

# Wenn eine Pizza MEHR BEWIRKT ALS EIN BONUS

Zahlreiche Firmen investieren viel Geld in Boni, um damit ihre Mitarbeitenden zu «motivieren». Dabei sind die wissenschaftlichen Erkenntnisse eindeutig. Geld als Belohnung motiviert kaum je, hat aber viele negative Effekte. Was können Führungskräfte tun?

---



Martin Gubler,  
Professor und Dozent  
Hochschule Luzern –  
Wirtschaft

Der Verhaltensökonom Dan Ariely zeigte in einem seiner Experimente, dass in einer Fabrik Pizzagutscheine oder ein Lob vom Vorgesetzten zu deutlich höheren Leistungen der Mitarbeitenden führten als ein Geld-Bonus. Dies bestätigt die wissenschaftlich sehr breit gestützte Erkenntnis, dass Geld nur in ganz speziellen Situationen motivierend wirkt. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn jemand ein sehr tiefes Einkommen hat, wenn die zu erledigende Arbeit sehr repetitiv und monoton ist, oder wenn eine kurzfristige Leistungssteigerung erzielt werden soll.

## **NEGATIVE ASPEKTE VON GELD ALS «MOTIVATOR»**

Hingegen hat der Einsatz von Geld zahlreiche negative Effekte. Bei kreativen, komplexen Aufgaben (z. B. einer Führungsfunktion) können monetäre Anreize leistungs- und kreativitätshemmend wirken. Sie verleiten zu unredlichen sowie kurzfristig orientierten Handlungen oder vermindern erwünschtes Verhalten. Zum Beispiel sinkt die Bereitschaft, Freiwilligenarbeit zu leisten, wenn Geld dafür bezahlt wird.

Vor allem aber erzeugt Geld nur extrinsische Motivation, das heisst, eine Aufgabe wird einzig wegen der erwarteten Belohnung erledigt. Hingegen führt Geld nie zu intrinsischer Motivation, das heisst dazu, dass sich jemand aus Freude und innerem Antrieb einer Aufgabe widmet. Zudem wird mit dem Einsatz von Geld intrinsische durch extrinsische Motivation verdrängt, so dass sich Mitarbeitende nicht mehr langfristig und aus «innerem Feuer» für ihre Aufgaben engagieren, sondern sie tun es nur noch kurzfristig, weil (und solange) sie Geld dafür bekommen.

Motivation: wertschätzendes Umfeld

### WAS KÖNNEN FÜHRUNGSKRÄFTE TUN?

Der Management-Coach Reinhard Sprenger formulierte es pointiert: «Zahlen Sie Ihre Leute gut und fair – und dann tun Sie alles, damit sie das Geld vergessen.» Das heisst, die Bezahlung eines marktgerechten, der Aufgabe angemessenen (Fix-)Salärs ist zwingend. Doch daneben geht es vor allem darum, dass Führungskräfte Rahmenbedingungen schaffen, unter denen intrinsische Motivation entstehen und erhalten werden kann, so dass Geld als Anreiz keine zentrale Rolle spielt.

Intrinsische Motivation wird gefördert durch ein Umfeld, in dem Mitarbeitende Wertschätzung erfahren, sich ernst genommen fühlen, Autonomie in ihrem Handeln erleben, ihre Fähigkeiten einsetzen können, sich in einem Team eingebunden fühlen, einen Sinn in ihrer Arbeit sehen, sich weiterentwickeln können und berufliche Perspektiven erkennen.

Deswegen hatten in Dan Arielys Experiment Pizza und Lob den grösseren Einfluss als Geld. Während Geld als Anreiz nur kurzfristig und extrinsisch wirkte, förderten soziale Eingebundenheit (z. B. Pizzaessen im Team) und Wertschätzung (z. B. ein ehrliches «Danke» für tolle Leistungen) die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden und damit deren Leistung nachhaltig. ◇

