

Fallgrube finanzielle Anreize

Täglich üben in den unterschiedlichsten Unternehmen Mitarbeitende ihre Tätigkeiten nach bestem Wissen und Gewissen aus. Sie werden dabei konfrontiert mit verschiedenen Auffassungen von Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation ihrer Vorgesetzten. Direktive oder nondirektive Zielsetzungen bedingen eine unterschiedliche Bewertungsskala. Finanzielle Anreizsysteme müssen dabei sorgfältig gewählt werden.

VON MARIANNE RUPF

Ein schweizerisches Kleinunternehmen im Altmetalhandel mit rund 20 Mitarbeitenden wird erfolgreich vom Seniorchef geführt. Auf die Frage, wie er als Seniorchef seine Mitarbeitenden motiviert, ist er fast überfragt. In seinem Betrieb sind sie einfach motiviert. Schaut man mit dem Kennerblick hin, sind einige Motivatoren zu entdecken. Dieses Beispiel steht stellvertretend für viele KMU aus den verschiedensten Branchen.

Motivatoren des Seniorchefs

Es herrscht ein Spirit für freudiges Arbeiten. Man fühlt sich gebraucht und geschätzt. Das Führungsprinzip des Firmeninhabers besteht aus dem Management by Walking around. Von den Mitarbeitenden erwartet er, dass sie ihr Bestes geben. Er kennt alle Mitarbeitenden persönlich, schätzt an

ihnen das Engagement für die Arbeit und für das Unternehmen. Leitbild, Stellenbeschriebe und definierte Aufgaben im Prozessablauf existieren. Sie weisen zwar nicht die Formvollendung auf wie bei ISO-zertifizierten Unternehmen. Dafür herrscht aber auch kein Parallelsystem: das Reglementssystem zum einen und wie es tatsächlich funktioniert zum andern.

Der seit einem Jahr dort tätige Juniorchef schlägt vor, die innerbetriebliche Steuerungsfunktion zu optimieren. Alle Unternehmensteile sollten auf ein gemeinsames Zielsystem hin koordiniert werden. Mit dem Führungsprinzip Management by Objectives (Führen durch Zielvereinbarungen) ist dies zu bewerkstelligen.

Neues Führungskonzept des Juniorchefs

Das neue Führungskonzept beinhaltet Zielpräzisierungen, die sich ab-

geleitet von den Firmenleitzielen in Grobziele und Feinziele aufgliedern. Für die Mitarbeitenden gibt es neu Feinziele, was die Arbeitsleistung anbelangt. Diese Ziele können sie *deutlich übertreffen, teilweise übertreffen, erfüllen, mehrheitlich erfüllen* oder *nicht erfüllen*. Ein Übertreffen der Ziele wird mit einem finanziellen Anreiz belohnt. Zusätzlich zu den Arbeitszielen sind Entwicklungsziele, was die persönliche Weiterentwicklung anbelangt, vorgesehen.

Der Seniorchef hörte sich die neuen Führungsstrukturen interessiert an. Ins Auge gesprungen ist ihm die Beurteilungsskala mit der Unterscheidung der Zielerreichung *übertroffen bis nicht erfüllt*. Auf den ersten Blick eigentlich etwas nebensächliches, auf den zweiten dagegen die Eisspitze einer veränderten Organisationskultur.

Führungswerte des Seniorchefs

Für den Seniorchef ist es selbstverständlich, dass die Aufgaben bestmöglichst und zur Zufriedenheit des Kunden erledigt werden. Unter anderem besteht sein Führungsverständnis darin, die Mitarbeitenden genau darin zu unterstützen. Für ihn gilt der Wert *Arbeitswille* (Wert verstanden als Ideal, welches das eigene Tun leitet). Er geht davon aus, dass Mitarbeitende grundsätzlich gewillt sind, die volle Leistung zu erbringen. Diesen Willen unterstützt er durch sein persönliches Führungsverhalten und durch eine Arbeitsgestaltung, bei der jeder um die Wichtigkeit einer reibungslosen Ausführung weiss und die kostspieligen Konsequenzen einer fehlenden Kooperation kennt.

