

## Variable Vergütung (1/2)

# Motivation und leistungsorientierte variable Vergütung: Sinn oder Unsinn?

Das Thema Motivation und die Frage, wie es nachhaltig gelingt, dass sich Menschen für das Unternehmen einsetzen und hohe Leistungen erbringen, ist ein Dauerbrenner in der Diskussion. Infolge der Finanzkrise nimmt die Popularität des Themas «leistungsorientierte Entschädigung» weiter zu. Die nun deutliche Kritik an der populären Motivationspraxis in Form leistungsorientierter variabler Entlohnung wirft die Frage nach einer sinnvollen Neugestaltung von Anreizen auf.

*Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock*

In dieser Ausgabe des «KMU-Magazin» wird eine Erklärung für die Popularität leistungsorientierter Entlohnung geboten. Der zweite Teil des Beitrags beschäftigt sich in der Folgeausgabe mit alternativen Möglichkeiten der Motivation von Mitarbeitenden. Im Einzelnen werden in dieser Ausgabe folgende Fragen behandelt:

1. Wie kommt es zu motiviertem Handeln?
2. Welche Bedeutung hat variable, leistungsorientierte Entlohnung für die Motivationssteigerung?

3. Wie lässt sich die Popularität leistungsorientierter variabler Entlohnung zur Motivation erklären?

## 1. Die Funktionsweise

Ausgangspunkt motivierten Verhaltens sind Bedürfnisse. Jeder Mensch hat unterschiedliche Bedürfnisse. Der Wunsch nach ihrer Erfüllung liefert Motive, sich zu engagieren. Sie lassen sich beispielhaft gemäss Steven Reiss (siehe Tabelle) kategorisieren. Steven Reiss ist emeritierter Professor der Ohio State-University. Er führt menschliches Ver-

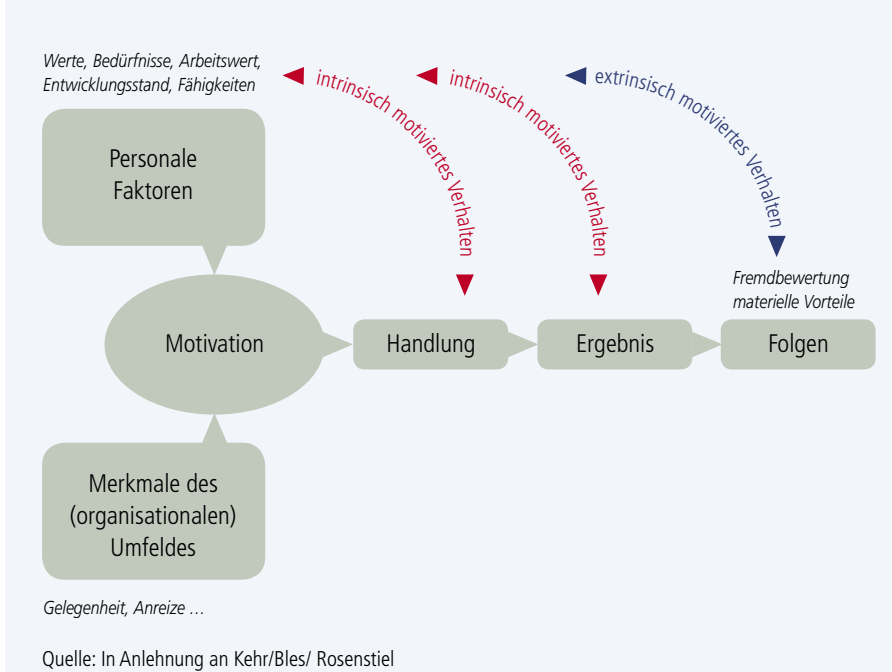
halten auf «16 Lebensmotive» zurück, die in der Managementausbildung zunehmend Verbreitung finden.

Ergänzt um ein generelles Zielstreben bzw. den Wunsch nach Einsatz der eigenen Kompetenzen veranlassen diese Motive den Menschen dazu, motiviert an eine Aufgabe heranzugehen. Insofern ein Mitarbeiter seine eigenen Fähigkeiten und die organisatorischen Rahmenbedingungen als positiv für den Handlungserfolg einschätzt, wird die anstehende Arbeit in Angriff genommen. Insgesamt lässt sich der Prozess der Motivation wie in nachstehender Grafik darstellen.

