

Variable Vergütung (2/2)

Intrinsische Motivation wirkt stärker als variabler leistungsorientierter Lohn

Im «KMU-Magazin» 5/09 wurde dargelegt, dass es keine auf Leistung bezogene Begründung dafür gibt, dass sich variable leistungsorientierte Entlohnung besonders gut für die Motivation der Belegschaft eignet. Demgegenüber gibt es Belege, dass man für ein über die Normalleistung hinaus gehendes Engagement oder qualitativ hochwertige Lösungen nicht an den intrinsischen Motivatoren vorbeikommt.

Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock

Werden von den Mitarbeitern Problemlösungen nur so weit erarbeitet, wie der Erfolg abgerechnet werden kann oder man durch sie Sanktionen verhindert (also extrinsisch motiviert), sind sie oftmals in ihrer Qualität geringer. Herzberg formuliert dies folgendermassen: «Aus Angst vor Bestrafung oder Sorge, eine Belohnung nicht zu bekommen, entsteht Betriebsamkeit. Die Mitarbeiter sind in Bewegung und tun etwas. Ob sie es allerdings mit vollem Engagement tun, ist anzuzweifeln.» (Herzberg 1988 nach Klutmann 2006)

Vier Fragen – vier Antworten

Die Konzentration der Diskussion auf vor allem extrinsische Anreize, wie es in den vergangenen Jahren der Fall war, suggeriert, dass man Mitarbeiter aktiv motivieren könne und müsse. Es soll im Folgenden den Fragen nachgegangen werden:

1. Was motiviert wirklich?
2. Wie lässt sich motiviertes Verhalten unterstützen?

3. Sind Ältere anders zu motivieren?
4. Was ist bei der Umsetzung motivationsbezogener Massnahmen zu beachten?

1. Arbeitsmotivation

Zu den Klassikern in punkto Arbeitsmotivation zählt die Arbeit von Herzberg. Er geht der Frage nach, wie Arbeit motivieren kann und welchen Einfluss eine Tätigkeit auf die Motivation und Leistung hat (Steers u.a.

2004). Seinen Ergebnissen folgend ist dauerhafte Arbeitsmotivation in hohem Mass davon abhängig, in welchem Ausmass eine Tätigkeit die intrinsischen Motive anspricht: Motivierend wirken sich Arbeiten aus, die als besonders interessant und sinnvoll empfunden werden und solche, die die Entwicklung der eigenen Kompetenzen fördern. Praktisch ist daraus zu schliessen, wie wichtig es ist, dass die Arbeitsgestaltung entwicklungsförderlich erfolgt und die Führungsperson durch die fachliche und ar-

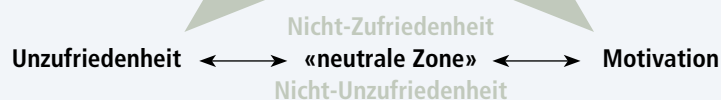
Motivatoren und Hygienefaktoren nach Herzberg

Hygienefaktoren

Anforderungs- und leistungsgerechte Bezahlung
Unternehmenspolitik/-führung
Beziehungen zu Untergebenen, Vorgesetzten, Kollegen
Arbeitsbedingungen
Arbeitsplatzsicherheit

Motivatoren

Leistungserfolg
Arbeitsinhalt
Verantwortung für die eigene Arbeit
Gezielte Anerkennung von Leistung (auch Geld)
Wachstum, empfundener Lernerfolg





beitsorganisatorische Unterstützung für Zufriedenheit der Mitarbeiter sorgt.

Die gezielte Anerkennung für Leistung durch den Chef wirkt zusätzlich als Verstärkung. Die Mitarbeiter spüren, was man von ihnen hält und was auch künftig von ihnen erwartet wird. Diese Funktion kann teilweise Geld übernehmen, wenn es in zeitlich enger Verknüpfung mit der Leistung gezahlt wird und die Belohnung als gerecht erlebt wird (Kaschube/Rosenstiel 2000). Gängige Modelle zur persönlichkeitsförderlichen Gestaltung nehmen auf diese Erkenntnisse Bezug. Wesentlich ist an den Ergebnissen von Herzberg die Unterscheidung der sogenannten «Hygienefaktoren» von den «Motivatoren».

