



Michael Lang

Anreizsysteme - der Stein der Weisen?

Veränderte Rahmenbedingungen wie zunehmender Kostendruck, neue Wettbewerbssituationen, Absatzprobleme in den Märkten u.ä. sind durch hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zu meistern. Anreizsysteme sollen dabei helfen, Mitarbeiter zur Leistungserbringung im Sinne der Unternehmensziele zu bewegen. So wurden 2008 an der Wallstreet Bonuszahlungen in der Höhe von 18,4 Mrd. \$ ausgeschüttet; dies obwohl unzählige Banken durch intensive Geldmittelflüsse des Staates finanziell gestützt werden mussten. Legt man diese Zahl auf die Mitarbeiter um, führt dies zu einem durchschnittlichen Bonus von 112.000 \$ je Mitarbeiter. Angesichts der Krise und der jüngsten Diskussionen über Gehaltsobergrenzen von Managern kann man nachvollziehen, dass das Thema Anreizsystem einer detaillierten Analyse bedarf.

Menschen unterliegen zweierlei Arten von Motivation. Zum einen tun sie Vieles, weil sie für Ihr Tun – in welcher Form auch immer - belohnt werden bzw. Belohnung erwarten (von außen gesteuerte, extrinsische Motivation). Zum anderen unternehmen Sie jedoch auch Vieles aus sich heraus, aus Eigenantrieb (von innen gesteuerte, intrinsische Motivation).

Eine häufige Form der extrinsischen Motivation wird in finanziellen Anreizen gesehen: der Mensch ist ein eigennütziges Individuum, das in erster Linie an einem hohen Einkommen interessiert ist. („homo oeconomicus“). Je mehr Geld ein Individuen für eine

Tätigkeit bekommt, desto mehr wird es sich anstrengen, um eine gute Leistung zu erbringen. Im Gegensatz dazu steht die intrinsische Motivation, die sich in der gängigen Literatur in 3 Kategorien unterteilen lässt,

- Motivation durch die Tätigkeit an sich
- Motivation durch das Einhalten von Normen
- Motivation durch das Erreichen eines gesetzten Ziels

Es ist nun nahe liegend, intrinsische und extrinsische Motivation zu kombinieren, um das beste Ergebnis für ein Unternehmen zu erreichen. Diese Zau-

berformel funktioniert aber nicht ohne weiteres. Die einschlägige Fachliteratur spricht von einem „Verdrängungseffekt“, wonach sich beide Motivierungsformen teilweise sogar negativ beeinflussen: Kinder, die ursprünglich von sich aus gerne Schulaufgaben gemacht haben, verlieren einen Teil des Interesses, wenn ihnen eine Belohnung für die Erfüllung der Aufgabe gegeben oder in Aussicht gestellt wird.

In der Folge werden zunächst unterschiedlichen Mitarbeitertypen plakativ hins. ihrer Grundcharakteristika dargestellt und anschliessend hins. Ihrer Zugänglichkeit für verschiedene Anreizsysteme analysiert.

Einkommensmaximierer

Diese sind stark extrinsisch motiviert, sehen einen Hauptnutzen also im erzielbaren Entgelt bzw. Gehalt. Das Einkommen dient zur Bedürfnisbefriedigung mittels Konsum von Gütern und Dienstleistungen. Der Einkommensmaximierer ist das klassische Menschbild des „homo oeconomicus“ und reagiert demnach systematisch auf äußere Anreize.

Statusorientierte

Diese Menschen sind ebenfalls extrinsisch motiviert. Ihre Motivation ist stark von der wahrnehmbaren Einschätzung durch andere Menschen beeinflusst. Dieser Typ zieht Nutzen aus dem Vergleich mit anderen Personen in seiner „Referenzgruppe“. Der statusorientierte Mensch ist sehr kompetitiv, möchte sich also positiv von anderen absetzen. Gleichzeitig vermindern Erfolge anderer seinen Nutzen. „Statusorientierte“ schätzen auch symbolische Anerkennung, sind weniger materialistisch eingestellt als die Einkommensmaximierer.

Die Grenzen zu den Einkommensmaximierern sind allerdings fließend, da ein hohes Einkommen natürlich auch mit hohem Status verbunden wird, z.B. im Sinne einer sichtbaren Anerkennung durch den Arbeitgeber.

