

KONTRASTE

„Geld wirkt (nicht)!“

Kontraste greift kontroverse Debatten auf. Zwar ist im Change Management nichts nur so oder nur anders. Mittelwege bieten meist die besseren Lösungen. Deutliche Positionen helfen aber, die eigene Sicht- und Vorgehensweise zu klären. In dieser Debatte geht es um eine der klassischen Fragen im People Management, ob Geld eine motivierende Wirkung entfaltet – etwa bei Veränderungsprozessen – oder ob das Monetäre nicht so zieht.

In der modernen Ökonomie gilt Geld als Tausch- und Zahlungsmittel. Den Begriff gab es bereits in der althochdeutschen Sprache vor tausend Jahren – „gelt“ bedeutete Vergeltung und Vergütung. Es scheint schon lange klar zu sein, dass man für Geld eine Gegenleistung erwarten kann: warum denn nicht auch die Motivation der Führungskräfte und Mitarbeiter, etwa zur Mitwirkung bei Veränderungen?

Wenn Mitarbeiter ihren Ansporn ausschließlich aus ihrer Tätigkeit ziehen, hätten extrinsische Anreize keinen Wert mehr. Und wenn mehr Geld nicht mehr Leistung bedeutet, dann bräuchten Unternehmen keinen Cent für Bonuszahlungen ausgeben.

„Wähle einen Job den du liebst und du musst nie wieder arbeiten“ (Konfuzius)

Die Fülle an klugen Zitaten zu Geld und seiner Wirkung ist unermesslich. Lassen wir dies und fragen zwei ausgewiesene Experten zu ihren Argumenten. Was genau bewirkt das Geld, mehr Geld, steigt damit die Motivation und letztlich die Performanz – kurzfristig oder sogar langfristig? Oder bringen die materiellen Goodies keinen zusätzlichen Push, zumal der wesentliche Ansporn zur Mitwirkung in Organisationen auf ganz anderen Antreibern basiert? [MC]

EINERSEITS ...



Marcus Veit

Marcus Veit ist Managing Partner bei FehrAdvice in Zürich. Die Erkenntnisse der verhaltensökonomischen Forschung bringen er und seine Kollegen ein, wenn es um die Analyse der Wirkungen von Vergütungssystemen auf menschliches Verhalten geht.

Seine Sicht: Wenn Leistung gut gemessen wird, und dies gelingt meist besser als man zunächst denkt, dann soll sie auch entsprechend vergütet werden. Gute Vergütungssysteme helfen, dass Menschen sich für die kurz- und langfristigen Unternehmensziele einsetzen. Sie sind unverzichtbar für eine gute Governance.

... ANDERERSEITS



Dr. Reinhard K. Sprenger

Dr. Reinhard K. Sprenger aus Winterthur, Schweiz, gilt als einer der profiliertesten Leadership-Experten in Mitteleuropa. Bestseller von ihm wie „Mythos Motivation“ haben das Führungsverständnis zahlreicher Manager nachhaltig verändert.

Seine Sicht: Nur solche Unternehmen sind erfolgreich, die ihre Mitarbeiter als Individuen sehen und ihnen mit Vertrauen begegnen. Motivation mittels Fremdsteuerung durch Anreize bringt wenig bis nichts. Viel wichtiger ist der eigene Antrieb eines Menschen.



Marcus Veit & Dr. Reinhard K. Sprenger beziehen Stellung!



Einerseits:

Wirkungen von Vergütungssystemen nutzen

Marcus Veit

Ein Beispiel

Jeder kennt IQ-Tests, viele haben schon mal einen gemacht. Die immer wieder eingesetzten Tests messen die Intelligenz von Menschen. Oder? Ein Experiment dazu zeigt spannende Ergebnisse: Die Teilnehmer wurden gebeten, Aufgaben zu lösen, die den IQ nach allgemein anerkannten Methoden ermitteln. Während den Menschen einer Gruppe je nach Testerfolg ein Geldbetrag in Aussicht gestellt und ausbezahlt wurde, erhielten die Teilnehmer der Vergleichsgruppe keinen monetären Anreiz. Das Ergebnis verblüfft: Incentivierte Teilnehmer erzielten im Schnitt erheblich bessere Resultate. Machen Anreize also intelligenter? Nein, die Probanden der ersten Gruppe waren nicht systematisch intelligenter. Das Experiment zeigt vielmehr, dass monetäre Anreize einen höheren Output menschlichen Engagements bewirken. Dass monetäre Anreize leistungssteigernd wirken, gilt also als erwiesen. Die Frage ist vielmehr, welche Wirkungen und Nebenwirkungen sie im Unternehmen entfalten können.

Was muss berücksichtigt werden?

Die Leistung von Mitarbeitern kann fast nie vollumfänglich gemessen werden. Daher greifen Unternehmen zu Indikatoren. Doch Leistungsindikatoren sind wie Medikamente: Sie haben Wirkungen und Nebenwirkungen auf das Verhalten. Werden viele Leis-

tungsindikatoren gleichzeitig herangezogen, können die Wirkungen und Nebenwirkungen im organisatorischen Kontext nicht mehr prognostiziert werden. Ein wettbewerbsorientiertes Vergütungssystem zieht andere Menschen an als ein auf Zusammenarbeit ausgelegtes Anreizsystem; es gibt also Selektionseffekte. Und natürlich hat die Ausgestaltung von Anreizen eine Auswirkung auf die Unternehmenskultur. Ein Vergütungssystem, das in einem Unternehmen mit hoher Planungssicherheit funktioniert, kann in agilen Firmen verheerende Wirkungen entfalten.

