

# sechsseiten

NACHHALTIGES WACHSTUM – BELOHNUNGSSYSTEME | AUSGABE 04-2 | JUNI 2010

PROCESS'ONE

→ Wer wird für was, warum belohnt?



**Entlohnung** ist die Entschädigung für die als Arbeitszeit eingesetzte Lebenszeit, für den entgangenen Genuss, für die Anstrengung als solche sowie für die Ressourcen, die für den Erwerb der zur Leistung befähigenden Kompetenzen aufgewandt wurden.

**Belohnung** hingegen ist alles jenseits dieser größtenteils vertraglich geregelten geldlichen Zuwendung: Anerkennung, Status, Einfluss, Macht, Privilegien, Aufmerksamkeit, durchaus auch Erfolgsprämien und Incentives. Letztere beiden werden nicht selten zum Zwecke der Belohnung erfunden, wirken aber beim Empfänger eher als Aufbesserung des Gehaltes.

## Wer wird für was, warum belohnt?

Wer oder was entscheidet darüber, was in Unternehmen geschieht und was nicht geschieht?

Natürlich die Befehlskette.

Will man also, dass in einem Unternehmen etwas Bestimmtes geschieht, so verortet man im Organigramm eine Position möglichst weit oben und sorgt dafür, dass dort Anweisungen, Ziele, Budgets und dergleichen mehr formuliert, in die Organisation eingekippt, weiter kommuniziert, umgesetzt und schließlich überprüft werden.

Wenn man sich noch etwas sicherer sein möchte, dass die oben formulierten Ziele auf ihrem Weg durch die hierarchischen Ebenen nicht verblassen oder gar versanden, so bediene man sich eines ausgeklügelten Bonus-, Anreiz- oder Incentivierungssystems, welches die zu erreichenden Zielparameter möglichst genau abbildet.

Sollte sich das Gewünschte trotz dieser Belohnungen nicht einstellen, so gilt das Prinzip des „mehr desselben“. Das heißt, die Bonussysteme werden noch konsequenter angewendet, evaluiert, angepasst und verfeinert bis sich früher oder später auch noch der letzte Mitarbeiter im Unternehmen zielkonform verhält. So weit, so einfach und vielerorts üblich.

#### DIE RECHNUNG GEHT NICHT AUF

Nun wissen wir allerdings nicht erst seit gestern, dass der stets rational handelnde Mensch ein Trugbild ist, und dass Affekte auch (und gerade) im Wirtschaftsleben eine viel größere Rolle spielen als ihnen von Seiten der Handelnden gemeinhin zugesprochen werden. Der ausschließlich nach rationalen Kriterien handelnde und entscheidende homo oeconomicus existiert nicht.

So ist es bestenfalls der individuellen Kontoführung zugänglich, was ein Mensch überhaupt als Belohnung empfindet. Wo für einen Menschen die Musik spielt, wo er überhaupt hin hört, hängt mithin davon ab, was für ihn persönlich einen Wert darstellt, davon, was er im täglichen Miteinander als Nutzen beschreibt/bewertet.

Selbstverständlich aber bestimmt – etwas verkürzt gesagt – derjenige, der belohnt, was passiert. Nur ist das nicht unbedingt der, der die Prämie zahlt. Und so entwickeln sich in vielen Organisationen Belohnungssysteme, die dazu führen, dass – nach rational-ökonomischen Kriterien – das Falsche passiert.

Beispiele hierfür lassen sich allerorten finden:

- Da werden Menschen so lange befördert, bis sie die Stufe ihrer Inkompetenz erreicht haben – weithin bekannt als das Peter-Prinzip.
- Da wird eine Benutzeroberfläche so lange optimiert, bis der Kunde restlos verwirrt ist. Aber dem Marketing hat es gedient.

- Da werden haufenweise Möglichkeiten und Chancen über Bord geworfen, aber das Controlling hat eine Null-Fehler-Quote zu vermeiden.
- Da werden massenhaft fragwürdige Immobilienkredite abgesetzt, aber die Analysten behalten ihr Top-Rating bei.
- Da steigt im Unternehmen die Fluktuationsrate, doch wird das nicht thematisiert, solange die Wiederbeschaffungskosten für neue Mitarbeiter das Budget nicht überziehen.

Diese Liste ließe sich beliebig erweitern. Doch schon diese wenigen Beispiele zeigen: Jede Organisation tut gut daran, die aktuell gültigen (formalen **und** informellen) Belohnungssysteme auf ihre Auswirkungen – sprich auf die verschiedenen Zieldimensionen – hin zu überprüfen und gegebenenfalls neu zu justieren.

#### ALTERNATIVEN JENSEITS GEWOHNTER BAHNEN

Dabei stellt sich die Frage, wie Unternehmen intelligent mit der Tatsache umgehen können, dass es vornehmlich nicht rationale Aspekte sondern Affekte sind, die darüber entscheiden, was passiert oder was nicht passiert.