### Lebensmotive nach Steven Reiss (Auszug)

<b>Macht</b>	Bedeutung von Einfluss, Führen, Verantworten
<b>Neugier</b>	Streben nach Wissenserwerb, Wissen und Wahrheit
<b>Status</b>	Wunsch, in einem elitären Sinn erkennbar anders zu sein, nach Prestige
<b>Idealismus</b>	Bedeutung von Verantwortung in Bezug auf Fairness und soziale Gerechtigkeit
<b>Beziehungen</b>	Relevanz von Begegnungen, Kontakt, Nähe zu anderen
<b>Wettkampf/Rache</b>	Wichtigkeit des Vergleichs mit anderen und zu gewinnen

## Der Prozess motivierten Handelns im Überblick



Zusammenfassend sind drei Aspekte für Aktivität zentral:

- Das Wollen: Ist die Aufgabe/das Ziel wichtig?
- Das Können: Ist die Aufgabe/das Ziel angesichts der persönlichen Möglichkeiten erreichbar?
- Das Dürfen: Lässt die Situation eine gute Zielerreichung zu?

### Beispiel aus der Praxis

Zur Veranschaulichung dient ein Vertriebsmitarbeiter im Aussendienst. Seine Aufgabe besteht darin, Kunden von seinen Produkten zu überzeugen. Ein möglicher Motivationsfaktor liegt in der eigenen Identifikation mit dem Produkt oder der Verkaufstätigkeit selbst. Die Beziehungen in Form von Kundenkontakt oder der mit dem Produkt verbundene Status liefern so das Motiv, dass er seiner Tätigkeit nachgeht. In diesem Fall ist der Aussendienstmitarbeiter

«Überzeugungstätter». Er identifiziert sich mit dem Produkt und verkauft es dem Kunden, weil er vom Nutzen überzeugt ist. Dass er so motiviert handelt, hängt auch davon ab, dass er die Vorzüge des Produkts ausreichend darstellen kann. Neben seinen persönlichen Fähigkeiten ist zusätzlich die Unterstützung, die ihm in seiner Tätigkeit beispielsweise vom Back-Office in Hinblick auf eine gute Tourenplanung und positive Einstimmung des Kunden zuteil wird, ausschlaggebend. Ist er der Ansicht, dass hier beste Voraussetzungen herrschen, stürzt er sich motiviert ins Geschehen.

Das gewählte Beispiel des Aussendienstlers ruft gerade aufgrund der im Vertrieb gängigen Vergütungspraxis folgende Einrede hervor: «Der macht das doch nur wegen der Prämie.» Zweifellos ist die Prämie oft ein, wenn nicht sogar der ausschlaggebende Motivator. Zentral ist die Unterscheidung intrinsischer und der extrinsischer Motivation als Begründung der Aktivität:

- Bei intrinsisch motiviertem Verhalten liegt die Befriedigung und Zielerreichung in

der ausgeführten Handlung selbst: Das Handeln stimmt unmittelbar mit den Bedürfnissen/Zielen überein.

- Bei extrinsisch motiviertem Verhalten wird gehandelt, um etwas anderes zu erreichen, zum Beispiel Lob oder Geld, das man dann zur Erreichung der eigentlichen Ziele einsetzen kann. Man ist aktiv, weil man für sich persönlich positive Folgen erwartet bzw. negative Folgen, zum Beispiel in Form von negativen Beurteilungen bis hin zum Arbeitsplatzverlust, abwenden möchte.

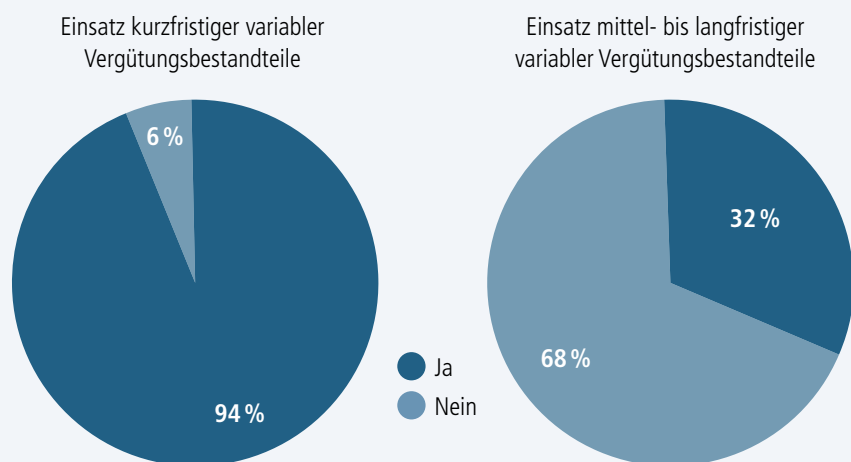
Bei der Führung von Mitarbeitern sollten Führungskräfte sich dieser Tatsachen bewusst sein. Um wirksam motivieren zu können, ist es entsprechend notwendig, die Bedürfnisse des Mitarbeitenden zu kennen, seine Fähigkeiten richtig einzuschätzen und in der Lage zu sein, darauf einzugehen. Das wesentliche Instrument, um dies herauszufinden, sind Mitarbeitergespräche.

