

Anreize und Motivation – Förderer oder Gegenspieler?

Anreize sollen leistungs- und motivationsfördernd sein. Doch nur wenn sie richtig gestaltet wären, würden sie wirklich greifen. Sie sollen die Leistungsbereitschaft von Menschen stärken, indem sie deren Motivation verbessern. So oder ähnlich tönt es aus dem Mund der Unverbesserlichen. Sie verkennen die Auswirkungen von Anreizen oder blenden allgemein gültiges Wissen aus.

Untersuchungen zeigen seit langem, dass Menschen von sich aus bereit sind, etwas zu leisten und ihr Bestes zu geben. Motivation von aussen funktioniert kaum, weil die meisten Menschen motiviert sind zu leisten und von aussen eher demotiviert werden können. Selbstverständlich unter gewissen Voraussetzungen.

So empfinden viele Persönlichkeiten verschiedenster Funktionsstufen gerade monetäre Anreize oft nur noch als Entschädigungen für Aufgaben, Sachzwänge und Verhaltensweisen – zu viele sinnlose, angeblich unerlässliche und sogar schädigende.

Anreize als variable Lohnkomponenten oder extra Kompensationen bringen herzlich wenig und befriedigen nie. Sie sind ungerecht und unanständig. Ihre Befürworter meinen, dass fast alle Menschen faule Hunde sind und nur mit Zuckerbrot und Peitsche zu Leistungen gezwungen werden können. Sie zerstören die Motivation von grundsätzlich leistungsbereiten Persönlichkeiten. Diese quittieren mit Demotivation.

Wenn schon extra Kompensationen, dann für sämtliche Betriebsangehörige dieselben, nicht etwa in Prozenten des Fixeinkommens sondern in absoluten Zahlen. Und zwar auf der Basis des Gesamtergebnisses. Weil eben die individuellen Leistungsbeiträge eines Resultates kaum sauber berechnet werden können – vielleicht mit Ausnahme von Fließbandarbeit. Alle Jobs, in denen auch schöpferische Kraft gefragt ist, müssen anständigerweise gleichwertig überkompensiert werden. Weil die Auswirkungen schöpferischer Tätigkeiten auf das Resultat eben generell unberechenbar bleiben.

Je komplexer ein Kompensationsplan gestaltet ist, umso undurchsichtiger ist er. Was durchaus Absicht sein könnte ... Eines ist dabei so sicher wie das Amen in der Kirche: Es gibt immer wieder Schlaumeier und Schlaumeierinnen, die das System zu ihrem Vorteil zu übertölpeln versuchen. Anständige Unternehmen schieben rechtzeitig den Riegel und bevorzugen wenn schon ein einfaches Kompensationssystem.

Man mag einwenden, dass die höheren Funktionsstufen wichtiger sind als die unteren und ihre Vertreter deshalb mehr von variablen Einkommensmöglichkeiten profitieren sollen. Doch werden Bedeutungsunterschiede schliesslich meistens bereits mit dem Fixeinkommen grosszügig geregelt.

Jeder Job im Unternehmen ist wichtig – sonst wäre er überflüssig. Wie gross die Unterschiede zwischen Funktionen und Stufen sind, das ist grundsätzlich Verhandlungssache. Ob der höchste Lohn zehn oder hundertmal höher ist als der tiefste, das ist sekundär. Und jedermann im Unternehmen kennt diese Grundlagen!

These:

Wer mit Anreizen die Leistungsbereitschaft von Persönlichkeiten erhöhen will, ist auf dem Holzweg. Der Holzweg wird zur Sackgasse, wenn Anreize mit Wettbewerben kombiniert werden. Die Mauer am Ende der Sackgasse wird unüberwindbar, weil sich Demotivation zulasten von Motivation ausbreitet. Die Leistungsbereitschaft rauscht in den Keller.

Herausforderungen für Führungspersönlichkeiten:

Fixeinkommen für alle Funktionsstufen werden gemäss unternehmerischen Anforderungen und individuellen Verhandlungen attraktiv angesetzt. Kompensationen für Leistungen sind zu eliminieren. Kompensationen für positive Gesamtergebnisse sind für alle Funktionen in absoluten Zahlen gleich hoch anzusetzen. Da beginnt der Lohn-Anstand im anständigen Unternehmen.

Dieser Letter dient als Gesprächsgrundlage für

Bernie's Breakfast Talk, Hotel Storchen, 25. November 2016



Organisation & Moderation

Business Coaching & Private Consulting Bernhard Aebischer

Zwischenbächen 115, 8048 Zürich, 044 430 11 66, www.aebischermentoring.ch