Das strukturierte «Puschen» von deutlich zu übertreffenden, individuellen Leistungszielen geht für den Seniorchef mit einem andern Mitarbeiterverständnis und einer veränderten Wertbasis einher. Nach einer

solchen Auslegung wird im Grundsatz dem Mitarbeiter ein opportunistisches Verhalten unterstellt. Es wird befürchtet, dass er seinen leistungsbezogenen Input minimieren möchte. Eine solche Sichtweise der Unternehmensführung würde tatsächlich eine andere Organisationskultur entstehen lassen.

Einen weiteren organisationskulturellen Wert wollte der Seniorchef gepflegt wissen, die *Verantwortlichkeit*. Er erlebt an sich selbst wie motivierend es ist, angestrebte Leistungsziele durch eigene Handlungen zu verwirklichen, von denen man selbst überzeugt ist und für die man sich verantwortlich fühlt. Die Aufgabengebiete sollen so gestaltet bleiben, dass sie den Mitarbeitenden genügend grosse Verantwortung und Kompetenzen zugestehen.

Umsetzung der Feinziele und Führungswerte

Es würde dem Wert «Verantwortlichkeit» zuwider laufen, wenn zusätzlich zu den ausdrücklich definierten Feinzielen auch jene Dinge näher bestimmt würden, die ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin konkret zu tun hat. Die Führungsperson würde das zielrelevante Verhalten der Mitarbeitenden bestimmen und inhaltlich darauf Einfluss nehmen. Über die inhaltliche Präzisierung würde dadurch in den Handlungsspielraum der Mitarbeitenden eingegriffen.

Ein solches Führungsverständnis hat oft die Folge, dass Mitarbeitende die Feinziele nicht mehr als ihre eigenen betrachten, sondern als fremdbestimmt. Wissenschaftliche Studien beweisen diesen Effekt (z.B. Deci & Ryan, 1975). Der motivationale Antrieb käme dann nicht mehr aus der Arbeit heraus, sondern ist anderweitig zu lancieren. Als Ersatz wird eine

Fortsetzung auf Seite 30

In welche Richtung soll es gehen? Eine zeitgemässe Leistungskultur über Anreize (incentives) soll altbewährte Werte nicht über den Haufen werfen.