Hygienefaktoren führen bei ihrem Fehlen zu Unzufriedenheit, sie können aber nicht längerfristig für Zufriedenheit sorgen. Die genannten Motivatoren hingegen fördern Zufriedenheit.

Demotivation verhindern

Die Reaktionen auf ungünstige Arbeitsbedingungen können die an sich vorhandene Motivation von Mitarbeitern verdecken. Beeinträchtigen beispielsweise die Arbeitsbedingungen die Möglichkeit, die Tätigkeit zu vollenden oder so auszuüben, wie sie von den Mitarbeitern als sinnvoll betrachtet werden, führt dies zu Unzufriedenheit. Als demotivierend wirken zu geringe Zeit zur sinnvollen Bewältigung einer Tätigkeit, zu

hoher Produktivitätsdruck oder das Gefühl, für die Verantwortung nicht ausreichend bzw. ungerecht bezahlt zu werden. Es können aber auch ein schwach ausgeprägtes Vertrauensverhältnis zum Chef bzw. ein unpassender Führungsstil sein, die dazu führen, dass Demotivation entsteht. Bei anhaltend ungünstigen Umständen wird der Mitarbeiter unzufrieden.

Demgemäss sollten Führungskräfte und Personalmanagement dazu beitragen, demotivierende Situationen zu verhindern. Notwendig dazu ist zunächst das Bewusstsein dafür, dass nicht der Mitarbeiter ein «Unmotivierter» ist, sondern die Arbeitsbedingungen ursächlich für ein mangelndes Engagement sein können. Hierauf aufbauend können die richtigen, wirksamen Massnahmen zur Verbesserung der Situation getroffen werden.

Durch die Bedeutung der gerechten Bezahlung in den Ergebnissen von Herzberg besteht weiterhin ein Hinweis auf den sozialen Vergleich, der bei der Bewertung der Arbeitsbedingungen stattfindet. «Wenn das Einkommen aus Sicht von Erwerbstätigen in keinem adäquaten Verhältnis zur erbrachten Arbeitsleistung steht, gilt es als wichtiger demotivierender Faktor.» (INQA 2006) Dies betont beispielsweise Adams in seiner «Gleichgewichtstheorie». Gerade im Zuge von Reorganisationen sind «Gleichgewichte» oft enormen Veränderungen Ausgesetzt, beispielsweise indem das Gehaltsgefüge von Stellen sich verändert oder Personen aufsteigen, die zuvor noch Untergebene waren.

-
- ◀ Günstige Arbeitsbedingungen und ein gutes Klima sind wichtig. Sehr wesentlich sind die Beziehungen zu Kollegen und natürlich zu der Führungskraft.
-

2. Motivation unterstützen

Da die wesentliche Quelle für intrinsisch motiviertes Handeln die Arbeitsaufgaben selbst sind, bleiben sie der zentrale Ansatzpunkt für Motivation. Im Kern geht es darum, die Aufgaben so an Mitarbeiter zu übertragen, dass sie intrinsisch motiviert handeln können. Wichtig sind:

- der richtige Einsatz von Mitarbeitern entsprechend bestehender Fähigkeiten und Interessen;
- vielfältige Aufgabenstellungen, die aus Sicht des Mitarbeiters sinnvoll erledigt werden können;
- Tätigkeiten, die für den Mitarbeiter eine machbare Herausforderung darstellen (Steigerung der Arbeitsmenge);
- Partizipation an Entscheidungsprozessen und damit tendenziell eher kooperative Führungsstile;
- zunehmende Übertragung von Verantwortung und Gewährung von Freiräumen (Job Enrichment, hoher Delegationsgrad);
- Erkennbarkeit der eigenen Leistung, Erhalt von Rückmeldungen;
- Förderung und Bildung des Mitarbeiters (Personalentwicklung), damit er auch für künftige Veränderungen in den Anforderungen seiner Arbeit gewappnet ist.

Sehr wesentlich sind die Beziehungen zu Kollegen und natürlich zu der Führungskraft. Dabei geht es nicht um grosse Sonderaktionen, sondern um die Details im täglichen Umgang. Weiss der Mitarbeiter durch kleine Feedbacks, dass seine Arbeit wertgeschätzt wird und wo er steht? Stösst er mit seinen Anliegen auf offene Ohren und erhält er notwendige Unterstützung? Interes-

siert sich die Führungskraft wirklich für das Gemeinschaftsgefühl, indem sie dafür sorgt, dass Probleme und Konflikte thematisiert werden können?

