



Personalmanagement - Thema Anreizsysteme

Wie intelligente Anreizsysteme den nachhaltigen Unternehmenserfolg sichern – gerade in der Krise !

Falsch gesetzte Ziele und die damit verbundenen finanziellen Anreizsysteme können das eigene Unternehmen und ganze Branchen in Verruf bringen. Die Negativfolgen sind finanziell messbar. Die Gier nach Macht, Geld und Prestige verbunden mit der Angst, die nächste Beförderung zu verpassen, ließen in der jüngsten Wirtschaftskrise ganze Reihen von Managern wie die Lemminge ins Verderben laufen. Alle Arten von Anreizsystemen – besonders den im Vertrieb beliebten Incentives - müssen deshalb überdacht und auf ein nachhaltiges gesamtunternehmerisches Verhalten ausgerichtet werden.

Vorgesetzte und Führungskräfte müssen daher mit Sorgfalt überlegen, welches Verhalten belohnt wird. Das fängt beim Lob an und hört bei Bonuszahlungen auf. Wenn beispielsweise ein Abteilungsleiter seine Mitarbeiter für saubere und ordentliche Büroräume lobt, worauf werden diese Mitarbeiter in Zukunft ihr Hauptaugenmerk legen? Saubere und ordentliche Büroräume sind natürlich wichtig – vor allem bei Kundenverkehr. Der Fokus sollte jedoch beim Umgang mit dem Kunden und den Teammitgliedern liegen. Denn ein sauberes Büro kann nicht über ein negatives und unproduktives Teamklima hinwegtäuschen. Der Kunde merkt sehr schnell dass hier lauter Einzelkämpfer am Werk sind. Und mal ehrlich – mit wem wollen Sie zusammenarbeiten? Einem gut funktionierendem Team oder dem Einzelkämpfer?

Jede Belohnung bewegt das Verhalten einzelner und deren Umwelt in eine bestimmte Richtung

Wer seine Mitarbeiter belohnt, sollte nicht nur auf die erbrachte Leistung im Moment achten, sondern auch die Nachhaltigkeit des Verhaltens für die Unternehmensentwicklung und Zusammenarbeit der Mitarbeiter werten.

Besonders im Zeichen von Mitarbeiterjahresgesprächen ist es sinnvoll den Gesamtbeitrag anzuerkennen. Berücksichtigen Sie dabei auch das Verhältnis der Fähigkeiten zu dem gezeigten Einsatz. Manchmal bringen nicht die fähigsten Mitarbeiter die besten Leistungen. Stehen einzelne Prämienzahlungen



an so werden Sie als Führungskraft neben den Mitarbeitern auch von ihren Kollegen und Vorgesetzten beobachtet wie Sie diese Motivationsoptimal einsetzen.

Wer in hierarchisch aufgebauten Unternehmen erlebt, dass gerade Selbstvermarkter und Karrierefexierte die Erfolgstreppe nach oben fallen, der wird versuchen diese nachzuahmen, um ebenfalls in den Genuss des Erfolges zu kommen. Mit Ihrer Anreiz- und Mitarbeiterentwicklungspolitik steuern Sie maßgeblich und nachhaltig die Zukunft Ihres Unternehmens.

Wer langfristige Unternehmenserfolge will, muss auch eine langfristige und nachhaltige Mitarbeiterstruktur schaffen – die Anreizpolitik hat sich dieser Unternehmensstrategie anzupassen. Kurzfristige rein finanzielle Anreizsysteme, wie Sie oft im Finanzdienstleistungssektor zu finden sind, sprechen gegen diesen Ansatz. Prüfen Sie ihr Unternehmen:

- Wie sieht ihre Mitarbeiterstruktur aus?
- Wie ist das Verhalten der Teammitglieder untereinander?
- Wer hilft wem?
- Wie oft loben Sie?
- Welche Anreize gibt es für welches Verhalten?

Die moderne Motivationsforschung ist sich in vielen Punkten noch uneins, eines gilt jedoch als sicher: Menschen wiederholen und verstärken Verhalten für das sie Aufmerksamkeit, Anerkennung und Belohnungen erhalten.