Quelle: RTimages – www.fotolia.com



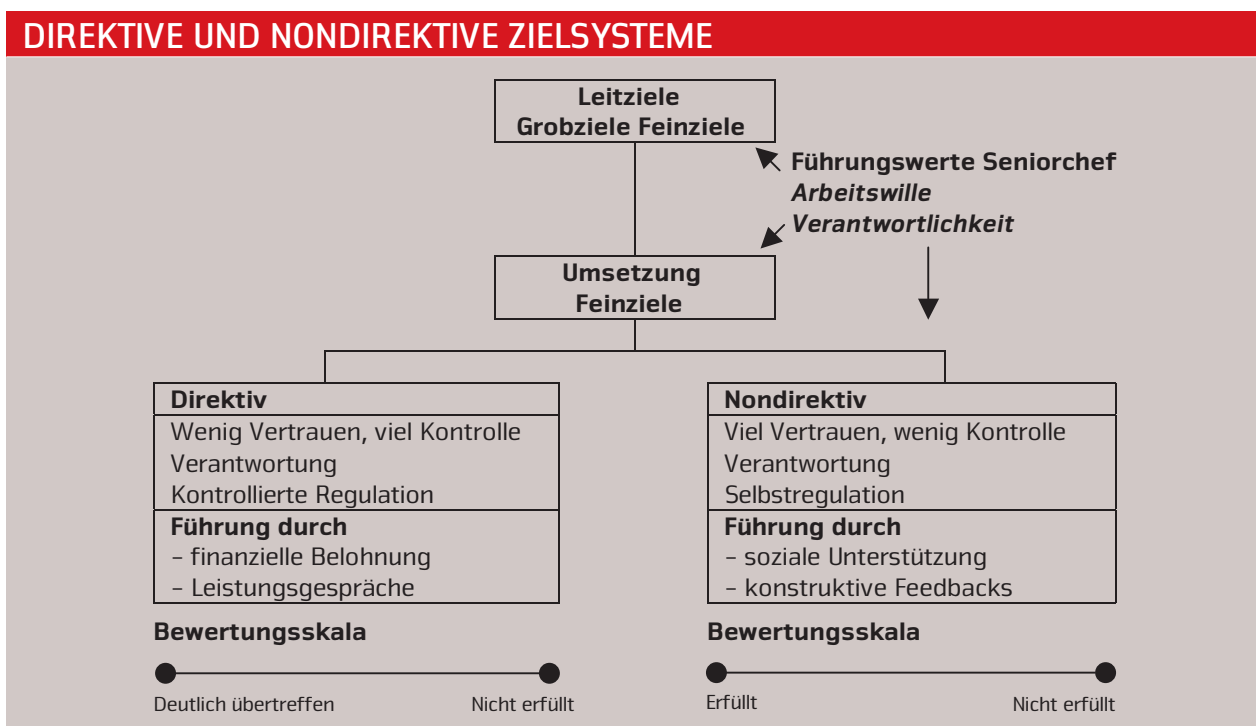
Fortsetzung von Seite 28

Anreizstruktur geschaffen, die durch die Aussicht auf finanzielle Belohnung steuert.

Ein Führungsverständnis mit einem deutlichen Commitment zur *Verantwortlichkeit* beruht grundsätzlich auf Vertrauen mit einem sinnvollen Mass an Kontrolle. Herausfordernde und akzeptierte Ziele mit erkennbarem Sinn, die zudem mit Entwicklungszielen der eigenen Persönlichkeit einhergehen, sind die Motivatoren. Das Klären der Feinziele sorgt für eine klarere Orientierung auf beiden Seiten. Für den Mitarbeiter ist transparenter, was erwartet wird und für die Führungsperson geht hervor, ob sich der Mitarbeiter damit einverstanden erklären kann. Der Weg zum Ziel bleibt dem Mitarbeiter überlassen. In seinen Verantwortungsbereich greift die Führungsperson nicht ein, sondern ermöglicht eine vertrauensvolle Selbstregulation über konstruktive Feedbacks. Den Mitarbeitenden wird zugetraut, dass sie den besten Weg wählen. Vom Vorgesetzten erhalten sie insbesondere soziale Unterstützung sowie konstruktive Feedbacks und, wenn angebracht, fachliche Hilfe (siehe Abbildung).

Zeitgemässe Leistungskultur

Ein neues Führungskonzept sollte altbewährte Werte nicht über den Haufen werfen, aber doch zusätzliche Dynamik reinbringen. Unbestrittenerweise fällt mehr Dynamik durch die ausdrückliche Festlegung von Zielerreichungen an. Was in der Arbeitswelt täglich vorgelebt wird und von der organisationspsychologischen Wissenschaft (z.B. Locke & Henne, 1986) bewiesen worden ist: Ziele



mobilisieren Energie und kanalisieren die Wahl der Handlungsmöglichkeiten in die richtige Richtung. Anstelle der impliziten Aufgabenerfüllung wird durch explizite Leistungsziele mehr Transparenz auf der Erwartungsseite für beide Parteien geschaffen.

Eine zeitgemässe Leistungskultur sollte sich bei Mitarbeitenden in Form eines anteilmässigen Bonus bemerkbar machen, insbesondere dann, wenn ausserordentliche Unternehmensergebnisse erzielt worden sind. Nicht die überragenden Einzelleistungen eines Mitarbeiters sind die Krönung, da jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin ein Rädchen von vielen im ganzen Getriebe ist. Umfassend wird die Motivationspolitik, wenn zum finanziellen Erfolg organisationskul-

turelle Grössen wie beispielsweise das Ausmass von zusätzlichem Engagement (Fachjargon: OCB organizational citizenship behaviour), der Identifikationsgrad mit dem Unternehmen, das Vertrauenskapital sowie Teamleistungszahlen einbezogen sind.