Wie erwähnt kann das Motivationspotenzial der Arbeit nur bei dafür geeigneten Rahmenbedingungen genutzt werden. Lassen die Arbeitsbedingungen überhaupt eine nach Masstabs der Mitarbeiter sinnvolle Aufgabenerledigung zu? Können die Mitarbeiter angesichts der bestehenden Bedingungen überhaupt hohe Leistungen zeigen? Hoher Produktivitätsdruck gewährleistet dies unter Umständen nicht mehr, besonders wenn es um Aufgaben mit sozialen Anforderungen oder Anforderungen an die Kreativität und Innovation geht. Eventuell kommen Mitarbeiter gerade zu den herausfordernden Aufgaben deshalb nicht im gewünschten Ausmass, weil ihnen die dazu notwendige Zeit zur Bearbeitung fehlt.

3. Ältere und Jüngere

Lange Zeit standen jüngere Arbeitnehmer und Nachwuchskräfte im Fokus von Studien zur Motivation (s. Kanfer/Ackermann 2004). Allmählich wird das Bild ausdifferenziert. Intensivere Beachtung erfährt angesichts des demografischen Wandels die Frage, ob Ältere anders zu motivieren sind als Jüngere. Als «Älter» werden zumeist Per-

sonen ab 45 Jahren betrachtet. Die wesentlichen Unterschiede zwischen den verschiedenen Personengruppen sind in Veränderungen der personalen Faktoren zu suchen und im Verhältnis der Bedeutung extrinsischer und intrinsischer Anreize. Eine oftmals plakativ formulierte, generell geringere Motivation Älterer ist nicht belegt.

Vor allem vier Aspekte scheinen dem Stand der aktuellen Forschung entsprechend die Motivation Älterer zu beeinflussen (siehe dazu Kanfer/Ackermann 2004), wobei empirische Untersuchungen vielfach noch ausstehen:

Veränderungen in den Fähigkeiten

Die Fähigkeit zu Abstraktion nimmt tendenziell ab. Das generelle Wissen sowie Fähigkeiten, die auf bestehenden Erfahrungen gründen, nehmen zu. Arbeitsaufgaben sollten daher in Bezug zu Vorerfahrungen stehen. Ebenso ist es wichtig, durch Aufgabenwechsel in jüngeren Jahren vielfältige Erfahrung zu ermöglichen.

Veränderungen in den Werten/Interessen

Die Bedeutung von Arbeit an sich und reine, auf die Arbeit bezogene Leistungsmotive nehmen tendenziell ab. Werte, die zu emotionaler Befriedigung führen, gewinnen an Bedeutung. So werden zum Beispiel soziale Beziehungen weniger unter dem As-

pekt der Nützlichkeit eingegangen, als dies in jüngeren Jahren der Fall ist.

Veränderungen in der Bedeutung von Anreizen

Die Bedeutung extrinsischer Anreize für zusätzliches Engagement/Leistung sinkt. Die Bedeutung der Anreize, die dazu beitragen, das eigene Selbstverständnis zu unterstützen bzw. die eigene Identität zu fördern, steigt.

Folgerungen

Für die Gestaltung von Anreizen folgt daraus:

- Der Sinn von Aufgaben wird noch wichtiger.
- Die Bedeutung von zusätzlichem Geld für ein Mehr an Engagement nimmt ab.
- Funktionen, in denen auf Erfahrung aufgebaut werden kann bzw. keine Wettbewerbsnachteile zu Jüngeren in der Leistung zu erwarten sind, sind zu bevorzugen.
- Die Aufgaben sollten insgesamt anspruchsvoller sein.

4. Umsetzungsanforderungen

Bei der Umsetzung von für intrinsische Motivation förderlichen Arbeitssituationen sind einige Hürden zu überwinden, die je nach Ausgangssituation einige Zeit beanspruchen kann. Bestimmte Privilegien und Verhaltensmuster müssen verändert werden, um die Motivationspotenziale aus der Aufgabe zu schöpfen (siehe Tabelle links).