## 2. Bedeutung der Variablen

Die richtige Rezeptur zur Steigerung der Motivation wurde in den vergangenen Jahren vor allem in der kurzfristig orientierten variablen Entlohnung gesucht.

Für Führungsebenen sind variable Vergütungsbestandteile eher die Regel als die Ausnahme. Sie finden aber auch in ausführenden Funktionen jenseits klassischer Einsatzgebiete zunehmend Verbreitung. Die Tendenz ist weiter steigend, wie verschiedene Studien, unter anderem auch für den Mittelstand, zeigen. In der Höhe der Anreize bestehen branchenspezifische Unterschiede. (Zwischen 3 % im öffentlichen Sektor und 30 % in Beratungsunternehmen; Stock-Homburg, R.; Personalmanagement, 2008.) Betrachtet man die wissenschaftlichen, teils seit Langem bekannten Grundlagen zum Thema Motivation, fällt ein erstaunliches Missverhältnis zwischen dem auf, was als

## Variable Vergütungsbestandteile in mittelgrossen Schweizer KMU



Quelle: KPMG 2008

motivierend bezeichnet wird und dem, was sich als gängiges praktisches Handeln in der Diskussion wieder findet: Die klassischen Modelle geben wenig Anhaltspunkte dafür, dass Geld und variable Vergütungen das beste Motivationsmittel sind.

Die leistungsbezogene Wirkung variabler Vergütung wird intensiv und konträr diskutiert. Vertreter einer kritischen Position gegenüber variabler Vergütung als Motivationsmittel vertreten die Auffassung, dass Aufgaben, die eigentlich intrinsisch motiviert mit hohem Engagement erledigt werden, unter dem Einsatz extrinsischer Anreize leiden. Gemäss diesem sogenannten «Korruptionseffekt» wird nur noch die Leistung erbracht, die nötig ist, um den Leistungserfolg «abrechnen» zu können, das heisst, um die Belohnung zu erhalten oder einer Sanktion zu entgehen. Die Gegenseite argumentiert, dass sich bei Einführung bzw. Einsatz variabler Vergütung tatsächlich Leistungssteigerungen beobachten lassen. Die Gesamtwirkung auf die Leistung bleibt umstritten, und selbst bei ausgefeilten Systemen können weitere negative Auswirkungen auf die gegenseitige Unterstützung der Mitarbeitenden untereinander nicht ausgeschlossen werden.

### 3. Ursachen der Popularität

Eine mögliche Ursache der Popularität variabler Entlohnung könnte der Wunsch sein, auf zentrale Mitarbeitergruppen besonders einzugehen. In Forschungsergebnissen lassen sich aber nur leichte Hinweise auf Unterschiede in der Motivation einzelner Personengruppen finden:

- Unter Berufseinsteigern schätzen mehr Wirtschaftsabsolventen und Männer leistungsorientierte variable Vergütungsbestandteile (Kaschube/Rosenstiel 2000).
- Bei «älteren» Beschäftigten nimmt die Bedeutung extrinsischer Anreize ab, der Wunsch nach Tätigkeiten mit einem Beitrag zu den persönlichen (Lebens-)Zielen zu (Kanfer/Ackermann 2004).
- Führungskräfte unterscheiden sich in dem, was sie als demotivierend empfinden, nicht von anderen Beschäftigten, wenn man sie selbst befragt. Demotivierend wirken das Führungsverhalten des Vorgesetzten, wenig Feedback, Intransparenz der Unternehmensziele, fehlendes Feedback und geringe Verantwortungs- und Entscheidungsspielräume. Nach An-

sicht des Personalmanagements sind es andere Gründe: Über- und Unterforderung der Betroffenen, Ziellosigkeit und persönliche Probleme (Kehr u.a. 1999).

