



Leistungsanreize

Sinnvolle Führung versus widersinniges Management

Von Bernhard Aebischer, MACOREMA AG



15.07.2010 – Wenn Führung Sinn machen soll, braucht es weder Work-Life-Balance noch Stick-and-Carrot-Methoden, damit Fach- und Führungskräfte mehr leisten. Es braucht echte und hautnahe Führung durch Persönlichkeiten, die allen Mitarbeitern im Unternehmen beste Möglichkeiten bieten, damit sich diese entfalten und ihren Beitrag leisten.

Work-Life-Balance ist Stumpsinn

Leben ist Arbeit, genauso wie Arbeit auch Leben ist. Arbeit kann anstrengen, manchmal auch frustrieren. Wer der Illusion unterliegt, das Leben müsse ausgewogen oder die Arbeit vom Leben getrennt sein, übersieht, wie rasch entsprechende Bemühungen im Sande verlaufen. Arbeit ist die praktikabelste Beschäftigung, bei der sich Menschen **persönlich entfalten**. Das macht einfach Spaß. Menschen fordern dann kaum Work-Life-Balance oder mehr Freizeit. Es wäre unanständig und unangebracht. Es macht auch wenig Sinn, weil es für die Entwicklung einer Persönlichkeit zu wenig bringt.

Wer meint, eine bessere Work-Life-Balance würde mehr Zufriedenheit bringen, ist auf dem Holzweg. Fachkräfte oder Manager, die so denken, sind entweder in der falschen Firma oder im falschen Job. Sie haben einen stumpfsinnigen Job, keine sinnstiftende Beschäftigung. Sie suchen ständig nach neuen Ritualen, mit denen sie ihre Work-Life-Balance herstellen möchten. Ihre Suche treibt sie zu Wahnvorstellungen, weil sie nie schaffen, was sie ständig anstreben. Denn Leben ist grundsätzlich unausgewogen und unvorhersehbar. Es kann **nie in Balance sein**, egal wie gross die Investitionen dafür auch sein mögen.

Passende Arbeit stiftet, völlig unromantisch, Sinn und macht immer wieder Freude. Für jene, die sie leisten genauso wie für jene, die diese Leistung empfangen. Das ist möglich und auch



für Unternehmen sinnvoll. Was spricht denn eigentlich dagegen? Es sind die Unternehmen selbst, die es hartnäckig verhindern. Es sind deren uneinsichtigen Manager, die sinnvolle Arbeit und Leistungsmöglichkeiten verbannen. Sie meinen, geldwerte Anreize würden jemanden veranlassen, mehr zu leisten und besser zu werden. Sie unterschätzen den **Leistungswillen und die Leistungsfähigkeit des Einzelnen**.

Stick-and-Carrot-Methoden führen zu Wahnsinn

Kein Wunder, kultivieren so viele Unternehmen eine seltsame und gefährliche **Söldnermentalität**. Sie verherrlichen die flexiblen Business-Nomaden als neue Elite. Sie jammern zugleich, wenn ihnen diese Leute davonlaufen. Diese ziehen eben dorthin, wo das größere Geld lockt. Wollen zukunftsorientierte Unternehmen so etwas tatsächlich? Oder suchen sie doch eher gute Leute, die sich für etwas Sinnvolles einsetzen? Söldner wechseln wohl kaum zu einem Unternehmen, das von seinen Mitarbeitenden primär einen sinnvollen Beitrag an sein Gedeihen erwartet. So ein Unternehmen will gar keine Söldner.

Söldner sehen das große Geld vor sich einschließlich entsprechender Statussymbole. Um das zu kriegen, würden sie töten. Oder betrügen, lügen, tricksen und so weiter. Heutige Söldner sind wie Dagobert Duck und horten ihr Geld. Ihr Lebensziel ist, möglichst viel zu haben und zu verwalten. Wofür denn eigentlich?

Anders als jene Menschen, denen gutes Geld von hinten zufließt, weil sie etwas Sinnvolles machen, für sich selbst und ihr Umfeld. Dafür setzen sie sich ein. Dafür brauchen sie aber in den Unternehmen mehr Gelegenheiten als sie heute erhalten. Dafür haben sie Anspruch auf einen sehr guten Lohn.

Fast alle Leute wollen etwas **leisten**, besser werden. Wenige werden dazu ermuntert. Ihre Unternehmen zwingen sie mit der Peitsche zur Arbeit, drohen ihnen mit Job- oder Einkommens-Verlust. Um den Zwang zu mildern, hängt ihnen der Arbeitgeber eine **geldwerte Karotte** vor die Nase: Wenn du nicht machst, was und wie ich will, entziehe ich dir Geld. Ähnlich wie beim Esel: vorne Karotte, hinten Schläge. Dieses Verhalten ist menschenverachtend und sollte bestraft werden. Die meisten Unternehmen und Manager verkennen diese Mechanismen. Sie wirken dann verzweifelt, wenn der Leistungswille schwindet.

