

Lob ist unbezahlbar

Von der Peitsche zum Zuckerbrot: Firmen setzen zunehmend auf immaterielle Leistungsanreize

Die Grundlagen des erfolgreichen Personalmanagements hat schon Johann Wolfgang von Goethe erkannt. Im Jahr 1825 schlug er vor, dass die Theater ihren Direktor, die Regisseure und die Stützen des Ensembles an ihren Einnahmeüberschüssen beteiligen sollten. Denn, so argumentierte Goethe, „es liegt einmal in der menschlichen Natur, dass sie leicht erschläft, wenn persönliche Vorteile und Nachteile sie nicht nötigen.“ Auch in heutigen Unternehmen setzt sich langsam die Erkenntnis durch, dass sich Mitarbeiter für ihr Grundgehalt nicht krumm legen. Damit sie ihr Bestes geben und so auch den Betrieb voranbringen, sind zusätzliche Anreize nötig.

Eine Studie des Fraunhofer Instituts für Arbeitswissenschaft und Organisation in Stuttgart hat ergeben, dass diese Anreize nicht unbedingt in barer Münze ausbezahlt werden müssen. Von 100 befragten Firmen gaben nur 21 Prozent an, dass ihnen monetäre Anreize besonders wichtig sind. 61 Prozent hingegen setzen auf immaterielle Gegenleistungen. Das können Weiterbildungen, flexible Arbeitszeiten, Coaching-Angebote oder öffentliches Lob sein.

„In der New Economy zum Beispiel besteht das Kapitalvermögen der Betriebe bis zu 65 Prozent aus Humankapital“, sagt Peter Richter, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Technischen Universität Dresden. Besonders wissensintensive Dienstleistungsunternehmen wie das Entwicklungszentrum eines Autoherstellers, ein Wirtschaftsprüfer oder eine Unternehmensberatung, sind auf die Kompetenzen ihrer Angestellten angewiesen. Gerade für diese Zielgruppe sind jedoch kleine, finanzielle Bonbons von geringerem Interesse. „Der Stahlarbeiter macht sich über seine Work-Life-Balance wahrscheinlich weniger Gedanken“, sagt Ulrich Schnabel

vom Fraunhofer Institut, „für ihn sind Gehaltsverbesserungen durch monetäre Zulagen existenzieller und wichtiger.“

In der Wissensgesellschaft aber bekommen Unternehmenskultur, Laufbahnperspektiven, Aufgabenfelder, die den eigenen Stärken entsprechen, oder einfach praktische Lebenshilfe mehr Gewicht. „IBM zum Beispiel organisiert dezentrales Arbeiten im Homeoffice in Kombination mit flexiblen Arbeitszeiten und entsprechender IT-Unterstützung“, sagt Ulrich Schnabel. „Über diese immateriellen Anreize können Unternehmen ihre Mitarbeiter binden und die Zufriedenheit erhöhen. Geld allein macht den Wissensarbeiter nicht glücklicher.“

Machtgefüge statt Motivation

Den Wohlfühlfaktor danken Angestellte ihren Arbeitgebern mit entsprechendem Engagement. Eine Studie der Universität Sankt Gallen und der Bonner Unternehmensberatung Deep White ergab, dass eigene Motivation und Selbstverwirklichung zu wesentlich effektiverer Arbeit führen als Pflichtbewusstsein. Die Befragung von 2134 Mitarbeitern in 33 Unternehmen ergab jedoch, dass nur sechs Prozent diese idealen Arbeitsbedingungen genießen dürfen. Noch vernichtender ist das Ergebnis einer Umfrage des US-Forschungsinstituts Gallup. Von den befragten deutschen Angestellten gaben 70 Prozent an, dass sie kaum Herzblut in den Job stecken, jeder fünfte hat keinerlei Interesse an seiner Arbeit.

Schuld daran, so die Deep-White-Studie, ist die in Deutschland vorherrschende Unternehmenskultur der harten Werte wie Macht, Verantwortung und Hierarchie. Zuviel Routine, Führung mit Angst oder schlechte Streitkultur wirken sich negativ auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und damit auf den Geschäftserfolg aus. Weg von der Peitsche, hin

zum Zuckerbrot heißt die Devise, die sich allerdings nur langsam durchsetzt. In einer Umfrage der International School of Management in Dortmund gaben von 71 befragten Firmen 97 Prozent an, dass sie Unternehmenskultur als einen strategischen Erfolgsfaktor ansehen. Aber nur die Hälfte davon hatte sich wirklich intensiv mit dem Thema beschäftigt. Und selbst die Unternehmen, die schon Anreizsysteme nutzen, schaffen es häufig nicht, die Mitarbeiter auf Erfolgsfaktoren und Zielsetzungen der Firma einzuschwören.

Das liegt daran, meint Schnabel, dass sie zwar die Bedeutung der Mitarbeitermotivation erkannt haben, sie aber nicht konsequent genug umsetzen: „In vielen Unternehmen funktioniert das Zielsystem nicht, weil die Gegenleistung nicht kongruent ist.“ Das heißt: Für eine Prämie, die sich nach Steuer auf dem Gehaltszettel kaum auswirkt, zerbrechen sich nur die wenigsten Mitarbeiter den Kopf, wie sie Arbeitsabläufe optimieren können. Und wer nur auf dem Papier Vertrauensarbeitszeit genießt, de facto aber doch in der Kernzeit im Büro sitzen muss, grübelt nicht über die Markteinführung eines neuen Produktes, sondern darüber, wie er den Feierabendansturm im Supermarkt umgehen kann.

Trotzdem scheuen Unternehmen vor wirklich großen Umwälzungen zurück. Denn das würde bedeuten, dass transparent wird, ob Mitarbeiter und Führungskräfte gesetzte Ziele erreicht haben. „Und es könnte auch dazu führen“, sagt Schnabel, „dass ein Mitarbeiter, der in einem Jahr Erfolgsfaktoren wie Kundenzufriedenheit oder Innovationsstärke besonders gut umgesetzt und auch entsprechend hohe Umsätze erwirtschaftet hat, kurzfristig mehr verdient als sein Chef.“ Machtgefüge und Hierarchien stehen auf dem Spiel. *Alexandra Strauß*