Bewertungsskala

Eine solche Motivationsphilosophie entspricht den Vorstellungen des Seniorchefs der eingangs erwähnten Handelsfirma. Weniger das Übertreffen der Ziele ist gefragt, sondern vielmehr das Erreichen der ambitionierten gesteckten Ziele. Leistungsziele wie beispielsweise hoher Kundenzufriedenheitsgrad sind eine grosse Herausforderung, weil sie viel Arbeitsinsatz und kontinuierlichen Leistungswillen voraussetzen. Zudem besteht die Erwartung nicht darin, den hohen Kundenzufriedenheitsgrad einmal zu erreichen, sondern ihn Jahr für Jahr kontinuierlich hoch zu halten. Es geht nicht um das Übertreffen, sondern um die Kontinuität über längere Zeit hinaus. Manifestieren tut sich dies schlussendlich in der Diskussion um die Skalendefinition. Sie würde nach der Motivationsphilosophie des Seniorchefs lauten: *Erfüllt, nicht ganz erfüllt, nicht erfüllt.*

Richtung des Zielsystems

Ein motivationales Zielsystem kann in Richtung von freier Feinzielgestaltung gepaart mit Firmenidentifika-

tion und Teamgeist gehen und damit grundsätzlich auf die intrinsische Motivation setzen (nondirektiv). Bei Mitarbeitenden wirkt eine von innen herauskommende Kraft als Motor. Geht es in die andere Richtung (direktiv), setzt das motivationale Zielsystem prinzipiell auf extrinsische Motivation in Form von detaillierten Feinzielen mit finanziellen Anreizen. Motivationaler Antrieb geschieht hauptsächlich durch von aussen an die Mitarbeitenden herangetragene Anreize. Auch ein Mischsystem mit beiden Ausprägungen ist in der Arbeitspraxis beobachtbar. In Aussenstellenabteilungen gehört die Provision für erreichte Verkaufszahlen zu der Mitarbeitermotivation wie das Gelbe zum Ei. Hingegen kann eine überbetonte Leistungsmotivation mit finanziellen Anreizofferten bei Mitarbeitenden in Innovationsabteilungen ein Gefühl schüren, wie wenn die Krawatte zu eng geknüpft ist. Deshalb sind solche Abteilungen auch kaum über ein finanzielles Anreizsystem geführt. ■■■■

Marianne Rumpf, Dr. phil. I, Betriebsökonomin FH, ist Geschäftsführerin der Eval Center GmbH. Dieses Unternehmen ist spezialisiert für Einstellungserhebungen z.B. Kunden- und Mitarbeiterbefragungen.

Eval Center GmbH, Bahnhofstrasse 52, 8965 Berikon, info@evalcenter.ch
www.evalcenter.ch

GRUNDSATZFRAGEN ZU FÜHRUNG UND MOTIVATION

Wichtig für eine erfolgreiche Firmenleitung ist es zu erkennen, wie sie sich im Motivationsfeld positionieren möchte. Folgende Fragen helfen, sich darüber Klarheit zu verschaffen:

1. Welchen führungsbezogenen Grundwerten will sie sich verpflichten? (z.B. Welches Arbeitsverständnis gilt? Wie wird der Arbeitswille ausgelegt? Welche motivationale Bedeutung wird der Verantwortlichkeit und dem Vertrauen zugesprochen?)

2. Welche motivationalen Organisationsstrukturen sind weshalb zu favorisieren? (Komponenten einer Leistungskultur sollten im Einklang mit z.B. bewährten organisationskulturellen Werten, Aufgabeneignung, Reifegrad der Unternehmung, Markt- und Branchenumgebung, persönlicher Denkhaltung gegenüber Motivationsanreizen stehen.)