Sobald jemand primär für **Geld** arbeitet, geht der **Sinn der Arbeit verloren** und **Leistungspotenziale verkümmern**. Wer also seine Arbeitnehmenden materiell ködert, lässt



Potenziale ungenutzt. Persönliche Incentives, auch Boni, führen zu **Egoismus** und richten sich gegen das Unternehmen, ausnahmslos. Ich habe noch keinen einzigen Verkäufer getroffen, der nicht zum Egoisten geworden wäre, zulasten des Kollektivs im Unternehmen. Alle Egoisten sind Gift für das Unternehmen. Incentives & Co. sind also mehr als nur fahrlässig. Sie zerstören **Sinn und Werte**. Das ist für ein Unternehmen tödlich.

Warum soll ein Unternehmen überhaupt individuelle Boni ausschütten? Etwa auf der Basis individueller Leistungen, die kaum sauber gemessen werden können? Diese materiellen Leistungsanreize sind unfair, unvernünftig. Boni aufgrund von **Ergebnissen** sind fair. Denn Ergebnisse folgen kollektiven Leistungen. Sie unterliegen jedoch immer komplexen Einflussfaktoren, die nie Einzelpersonen zugeordnet werden können. Boni machen also nur dann Sinn, wenn alle Mitarbeitenden im Unternehmen, von zuoberst bis zuunterst, ergebnisbasiert und linear gleich viel erhalten.

Die **Individualität** ist ja bereits durch unterschiedliche Löhne gewährleistet, was auch gut so ist. Egal wie hoch sie sind, sie werden individuell verhandelt. Der Markt spielt meistens optimal. In den Unternehmen braucht es dafür **vollständige Transparenz** anstatt Lohnklassen, die ständig nach Ausnahmen schreien. Alle im Unternehmen dürfen wissen, was für Löhne bezahlt werden. Löhne dürfen kein Tabuthema mehr sein. Stellen Unternehmen und Mitarbeitende dann aber fest, dass verhandelter Lohn und Leistung nicht übereinstimmen, erfolgt im Extremfall eben die Trennung.

Falsche Pferde für Spitzenleistungen

Doch die meisten Unternehmen und ihre Manager verstärken lieber die **materiellen Anreize**, wenn es mal weniger rund läuft. Sie glauben an das weitverbreitete Management-Dogma, dass Anreize die Leistung einzelner verbessern. Resultate von Umfragen zu Mitarbeiterzufriedenheit sprechen eine ganz andere Sprache: sinnstiftende Aspekte auf den Spitzenpositionen, materielle Anreize nie vorne dabei. Manager blenden diese Tatsachen aus. Sie können ihren blinden Fleck nur vereinzelt durchschauen. Denn solche Erkenntnisse entsprechen nicht ihrem Dogma von Stick-and-Carrott.

Unternehmen handeln schizophren, wenn sie ihren Mitarbeitenden eine ausgeglichene Work-Life-Balance ermöglichen wollen. Einerseits pushen sie ihre Leute zu Arbeit, unter verdeckter Androhung von Job- und Einkommensverlust. Andererseits bieten sie Hand zu Work-Life-Balance, damit Fehlzeiten zurückgehen und die Pusher ihr Gewissen beruhigen können, weil die Bedrohten darunter leiden. So verlieren Unternehmen ihre **Leistungsfähigkeit**. Immer



mehr Leistung fordern und gleichzeitig immer mehr Work-Life-Balance anbieten, das ist der falsche Lösungsansatz, um bessere Ergebnisse zu erzielen.

Viele Unternehmen unterstützen die Illusion der Work-Life-Balance. Sie geben damit zu, dass Arbeit bei ihnen sinnlos ist und es daneben angeblich Sinnvolleres geben müsse. Dieses vermeintliche Heilmittel, um bessere Ergebnisse zu erzielen, ist gut für die Absenzenstatistik. Es unterminiert Ziele und bewirkt das Gegenteil: weniger Leistung, schlechtere Ergebnisse. Diese Unternehmen verpassen, Arbeit **sinnvoll** zu gestalten. Sie ziehen falsche Mitarbeitende an: Business-Nomaden, Söldner. Das führt in die Sackgasse, aus der es kein Entkommen gibt, nur noch die Fahrt gegen die Wand.