Loyale

Dieser Mitarbeitertyp hat die Ziele der Organisation zu seinen eigenen gemacht. Typische Beispiele sind langjährige Mitarbeiter, die sich sehr stark mit der eigenen Organisation identifizieren.

Formalisten

Diese Mitarbeiter haben die als richtig geltenden Verfahren als Zielsetzung angenommen und ihre konsequente Befolgung ist Teil ihres Wesens geworden. Typische Beispiele findet man bei Juristen, Verwaltungsbeamten, Technikern (Normen) u.a.

Selbstbestimmte:

Dieser Mitarbeitertyp ist überwiegend auf eigene, auch nicht materielle Ziele konzentriert und kümmert sich wenig

um andere Aspekte oder Personen. Typische Beispiele sind Weltverbesserer, Mitarbeiter in Non-Profit-Organisationen oder Freiwilligen-Vereinen. Diese Mitarbeiter sind innerlich bewegt und wollen Ziele erreichen und diejenigen Mittel einsetzen, die sie selbst für richtig erachten. Auch selbstbewusste Menschen mit starker Persönlichkeit, die in sich ruhen und wenig von außen beeinflusst werden können, zählen zu dieser Kategorie.

In der Folge sollen verschiedene Arten von Anreizen hins. ihrer Wirkung auf die vorher beschriebenen Typen besprochen werden:

Leistungslohn

- Bei Einkommensmaximierern sind alle Bedingungen erfüllt, die dazu führen, dass eine Steigerung des variablen Gehaltsbestandteils zu einer Steigerung der Arbeitsleistung führt. Voraussetzung ist allerdings eine klare Zuordnung der Entlohnung zu spezifischer Leistung, da Leistungen, die nicht belohnt werden, von diesem Mitarbeitertyp nicht erbracht werden.
- Statusorientierte Mitarbeiter können mithilfe eines Leistungslohnes zu einem erhöhten Arbeitseinsatz motiviert werden, wenn Sie sich damit gegenüber anderen Mitarbeitern und Personen differenzieren können.
- Loyalität lässt sich nicht kaufen, sondern wird von Menschen von innen heraus freiwillig gegeben. Eine Bezahlung strikt nach Leistung wird von loyalen Mitarbeitern als Signal dafür genommen, dass sie selbst unterbewertet und messbare Leistungen von der Organisation eher überbewertet werden. Personen, die einen großen Wert auf korrekte Verfahren legen, werden einen Leistungslohn nicht unbedingt begrüßen, da er die aus ihrer Sicht falschen Verhaltensweisen belohnt und evtl. auch die Gefahr besteht, dass ihre Ziele und Kriterien unterbewertet werden. Daher kann ein Leistungslohn auch kontraproduktiv sein.
- Selbstbestimmte werden, wenn sie durch einen Leistungslohn profitieren, dies akzeptieren, ohne dem Sachverhalt allerdings grosse Bedeutung beizumessen.

Lob

- Einkommensmaximierer werden Lob allein nicht besonders schätzen, da sie sich „dafür nichts kaufen können“.
- Statusorientierte Mitarbeiter werden auf Lob und Anerkennung besonders positiv reagieren, weil sie dadurch gegenüber anderen herausgehoben werden.
- Loyale Mitarbeiter sind für Anerkennung empfänglich, wenn dadurch die Verbindung mit „ihrer“ Organisation betont wird.
- Formalisten sind für Lob nur mäßig empfänglich, denn sie „tun ja nur ihre Pflicht“.
- Selbstbestimmte stehen Lob eher gelassen gegenüber, da darin auch eine Vereinnahmung durch andere gesehen werden kann.

Befehl – Sanktionen

Sanktionen setzen klare Anordnungen, Zielvereinbarungen o.ä. im Sinne von artikulierten Erwartungen voraus. Das Wissen um Sanktionen macht den Mitarbeitenden bewusst, dass die Nicht-Erreichung von Erwartungen nicht folgenlos sein wird und kann somit die Wahrscheinlichkeit der Erreichung eines bestimmten Ergebnisses durchaus erhöhen. Loyale und Selbstbestimmte werden mit Befehl-Sanktionen sicherlich am meisten Mühe haben, da dies ihren Mentalitäten zuwiderläuft.

Formalisten mögen mit Befehl-Sanktionen sogar sehr einverstanden sein, wenn dies die Durchsetzung der von ihnen gewünschten Formalismen unterstützt.