Die Folge negativer Anreizsysteme

Kurzfristig gedachte Anreizsysteme laden zu kurzfristiger Orientierung ein. Wer kurzlebige Bonus- und Incentives vor die Nase gesetzt bekommt, der stellt sich nicht die Frage: „Was muss ich tun, um meine Kunden langfristig erfolgreich zu machen?“ sondern: „Was muss ich tun, um den Bonus zu bekommen?“ Es gibt ein Schieben und Stechen, zulasten der Kunden, die aus dem Fokus aufs Abstellgleis geschoben werden – als notwendiges, nicht zu vermeidendes Übel. Bewertungen und Rankings sollen



langfristig angelegt sein und sind in der Praxis oftmals kurzfristig eingesetzt, mit all ihren negativen Folgen.

Mit welchen Einsätzen hier spekuliert wird, hängt von dem möglichen Ziel des Einzelnen ab und nicht mehr von dem langfristigen Unternehmensziel. Projekte werden verschoben, Material auf Kosten der Qualität „preiswerter“ eingekauft, notwendige Strukturveränderungen verschoben und Mitarbeiterentwicklung auf die Liste ganz nach hinten gesetzt. So und anders sehen in der Praxis oftmals die Möglichkeiten aus, um kurzfristig angelegte Ziele zu erreichen, die dem Einzelnen den Bonus garantieren. Dass langfristige Ziele dabei nicht erreicht werden und der Kunde abwandern könnte wird oftmals nicht einkalkuliert. Die Unternehmensstruktur passt sich dem an und am Ende wundert sich jeder das die Mitarbeiter nur noch gegen Geld Leistung erbringen und die Loyalität des einzelnen keinen Pfifferling mehr wert ist.

Langfristige Orientierung ist logisch erklärbar, kurzfristige Orientierung jedoch emotional gesetzt. Das heißt das wir trotz besseren Wissens um die Thematik die kurzfristigen Vorteile den langfristigen Vorzügen nach dem Motto: „Lieber den Spatz in der Hand, als die Taube auf dem Dach“.

Die Unternehmer und Führungskräfte müssen also lernen sich selbst auf die langfristigen Ziele zu konzentrieren und die Zukunft nicht kurzfristigen Gewinnmitnahmen zu opfern. Unternehmen und Führungskräfte sind Beispielgebend und dienen als Vorbilder. Wer sich demnächst über seine Führungskräfte und Mitarbeiter wundert sollte sich selbst hinterfragen wie er denkt und handelt.

Vorhandene Anreizsysteme gilt es zu prüfen auf ihre Nachhaltigkeit und dem Transfer in die Praxis. Nur wenn Vorgesetzte und Führungskräfte über die Möglichkeiten, Chancen und Risiken dieses Instrumentes wissen, kann es erfolgreich und nachhaltig eingesetzt werden. Schlussendlich hat jedes Unternehmen die Mitarbeiter, die es verdient. Nur wer seine Mitarbeiter kennt und weiß welche Motivation beim einzelnen wirkt, ist in der Lage die Instrumente von Anreizsystemen optimal einzusetzen.

Je besser die Anreizinstrumente gezielt zum Einsatz kommen, umso besser ist beim Mitarbeiter die nachhaltige Kundeorientierung. Moderne Strategien zur Bestandskundenpflege belohnen stärker das



Team, als den Einzelnen. Teamfähigkeit und –arbeit wird so zu einem messbaren Wert für Mitarbeiter und verhindert den sogenannten „sozialen Faulenzer“. Denn Kundenbindungserfolge sind meist gemeinsam erreichte Erfolge. Aus der Motivationsforschung ist bekannt dass der Zielerreichungsgrad für optimistisch orientierte Menschen von mittlerer Güte sein soll. Das heißt das dass Niveau der Zielerreichung bereits bei mittlerem Erfolg zu einer Belohnung für viele führen soll um seine Wirkung zu entfalten.

Der Autor



Klaus Schaumberger ist Kinesiologischer Unternehmensberater und Inhaber der Firma „Think Leadership Consulting“ (www.think-leadership.de). Der Schwerpunkt der Beratung liegt in der Personal- und Organisationsentwicklung, als Coach betreut er Führungskräfte aus dem Mittelstand bis hin zum Existenzgründer.