Diese Unternehmen werden weniger leistungsfähig, weil ihre Mitarbeitenden früher oder später weniger leisten. Diese wollen nicht mehr, weil sie darin wenig Sinn sehen. Unternehmen nehmen sie nicht ernst. Die meisten Menschen wollen jedoch ernst genommen werden und etwas leisten. Sie wollen es mit Hingabe tun. Wer etwas gerne macht, leistet aus sich selbst heraus mehr, ohne dass es dafür einen Bonus braucht. Gute Leute machen ihre Arbeit auch nicht wegen Incentives. Sondern weil sie mit ihrer Arbeit einen **Beitrag leisten**, entweder für interne oder für externe Kunden.

Ein altes Indianer-Sprichwort sagt: Wenn du ein totes Pferd reitest, steig ab. Wann merken Unternehmen endlich, dass Work-Life-Balance und Boni & Co. sterbende Gäule sind, denen besser der Gnadenschuss gegeben würde als sie mit allen Mitteln am Leben zu erhalten?

Gefangen in den Sackgassen verfestigter Überzeugungen

Warum wollen das die Unternehmen und ihre Manager partout nicht berücksichtigen? Sie sind überzeugt, Strategy und Execution sauber voneinander trennen zu müssen, genauso wie sie vorgaukeln, Work und Life könnten getrennt oder ausbalanciert werden. Sie meinen, Denken sei die Aufgabe des Managements und sie könnten es besser als alle anderen im Unternehmen. Diese anderen wären gerade gut genug, um das Management-Wunschdenken im Alltag umzusetzen. Das führt zu dieser irrsinnigen Fehleinschätzung: Wir hier oben werden für das **Denken** bezahlt, ihr anderen da unten für das **Ausführen**.

Erstens sind diese anderen schon mal zahlenmässig hoch überlegen. Zweitens können sie durchaus selbständig denken, wenn man sie nur ließe. Das Potenzial ihres kollektiven Geistes überragt jenes der angeblichen Elite, also der einzelnen Geister in Unterzahl, bei Weitem. Manager trennen gerne Denken und Handeln. Weil sie das Denken für sich beanspruchen,



koppeln sie sich und ihr Unternehmen vom Markt ab. Sie fördern damit die Bürokratie in ihrem Unternehmen. Sie stärken gleichzeitig ihre eigene Macht, weil andere nur ausführen dürfen.

Macht bedeutet in diesem Fall, die überlegene hierarchische Stellung auszunutzen, um andere zu etwas zu zwingen, was diese allenfalls verweigern würden. Mit Macht lassen sich aber Absichten heute kaum mehr verwirklichen. Diese Zeiten sind vorbei. Darum versuchen es die Manager heutzutage mit absurden Instrumenten wie **Incentives**. Kurzfristig mögen sie sogar recht bekommen, wenn ihre Untergebenen die fremdbestimmten Ziele erreichen und ihre Boni einstreichen. Sie übersehen jedoch, dass sich diese Leute davor drücken, ihr wahres Potenzial auszuschöpfen.

Was im Klartext heisst: Ja nicht mehr zu leisten als unbedingt notwendig ist, um die Kohle zu kriegen. Diese Haltung endet bestenfalls im **Dienst nach Vorschrift**, der in vielen Unternehmen immer deutlicher sichtbar wird. Doch Dienst nach Vorschrift führt zum Untergang. Spätestens dann, wenn der Wettbewerb es schafft, die brachliegenden Potenziale seiner Leute zu nutzen. Potenziale, die alle in mehr oder weniger ausgeprägter Form in sich tragen: denken, entscheiden, Verantwortung tragen. Das geht über Execution hinaus und ist etwas, das eigentlich allen richtig Spass macht.

Fach- und Führungskräfte wollen mehr, auch mehr leisten

Einsichtige Unternehmen und Führungspersönlichkeiten treten bedeutende Aufgaben vertrauensvoll an Mitarbeitende ab: Denken, Entscheidungen, Verantwortung. Sie sorgen dafür, dass sich alle in der Organisation weiterentwickeln. Ein Beispiel aus dem praktischen Alltag: Sie lassen sowohl Fach- als auch Führungskräften die Freiheit, einen festen Jahresbetrag nach eigenem Ermessen in die persönliche Weiterentwicklung zu investieren. Alle sollen die gleichen Chancen haben und dürfen wissen, wer was macht. **Transparenz** ist eine wichtige Voraussetzung, damit der Sinn der Arbeit erhalten bleibt.

Alle Informationen im Unternehmen müssen ausnahmslos allen Mitarbeitenden zur Verfügung stehen. Es darf **keine Machtkonzentration** durch Mehrwissen geben. Selbstverständlich braucht es dafür Vertrauen in alle. Zwar kein blindes Vertrauen, aber sicher eine andere Einstellung als „Vertrauen-ist-gut-Kontrolle-ist-besser“. Denn je mehr Kontrolle im Unternehmen betrieben wird, umso mehr Angst ist vorhanden, meistens vor der Zukunft. Kontrolle ist ein Instrument der Ängstlichen, die fälschlicherweise annehmen, so alle und alles im Griff zu haben, ganz besonders, was die Zukunft betrifft.



