Geschenk nötig. Ein Lob reiche auch – wenn es speziell einem Einzelnen gelte. Tröster ist Experte für Führung und Organisationskultur. Er ist davon überzeugt, dass es von Vorteil ist, nicht alle Mitarbeiter gleich zu behandeln. Selbstverständlich sollte mit allen Angestellten respektvoll und freundlich umgegangen werden, sagt er. Doch es motiviere Mitarbeiter, wenn sie im Vergleich zu ihren Kollegen – und vor deren Augen – bevorzugt würden. Tröster und sein Team haben in Befragungen und durch Experimente herausgefunden, dass Bevorzugung durch Lob bei den Betroffenen zu mehr Engagement und pflichtbewussterem Arbeiten, zu mehr Pünktlichkeit und Schnelligkeit führt. „Das Lob muss natürlich in den Augen der anderen Mitarbeiter gerechtfertigt sein, es muss als fair wahrgenommen werden“, sagt Tröster. Auch im Arbeitsleben komme das Phänomen sozialer ▶

Vergleichsprozesse zum Tragen: „Wenn man unsicher ist, schaut man sich andere an. Viel wichtiger etwa als das, was man absolut verdient, ist, ob man mehr verdient als andere. Relativ besser dazustehen als die anderen, das ist es, was die Leute motiviert.“

Motivierter ohne Boni

Lange Jahre galten finanzielle Anreizsysteme als Nonplusultra der Mitarbeitermotivation, Boni für Banker und Vertriebsmitarbeiter waren selbstverständlich. Die Vorstände der Raiffeisenbank Ichenhausen, Ernst Kronawitter und Michael Höhle, schafften bereits vor über zehn Jahren sämtliche Provisionen für Verkäufe und Abschlüsse ab – damals ein Bruch mit den Gepflogenheiten in der Branche. „Es kann nicht im Interesse der Kunden sein, den Mitarbeitern vorzugeben, welche Produkte abgesetzt werden müssen“, sagt Kronawitter.

Nicht nur für die Kunden wirkte sich der Wegfall der finanziellen Anreize positiv aus. „Die Mitarbeiter der Raiffeisenbank Ichenhausen sind so zufrieden wie keine anderen im Finanzsektor, die wir untersucht haben“, sagt Rüdiger Hossiep, Psychologieprofessor an der Ruhr-Universität Bochum. Er hat verschiedene Tests zur Messung von Mitarbeiterzufriedenheit und Betriebsklima entwickelt, die auch die Ichenhausener durchgeführt haben. Folgende Frage wurde zum Beispiel gestellt: „Angenommen, Ihre Idealbank läge bei 100 Prozent. Wie viel Prozent hat Ihre Bank davon schon erreicht?“ Der schlechteste Wert lag bei 75 Prozent. Die Ichenhausener erzielten einen Schnitt von 91 Prozent. Für das gute Betriebsklima spricht auch die niedrige Fluktuation im Team. Das letzte Mal, dass ein Mitarbeiter die Bank verlassen hat, war vor vier Jahren: Der Kollege wurde Vorstand einer Bank in der Nachbarschaft. ▶

„Bei Geschenken kann man gnadenlos danebenliegen“

Gehaltsexperte Carsten Schlichting, Partner der Züricher Vergütungsberatung hkp, über seine Erfahrungen mit Geschenken, Sonderzahlungen und emotionaler Bindung

Wozu brauchen Unternehmen eine Vergütungs- und Anreizstrategie?

Für dreierlei: die Anerkennung für Vergangenes, Steuerung für Zukünftiges und Belohnung für besonderes Engagement. Man sollte die Mitarbeiter teilhaben lassen, wenn das Unternehmen erfolgreich ist. Außerdem lenkt man Leistung mit Zielvereinbarungen und finanziellen Anreizen in gewünschte Bahnen. Und immer gibt es auch schwächere Mitarbeiter, die das gleiche Grundgehalt beziehen, die man dann aber wenigstens über den Bonus von den sehr engagierten Kollegen differenzieren kann.

Ist denn Geld so ein starker Anreiz?

Menschen arbeiten nicht nur wegen des Geldes. Es ist sicher eher Hygienefaktor als Motivator Nummer eins. Alle Studien zeigen, dass die Motivation der meisten Mitar-

beiter in herausfordernden Aufgaben, guter Führung, einem angenehmen Arbeitsumfeld, netten Kollegen und der Unternehmenskultur begründet ist. Trotzdem kann Geld zu Unzufriedenheit führen. Es muss als stimmig empfunden werden: zuallererst innerhalb der Firma im Vergleich zu den Kollegen und im externen Vergleich zu ähnlichen Positionen in anderen Unternehmen.