Partizipation

- Für Selbstbestimmte ist die Partizipation an der Zielsetzung ein wichtiger Motivationsfaktor.
- Bei allen übrigen Typen gibt es keine eindeutige Zuordnung hinsichtlich der Motivationswirkung.

Unterschiedliche Mitarbeitertypen stehen in der Praxis natürlich auch unterschiedlichen Organisationen (Privatfirmen, NPO, öffentliche Verwaltung,...) gegenüber. Das Gleichgewicht zwischen den richtigen Mitarbeitertypen

zu der richtigen Organisation wird von mehreren Faktoren beeinflusst:

- **Selbstselektion:** Mitarbeitertypen wählen die ihnen am besten entsprechende Organisation (Formalisten entscheiden sich z.B. eher für die öffentliche Verwaltung,...).
- **Mitarbeiter ändern ihre Präferenzgewichte:** Mitarbeitertypen können das Gewicht der einzelnen Argumente in ihrer Nutzenfunktion verändern: Möchte eine Person in einer wirtschaftlich sehr erfolgreichen Firma tätig sein, die durch hohe Gehälter bekannt ist, wird sie als Einkommensmaximierer auftreten.
- **Selektion durch die Organisation:** Organisationen werden sich bemühen, die für Sie optimal passenden Mitarbeiter zu bekommen. So werden karitative Unternehmen versuchen, Mitarbeiter für Leistungspositionen zu gewinnen, die sich mit den Zielen der Organisation besonders identifizieren.

Fazit

Mitarbeitermotivation ist ein sehr komplexes Thema und kann in den seltensten Fällen mit Pauschalangeboten und Standardleistungen erreicht werden. Angesichts der zunehmenden Knappheit an gut ausgebildeten Mitarbeitern und Führungskräften muss dieses Thema mit dem notwendigen Management-Fokus betrachtet werden. Unternehmen, die diese Entwicklung verschlafen, werden in absehbarer Zeit einen signifikanten Wettbewerbsnachteil haben. Dieser Artikel sollte aufzei-

gen, dass Mitarbeitermotivation nur durch Berücksichtigung von unterschiedlichen Faktoren erfolgreich sein kann. Dies bedeutet in der Praxis zwar einen höheren Aufwand für die Führung der Mitarbeiter, führt jedoch langfristig zu einem besseren Ergebnis.

Literatur

- Lehmann, M. (2006): „Möglichkeiten und Grenzen der Ausgestaltung von Anreizsystemen für freie Mitarbeiter“, Positionspapier Universität Duisburg – Essen.
- Bleicher, K. (1985): „Zur strategischen Ausgestaltung von Anreizsystemen für Führungsgruppen in Unternehmen“, In: Zeitschrift Forschung und Organisation, 54 Jg. (1) 21 – 27.
- Frei, B. (2000): „Leistung durch Leistungslohn? – Grenzen marktlicher Anreizsysteme für das Managementverhalten“, in ZfBF, Sonderheft 44, S 67-95
- Frei, B (2001): „Die Grenzen ökonomischer Anreize – Was Menschen motiviert“, NZZ 2001 Nr 114; S 25.
- Herzberg, F. (1968): „one more time: how do you motivate employees?“ in Harvard Business Review 46, 1. (1968); S 53 – 62.



Dipl.-Ing. Dr. Michael Lang
Account Manager,
CONSULT AG, Wien

- Kollenz W, (1998): „Anleitung zur Demotivation – Lernen aus Führungsfehlern“; Linde Verlag
- Spiegel online: „Milliardenprämien - Obama geißelt Bonuszahlungen an der Wall Street“ vom 18.06.2010
- Sprenger R. (1993): „Mythos Motivation – Wege aus einer Sackgasse“, Campus Verlag Frankfurt/New York, 5. Auflage

Autor:

Dipl.-Ing. Dr. techn. Michael Lang (31) ist Wirtschaftsingenieur und hat an der TU Graz promoviert. Bis zum Jahr 2006 war er als Universitätsassistent am Institut für Unternehmensführung und Organisation beschäftigt. Seit 2006 ist er in der internationalen Managementberatung tätig. Aktuell ist er Account Manager bei der Firma CONSULTING AG mit Hauptsitz in Wien. Er ist gebürtiger Steirer, verheiratet und hat eine Tochter.