Doch die Zukunft ist grundsätzlich unvorhersehbar und damit auch unplanbar, logischerweise auch unkontrollierbar. Aber sagen Sie das doch einmal einem Controller, einem CFO oder CEO, auch einem Analysten oder Kapitalgeber. Um es klar auszudrücken: Das ist für viele Manager eine Revolution und darum inakzeptabel, undenkbar, unrealisierbar. Es müsste schon die Einsicht reifen, dass fast alle Menschen **freiwillig** etwas leisten möchten, sogar mehr als momentan, aber niemals tun unter der Doktrin: Wir oben intelligent – ihr unten dumm! Wir denken – ihr ausführen! Management eben ...

Unternehmen sollten ihr **Management-Dogma hinterfragen**: Ob sie noch managen oder schon führen, noch von oben diktieren oder schon von unten führen lassen. Manager, die nicht führen können und immer noch managen, gehören an eine Stelle, wo sie dem Unternehmen besser dienen. Manager, die nicht führen wollen, gehören in die Wüste geschickt. Nur echte Führungspersönlichkeiten halten ein Lenken von unten nach oben aus und verzichten auf Befehle von oben nach unten. Es gibt Unternehmen, die so ticken, die auch ihr "auf und ab" haben, die aber langfristig erfolgreich sind.

Der Durchbruch in den Unternehmen lässt auf sich warten

Fragen an selbstkritische Unternehmen, die Denkarbeit (= **Strategie-Entwicklung**) sinnvollerweise im Alltag betreiben: Wer weiß besser Bescheid als die Verkäufer, was die Kunden über die Marktleistungen denken, wie diese das Unternehmen wahrnehmen, was diese in Zukunft für Ansprüche stellen? Wer weiß besser Bescheid als die Produktionsleute, wenn Möglichkeiten gesucht werden, um Prozesse zu optimieren und die Produktionskosten zu senken? Wie oft werden Verkäufer und Produktionsleute gefragt, wenn es um neue Ideen oder kritische Entscheidungen geht, die den Kunden betreffen?

Handeln und Entscheiden, diese beiden Unternehmensaufgaben, müssen unbedingt zusammengelegt werden. Sie müssen nahe am Ort erfolgen, wo eine **Wirkung** erzielt werden will. Zum Beispiel: Die Verkaufspreise zusammen mit Verkäufern festlegen oder Einsparungspotenzial in der Produktion zusammen mit den Arbeitern aufspüren. Damit es klappt, ist Umdenken angesagt: Große **Transparenz** und viel **Vertrauen** sind ein Muss. Also keine Übermacht mehr den Allwissenden, denn Wissen ist allen zugänglich. Denken und Handeln ist allen möglich und wird vermehrt von allen gefordert.

Wofür braucht es dann noch ein Management? Überhaupt nicht mehr, zumindest nicht mehr in der heutigen Form. Also keine Besserwisser, Überflieger und Überwacher mehr, die im Elfenbeinturm sitzen und um Statussymbole buhlen. Es braucht **echte und hautnahe**



Führung durch Persönlichkeiten, die allen anderen im Unternehmen beste Möglichkeiten bieten, damit sich diese entfalten und ihren Beitrag leisten. So diese denn wollen. Und offen gesagt, jene, die das nicht wollen, sorry, aber die haben in diesem Unternehmen dann wirklich nichts mehr zu suchen.

Wenn die Unternehmen selbstkritisch erkennen, wie viel es heute braucht, um nur schon ein bisschen mehr Effizienz hinzukriegen, geschweige denn durchschlagende Effektivität, dann müssen sie rasch umsteigen von Management auf Führung. Von dunklem Management auf **helles Management respektive energetische Führung**. Das spricht sich dann herum. Diese Unternehmen beklagen keinen Mangel an Fach- und Führungspersönlichkeiten, weil sie die besten Leute anziehen. Das gelingt definitiv weder mit der Methode von Stick-and-Carrott noch mit Work-Life-Balance. Wie weit sind die Unternehmen noch von dieser neuen Führung entfernt?

Wo steht Ihr Unternehmen? Wer entwickelt bei Ihnen die Strategien? Wie leicht fällt es Ihnen, die besten Leute an Board zu holen und zu halten? Was unternehmen Sie, um bessere Ergebnisse zu erreichen? Setzen Sie immer noch auf lahmende Pferde?