Also lieber Geschenke zur Belohnung?

Die Frage ist, ob etwa ein Fahrrad vom Mitarbeiter höher bewertet wird als ein vergleichbar hoher Bonus. Das wird dann der Fall sein, wenn er sich das Rad schon lange gewünscht hat. Die meisten aber werden lieber das Geld nehmen. Man kennt das: Bei Geschenken kann man gnadenlos danebenliegen. Wirtschaftlich bieten sie, da sie ebenso versteuert werden müssen, keinen

Vorteil. Dieser kann nur in der emotionalen Bindung liegen – wenn mein Chef genau weiß, was ich mir wünsche.

Worauf sollten Unternehmen achten, die über Anreizsysteme nachdenken?

Man braucht eine angemessene Festvergütung sowie eine ein- und mehrjährige variable Vergütung. Auch langfristige Elemente gehören dazu, etwa betriebliche Altersversorgung.

Und was sollten Unternehmen vermeiden?

Man sollte nicht glauben, dass man Menschen mit Vergütung komplett glücklich macht und motiviert. Sie ist ein wichtiges Element, aber man darf darüber nicht Führung, Zusammenarbeit und Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter vergessen.



„Vor Höhle und Kronawitter war hier schon ein bisschen Hauen und Stechen“, sagt Georg Seitz, Vertriebler und Prokurist der Raiffeisenbank. Heute haben die Mitarbeiter weder Verkaufsziele, noch werden ihnen Vorgaben für die Zahl von Beratungsgesprächen gemacht. Der 59-jährige Seitz ist seit fast 40 Jahren im Betrieb, als Azubi fing er einst an. Er fürchtet sich ein wenig davor, ihn in absehbarer Zeit in Richtung Rente zu verlassen. Seitz lobt seinen Arbeitgeber, selbst für Kleinigkeiten. Er zeigt auf seine Kaffeetasche: „Kostet nichts“, beugt sich nach rechts, zieht eine Glasflasche Sprudel hervor: „Das auch nicht.“ Zahlt alles die Bank. „Es ist ein Traum, so zu arbeiten.“ Der wichtigste Anreiz aber ist nicht materiell: Er könne den Kunden heute alle Produkte anbieten, die er für richtig halte – und nicht nur die von Verbundunternehmen, sagt Seitz. Die Höhe der Zinsen und Vertragskonditionen bestimmen er und die anderen Vertriebler selbstständig. Eigenverantwortlichkeit, kein Druck und vor allem Vertrauen – das sind in Ichenhausen die Geschenke der Chefs. Auch dass Seitz im Schnitt drei Beratungstermine macht, wenn es um Geldanlagen geht, moniert niemand. „Dafür bekomme ich auch keine Reklamationen“, sagt er stolz. Die Ergebnisse der Raiffeisenbank haben sich seit der Umstellung messbar verbessert. Die Deckungsbeiträge der meisten Mitarbeiter sind gestiegen, es wird eine breitere Produktpalette verkauft. Die finanziellen Einbußen, die die Vertriebsmitarbeiter

Ein Anreizsystem ist der Offenbarungseid der Führungsriege: Es zeigt, dass sie nicht in der Lage ist, die Mitarbeiter zu motivieren

Rüdiger Hossiep Professor für Psychologie an der Uni Bochum

durch den Wegfall der Boni hinnehmen mussten, wurden wettgemacht. Ihr Festgehalt wurde um 80 Prozent ihrer durchschnittlichen Jahresprovision aufgestockt. Damit das Gehalt nicht unzufrieden macht und seine Hygienefunktion erfüllen kann, setzten es die Vorstände etwas höher an als in vergleichbaren Banken.