Fazit

Die dargestellten Erkenntnisse können zu einer Rückbesinnung darauf genutzt werden, was Mitarbeiterführung ausmacht: dafür zu sorgen, dass die Arbeitsaufgaben bestmöglich erledigt werden können. Dies weist zum Teil deutliche Gemeinsamkeiten zum Um-

Zu überprüfende Privilegien und Verhaltensmuster (nach Klutmann 2006)

Massnahmen zur Motivation und was es kostet
Die Aufgaben werden anders verteilt, die Mitarbeiter bekommen mehr Kontrolle innerhalb ihrer Arbeitsaufgaben.	Vorgesetzte geben Teile ihrer Aufgaben ab, Verantwortung wird nach unten verlagert, Macht wird neu verteilt.
Mitarbeiter haben mehr Möglichkeiten zum Entscheiden.	Den Mitarbeitern vertrauen.
Aufgaben enthalten Entwicklungsmöglichkeiten, und Mitarbeiter können sich qualifizieren.	Die Mitarbeiter werden anspruchsvoller, sie fordern mehr.
Ziele werden verhandelt, Arbeitsaufgaben nach Neigungen verteilt, Rückmeldungen gegeben.	Das kostet Zeit.

gang mit Kunden auf. Werden Kunden nur dadurch gehalten, dass ihnen Geschenke gemacht werden, führt dies zur Notwendigkeit immer grösserer Geschenke. Wenn Kunden durch die Durchdachtheit und Qualität eines Produkts begeistert werden und spüren, dass man sich um sie kümmert, bleiben sie auch ohne Incentives treu.

Extrinsische Anreize wie eine variable leistungsorientierte Entlohnung sollten massvoll eingesetzt werden. Die hier aufgeführten Zweifel an der motivierenden Wirkung von extrinsischen Anreizen sollen dabei nicht zu der Fehlannahme verleiten, dass man auf eine gerechte Entlohnung verzichten könne. Auch Mitarbeiter, denen an sich wenig an solchen Anreizen liegt, haben sich an diese Form der Belohnung gewöhnt. Der Wegfall würde negativ quittiert. Die besten Motivatoren nutzen eben nichts, wenn die Hygienefaktoren nicht eingehalten sind.

Der akuten Gefahr von Motivationsverlusten durch die Unsicherheiten der Finanzkrise lässt sich am besten begegnen, indem man mit den Mitarbeitern offen kommuniziert.

Porträt



Die Autorin ist Professorin im Kompetenzzentrum Leadership und Management des Instituts für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft IQB-FHS der FHS St. Gallen. Das IQB-FHS ist das ostschweizerische Kompetenzzentrum für Wertschöpfungsmanagement mit besonderem Fokus auf Unternehmensentwicklung, Leadership und Personalmanagement, Qualitäts- und Projektmanagement sowie Markt- und Unternehmensanalysen (empirische Datenerhebung). Das IQB-FHS erfüllt den vierstufigen Leistungsauftrag eines Fachhochschul Instituts in Lehre, Weiterbildung, angewandter Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen.

ziert. Auch wenn Nachrichten wenig erfreulich sind, ist die Sicherheit wichtig, umfassend und frühzeitig informiert zu werden. Es sind nicht nur die glaubwürdigen und überzeugenden Konzepte, Zielsetzungen und Vorgehensweisen, die so vermittelt werden können und das Vertrauen der Mitarbeiter in das Management fördern. Dem Mitarbeiter wird verdeutlicht, dass man sich auch für seine Situation interessiert und sie in die Entscheidungen einfließen wird. ■

Kontakt



Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock
Kompetenzzentrum
Leadership und Management
FHS St. Gallen-IQB
Teufenerstrasse 4, 9000 St. Gallen
Tel. 071 228 70 66
sibylle.olbert@fhsg.ch
www.fhsg.ch/iqb



Anzeige

MEDIA COMIX

GEZEICHNET VON SAMUEL GLÄTTLI



eBoards SIND UNVERZICHTBAR.
GROSSE BEACHTUNG GIBT'S SCHON FÜR WENIG GELD. FÜR EINE OFFERTE: 058 220 79 40.
ODER RECHNEN SIE SCHON MAL MIT DEM KALKULATOR AUF www.ead.ch

eAd
Affichage