Erstaunlich ist, dass systematische Vergleiche zwischen Mitarbeitenden von KMU zu jenen der Grossunternehmen weitgehend fehlen. Ergebnisse aus Motivationsstudien (z.B. Gallup) weisen auf ein leicht erhöhtes Engagement in KMU hin. Praktisch äussern sich viele Personen, die Arbeitgeber im Mittelstand bevorzugen dahingehend, dass sie lieber «das grosse Rädchen im kleinen Getriebe sind» als «das kleine Rädchen im grossen», dass sie die Auswirkungen ihrer Entscheidungen spüren und überhaupt die Möglichkeit haben wollen, wesentliche Entscheide zu fällen.

Als Ursache für die Popularität variabler Vergütung genügen diese Besonderheiten nicht, auch wenn in den vergangenen Jahren jüngere Mitarbeiter im Fokus des Personalmanagements standen. Oft sind es freilich Betriebswirte, die die Anreizsysteme in Unternehmen definieren. Möglicherweise orientieren sie sich bei der Gestaltung an den eigenen Vorlieben. Weitere Erklärungen liegen in einer stark ökonomisch orientierten Strömung, die die Theoriebildung des Personalmanagements in den vergangenen Jahren prägt. Nicht zuletzt bestechen extrinsische Anreize durch die Illusion der technischen Machbarkeit von Motivation.

Interessant ist schliesslich die Erkenntnis, wonach es starke Abweichungen gibt, wenn man Personen nach der eigenen Motivation befragt und nach ihrer Einschätzung der Motivation anderer Menschen. Selbst schreiben sich Personen in hohem Masse intrinsische Motive für ihr Handeln zu, anderen extrinsische Motive (Heath 1999). Es lassen sich auch die Unterschiede der Ursachenzuschreibung erklären, die Führungskräfte selbst bzw. ihre Personalmanager für die Demotivation der Führungskräfte treffen. Ähnlich formulierte es ein Managementtrai-

ner mit den Worten: «Yet, everyone believes there are a vast number of unmotivated people out there, even though no one admits to being one of them.»

## Fazit

Die Popularität leistungsorientierter Entlohnung kann nicht durch Leistungssteigerungen der Mitarbeiter erklärt werden. Leistungsorientierte variable Entlohnung scheint nicht im gewünschten Mass oder die gewünschte Richtung unternehmerisches Verhalten zu fördern. Tendenziell wird durch ihren Einsatz Personal begünstigt, das extrinsisch motiviert den (von persönlichen Risiken weitgehend freien) kurzfristigen Erfolg im Auge hat. Die aktuell in der praktischen Diskussion präferierte Lösung, zunehmend variable Entlohnungsbestandteile erst nach

ein paar Jahren auszubezahlen und eventuell um Mali für schlechte Leistung zu kürzen, kann sinnvoll sein. Allerdings wirken

extrinsische Anreize nur dann positiv auf die Leistung, wenn sie in zeitlichem Zusammenhang zur Handlung stehen. Dieser Effekt wäre vermindert. Neben einer Veränderung der Entlohnungspraxis müssen weitere Aspekte der Motivation berücksichtigt werden. Dies ist Gegenstand des Beitrags der nächsten Ausgabe. ■

## 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.

## 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

# Für Unternehmer, die ihre Mitarbeiter nicht hängen lassen.



Prävention dank  
Gesundheitsmanagement.



Intervention dank  
Absenzenmanagement.



Integration dank  
Case Management.

Die CSS Versicherung bietet ein Risikomanagement, das weit über die üblichen Krankentaggeld- und Unfallversicherungslösungen hinausgeht. Ein Präventionskonzept für Unternehmer, die auch ihre gesunden Mitarbeiter pflegen. Ein Absenzenmanagement, das bei Krankheit weder Unternehmer noch Mitarbeiter hängen lässt. Integrationsunterstützung für Unternehmer, die schneller wieder auf ihre Mitarbeiter setzen wollen. Welche Möglichkeiten Ihnen daraus erwachsen? Wählen Sie Telefon 058 277 11 11 oder senden Sie ein E-Mail an [info.unternehmen@css.ch](mailto:info.unternehmen@css.ch).