Das Beispiel der kleinen Genossenschaftsbank liest sich wie ein Beweis für Herzbergs Thesen. In seiner Zwei-Faktoren-Theorie spielt nicht nur der Begriff der „Hygiene“, sondern auch der der „Motivatoren“ eine wichtige Rolle. Herzberg hatte in den 50er- und 60er-Jahren Tausende Arbeiter befragt und so herausgefunden, dass Zufriedenheit nicht eintrat, wenn die Gründe für die Unzufriedenheit eines Mitarbeiters beseitigt worden waren. Zufriedenheit stellte sich erst ein, wenn etwas hinzukam: die Motivatoren. Dazu gehören Erfolg, Anerkennung, die Inhalte der Arbeit, Verantwortung, Beförderung und Wachstum des Unternehmens. Für Motivation bedarf es laut Herzberg folglich zweierlei: Zunächst sollten demotivierende Faktoren beseitigt werden; danach kommt es darauf an, geeignete Motivatoren zu finden. Das kann mehr Verantwortung oder Vertrauen des Chefs sein, aber auch eine individuelle Anerkennung durch ein Lob oder ein persönliches Geschenk.

Armutszeugnis fürs Team

Mittlerweile sind Leistungsanreize abseits von Boni gesellschaftsfähiger, auch im Finanzsektor. „Wir sind nicht mehr die Exoten“, sagt Kronawitter. Gerade hätten er und Höhle mit einem Kollegen einer Sparkasse gesprochen, die überlegten auch, alle verkaufsabhängigen Zahlungen einzustellen. Völlig zu Recht, sagt der Bochumer Psychologe Hossiep. Er ist ein Gegner von Bezahlung nach System. „Hier herrscht oft eine Misstrauensvermutung“, sagt er. „Es wird unterstellt, dass der Mitarbeiter seine volle Leistung in gewisser Weise zurückhält und erst rausrückt, wenn es sich zusätzlich im Portemonnaie bemerkbar macht.“ Nicht zuletzt verführten finanzielle Bonus-Modelle dazu, ausgenutzt zu werden, meint Hossiep. Die Mitarbeiter richteten ihr Handeln an Sonderzahlungen aus und nicht daran, was ihrem Kunden oder Unternehmen nutzt. Und: „Ein Anreizsystem ist der Offenbarungseid der gesamten Führungsriege: Es zeigt, dass sie nicht in der Lage ist, die Mitarbeiter zu motivieren, ihr Bestes zu geben.“

Weitere Literatur zum Thema

Akademischer Aufsatz:

Christian Tröster, Stefan Thau, Karl Aquino, Madan Pillutla und David De Cremer (2012): Satisfying Individual Desires or Moral Standards? Preferential Treatment and Group Members' Self-Worth, Affect, and Behavior. Englischsprachiger Aufsatz erschienen im: Journal of Business Ethics, 113(1), Seiten 133–145

Praxisnahes Buch:

Ernst Kronawitter: Führen ohne Druck. Erfolgreiches Bankgeschäft ohne Zielvorgaben und vertriebsabhängige Vergütungen, Springer Gabler 2013

Der Klassiker im Regal:

Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara Bloch Snyderman: The Motivation to Work, Transaction Pub. 1993

Grundsätzlich hängt es von der angestrebten Unternehmenskultur und den gewünschten Mitarbeitercharakteren ab, welche Anreize geeignet sind. „Ein Unternehmen, das bisher Porsche und Ferrari für gute Leistungen vergeben hat, wird Schwierigkeiten haben, sein Anreizsystem abzuschaffen“, sagt Hossiep, „schließlich sind die Mitarbeiter einst darauf angesprungen.“ Auch bei der Raiffeisenbank Ichenhausen gab es Mitarbeiter, bei denen der Wegfall der Provisionen zu weniger Leistung führte und von denen sich die Vorstände trennten. Aber das betraf nur drei von 44.

Selbst im Schindlerhof gibt es Ausnahmen, wo Geschenke nicht honoriert werden. So sammelten die Kollegen einst für einen verschuldeten Küchenhelfer. Kobjoll sortierte mit ihm seine Rechnungen und begleitete ihn zur Schuldnerberatung. Am Ende erwischte sie ihn mit einem Rucksack voll geklauter Garnelen und Steaks. *Teresa Goebbels* □

LITERATUR

Sebastian Kube, Michel André Maréchal, Clemens Puppe: The Currency of Reciprocity – Gift-Exchange in the Workplace; American Economic Review 102 (2012), 1644–1662



Sebastian Kube ist stellvertretender Direktor des Bonn EconLab, eines Labors für experimentelle Wirtschaftsforschung an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn.



Michel Maréchal arbeitet als Assistenzprofessor an der Universität Zürich und ist dort im Bereich der experimentellen Wirtschaftsforschung tätig.



Clemens Puppe ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftstheorie am Karlsruher Institut für Technologie. Sein Fachgebiet ist die Theorie einzelner und kollektiver Entscheidungen.