Zunächst einmal wird die ganze Sache dadurch erschwert, dass sich die unterschiedlichen Arten von Ent- und Belohnungen nicht miteinander verrechnen lassen. Und auch noch dadurch, dass wir Menschen gleichzeitig Mitglied in unter-

## Die 48 Affekte nach Baruch de Spinoza (1632-1677)

Ehrgeiz

Zuversicht – Verzweiflung

Selbstzufriedenheit – Niedergeschlagenheit

Freude – Gewissensbiss

Reue – Stolz – Kleinmut

Mitleid – Gunst – Entrüstung

Zuneigung – Abneigung

Bewunderung – Verachtung

Missgunst – Mitgefühl

Scheu

Grausamkeit – Wut

Lüsternheit

Ehre – Scham

Wetteifer

Liebe – Hass

Bestürzung – Gefälligkeit

Hoffnung – Furcht

Schwelgerei – Trunksucht – Habsucht – Geiz

Kühnheit – Ängstlichkeit

Sehnsucht

Überschätzung – Unterschätzung

Ergebenheit – Verhöhnung

schiedlichen Subsystemen der Gesellschaft sind und damit jeweils unterschiedliche Belohnungssysteme auf uns einwirken. Doch angenommen, wir könnten – aller Schwierigkeit und Komplexität des Themas zum Trotz – eine Neujustierung der Belohnungssysteme vornehmen: Worin könnte diese bestehen?

Unseres Erachtens allem voran darin, weiter zu denken und zu greifen als wir das in der Logik des rational-ökonomischen Wirtschaftsdenkens gewohnt sind. Wie sagte schon Einstein? Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.

Zugleich sind wir gut beraten, wenn wir annehmen, dass sich der freie Markt der Einführung von Moral und Ethik widersetzen würde. Nicht wenige behaupten ja auch, der Markt habe bereits eine ausreichende Binnenmoral entwickelt. Deswegen hilft es wenig, mittels Fingerpointing auf die anderen (Manager, Banker, Konzerne, Produzenten, Werber und andere) zu verweisen. Vielmehr gilt es, uns selber als Marktteilnehmer zu begreifen. Und da finden wir – Hand aufs Herz, auch wenn es ein bisschen weh tut – nicht selten eine brillante Doppelmoral: Als kritische Bürger geben wir uns moderat-sozial-marktwirtschaftlich; als Kunden hingegen sind wir lupenreine Neoliberalisten, effiziente Manager unserer eigenen Individualökonomie.

Im Weiteren sollten wir uns über die geschriebenen und ungeschriebenen Regeln der Belohnung klar werden: Wer wird von wem für was womit belohnt? Schließlich muss nicht nur die Entlohnung, sondern

auch das, was – höchst individuell – als Belohnung empfunden wird, mit ins Kalkül gezogen werden.

Einen weiteren wesentlichen – und mithin zu bedenkenden Aspekt – sehen wir in der Zeitspanne zwischen der Leistung (dem zu Belohnenden) und der Belohnung. Die heutige Praxis zeigt eine erschreckende Kurzfristigkeit mit all den bekannten Folgen. Da beginnt dann zum Beispiel die wirtschaftliche Talfahrt kurz nachdem Rekordprämien – nicht selten aufgrund von Kunstgriffen in der Bilanzierung – ausgezahlt wurden. Anders herum wirkt sich ein zu langer Zeithorizont negativ auf die Motivation aus und ist folglich auch nicht angeraten. Hier ein gutes Maß zu finden braucht ein gleichsam mutiges und achtsames Vorgehen. Und dennoch bleibt es alles andere als einfach.

Und will man wirtschaftliche Nachhaltigkeit belohnen, empfiehlt es sich, Belohnungen an erreichte Veränderungen zu knüpfen (statt sie proportional zu bestimmten Indikatoren zu gewähren): zum Beispiel an eine Stabilisierung der Kapitalausstattung, an die Anzahl der zur Marktreife gebrachten Produkte oder an das Erreichen kritischer Schwellenwerte innerhalb eines geeigneten Bemessungszeitraumes.

Auch wir haben zu alledem keine abschließenden Antworten und schon gar keine „Rezepte“. Aber wir denken gerne über neue Ansätze nach. Schließlich führt das Nachdenken über die Modi von Belohnungen zum Nachdenken über die Belohnungsgründe. Und damit ist man schon auf der Reise...

**Process One Consulting GmbH**

Marienstraße 22

D-36039 Fulda

Fon +49 (0)661 2 91 82 11

Fax +49 (0)661 2 91 82 12

info@process-one.de

www.process-one.de



Möchten Sie mehr über uns und unsere Leistungen erfahren?

Gerne senden wir Ihnen weitere Informationen zu.

Rufen Sie einfach an unter +49 (0)661 2 91 82 11 oder

senden Sie uns eine E-Mail an [info@process-one.de](mailto:info@process-one.de).

Zudem finden Sie weiterführende Informationen auf unserer Website  
[www.process-one.de](http://www.process-one.de).

**André Kasiske**

geboren 1973,

seit 2006 bei Process One

**Arbeitsschwerpunkte**

Begleitung organisationaler  
Veränderungsprozesse, Teament-  
wicklung, Konfliktmanagement,  
Coaching.