Der Schlüssel für erfolgreiche Unternehmen liegt in der komplementären Ausgestaltung der Unternehmenskultur, der Selektion von Mitarbeitern sowie der monetären Anreize. Dabei ist zu beachten, dass die Einfachheit des Vergütungssystems das oberste Gebot ist. Je mehr das Unternehmen kooperatives Verhalten von seinen Mitarbeitern fördern möchte, desto wichtiger sind holistische Leistungsindikatoren zur Messung der Management Performance. Werden Leistungsindikatoren zudem so gewählt, dass sie die tatsächliche Leistung messen und nicht Glück belohnen bzw. Pech bestrafen, werden sie als fair empfunden. So untermauert ein variables Vergütungssystem die Leistungsgerechtigkeit als soziale Norm. Eine auf Langfristigkeit ausgelegte Bezahlung kann nachhaltige Entscheidungen des Managements im Sinne des Unternehmens und der Eigentümer unterstützen. Ist die erbrachte Managementleistung durch entsprechend ausgestaltete Indikatoren darüber hinaus für Dritte nachvollziehbar, d.h. transparent, steigt die Akzeptanz der Vergütung.

Klar ist, die perfekte Lösung gibt es nicht. Jedes Vergütungssystem hat neben den intendierten Wirkungen auch unerwünschte Nebenwirkungen – ganz so wie Medikamente. Wichtig ist es, die Wirkungen im konkreten Fall zu kennen und das Gesamtsystem entsprechend auszugestalten. Dann ist das Vergütungssystem ein unerlässliches Instrument für eine gute Governance im Unternehmen.

» Der Schlüssel für erfolgreiche Unternehmen liegt in der komplementären Ausgestaltung der Unternehmenskultur, der Selektion von Mitarbeitern sowie der monetären Anreize.

Andererseits:

Menschen sind keine Reiz-Reaktions-Automaten

Dr. Reinhard K. Sprenger

Wenn – Dann

Ja selbstverständlich wirkt Geld! Geld motiviert, Geld zu bekommen! „Tu dies, dann bekommst du das!“ fokussiert die Menschen nämlich auf „das“, aber nicht mehr auf „dies“. Wenn wir dann den Sinn unserer Arbeit nicht mehr sehen, beginnen wir, über Motivation zu reden.

Aber der Reihe nach: Hängen Sie Leuten die Möhre vor die Nase, erzeugen Sie kurzfristige Strohfeuer-Motivationen. Leider nur bei jenen, die sich von Geld anfixen lassen. Und auch nur dann, wenn es sich um hochrepetitive Arbeiten ohne kognitive Beteiligung handelt – Säckeschleppen etwa. Dummerweise stachelt es lediglich die Leistungs-Bereitschaft an; Leistungs-Fähigkeit und Leistungs-Möglichkeit bleiben davon unberührt. Daher mit geringem Wirkungsgrad: „Ein Stein im Sumpf wirft keine Ringe.“ (Goethe)

Die langfristige Reaktion lässt sich aber steigern: Sie müssen nur das Reizniveau permanent leicht nach oben schrauben – um die gleiche Leistung zu erzielen. Aber das haben Sie sicher schon eingepreist. Jedoch: Haben Sie auch die entstehende Belohnungssucht kalkuliert? Das wird nämlich teuer. Schon bald heißt es: „Ohne Extra-Cash läuft hier gar nichts!“ Ihre Mitarbeiter erwarten ihr Gehalt dann dafür, dass sie morgens zur Arbeit erscheinen; sollen sie sich auch noch bewegen, ist das bonusrelevant. Richtig gefährlich wird es, den Bonus später einmal nicht zu zahlen: Eine Prämie, die in einer vergleichbaren Situation ausbleibt, hat einen höheren negativen Effekt als eine Bestrafung. Daher: Jede Prämie wird zur Rente. Sollten Sie zudem Ihr Unternehmen als Arena von Einzelkämpfern verstehen, dann freuen Sie sich wahrscheinlich über das sinkende Kooperationsklima. Dann ist das einzige, was Sie an Ihrem Teampartner wirklich interessiert, sein Versagen. Hauptsache, Sie haben 92 Prozent Ihrer Zweikämpfe gewonnen, auch wenn Ihre Mann-

schaft 0:3 verloren hat. Richtig jubeln können Sie, wenn es Ihnen um das Lösen leichter Aufgaben geht, um quantitative und kurzfristig lösbare Aufgaben. Nachhaltiges und Qualitatives wird ohnehin überwertet; langfristig sind wir sowieso alle tot.

Also: Was soll die Diskussion?

Wir haben uns doch im postfaktischen Zeitalter längst daran gewöhnt, dass es eine riesige Differenz gibt zwischen dem, was Wissenschaft weiß, und dem, was Wirtschaft tut. Es ist eben unmöglich, jemandem etwas begreiflich zu machen, wenn sein Einkommen davon abhängt, es nicht zu begreifen. Und Sie werden doch beim Verhandeln Ihres Bonus-Schemas nicht auf das Ausbeuten Ihrer Informationsvorteile verzichten!

Auch den Kollateralschaden einer unternehmenskulturellen Drogenszene nehmen Sie doch locker in Kauf, wenn Sie als Manager nach selbstregelnden Anreizsystemen greifen, um Ihre Führungsschwäche zu kaschieren, nicht wahr? Entschuldigen Sie, dass ich kurz humorlos werde: Wenn Sie Menschen zu Reiz-Reaktions-Automaten machen und entsprechend korrumpierte Menschen an die Restgesellschaft externalisieren, dann ist das pervers. Aber nehmen Sie es nicht persönlich.

*„Tu dies, dann bekommst du das!“ fokussiert die Menschen auf **das**, aber nicht mehr auf **dies**.*