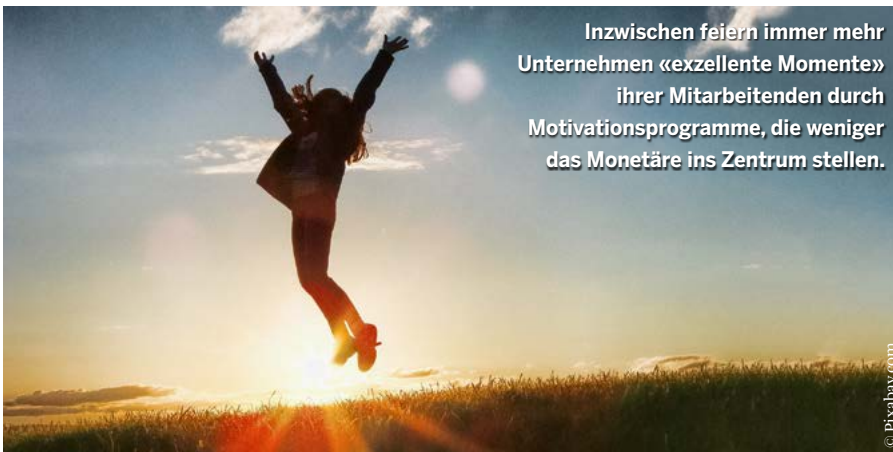


Sind Incentives noch zeitgemäss?

Die Grundlage aller Arbeitsbeziehungen ist, dass Unternehmen gegen vertraglich festgelegte Salärzahlungen Arbeitskraft und Goodwill ihrer Angestellten bekommen. Was, wenn ein Arbeitgeber mehr Anreize setzen will?



Inzwischen feiern immer mehr Unternehmen «exzellente Momente» ihrer Mitarbeitenden durch Motivationsprogramme, die weniger das Monetäre ins Zentrum stellen.

VON DANIEL TSCHUDY*

Mit dem Wirtschaftswachstum der 60er-/70er-Jahre entstand der verbissene Konkurrenzkampf zwischen Firmen; zuerst in den Vereinigten Staaten, dann in England und Deutschland. Man begann, um Marktanteile zu kämpfen, und setzte dafür die besten Angestellten ein. Motiviert wurden diese ganz einfach mit Bonus und Geld. Umsatz- und Gewinnbeteiligungen waren das eine, die Ehre das andere. Und so entwickelte sich das «Werkzeug» Incentives. Abgeleitet aus dem lateinischen «incendere», bedeutet das Wort anzünden, anbrennen und steigern. Und, typisch amerikanisch, die Firmen begannen dann auch, ihre besten Mitarbeiter zu feiern und sie dabei auch gegen innen, also gegenüber den schwächeren Angestellten, zu zelebrieren.

Neben Cash kamen die materiellen Anreizsysteme, einerseits neuste Elektrogeräte und Lifestyle-Produkte, andererseits das Reisen. Ab so 1990 bis 2008 lösten Incentive-Reisen weltweit Milliardenumsätze aus. Es war die Zeit des Überflusses, ohne «störendes» CSR-Gedankengut. Die Besten wurden ge-

fordert, gefördert und beim Erfolg gefeiert. Und Corporate Governance war noch Jahre entfernt.

Was motiviert heute? Mit der Bankenkrise kam das Umdenken und für die Angestellten das Mitdenken. Neue Bedürfnisse entstanden, die nicht ausschliesslich auf Geld basieren. Menschen wollen vor allem einmal bemerkt werden, Teil des Teams sein und letztlich unabhängig von ihrer Position stolz auf ihr Engagement. Natürlich wünscht sich jeder «mehr Geld» aber die Zugehörigkeit, also die soziale Identität im Betrieb, wird bewusster und offener gefordert. Incentives haben ihre Wirkung nicht verloren, müssen sich aber von einer rein individuellen Umsetzung in eine Art «Team-Motivationswerkzeug» verändern. Denn im Team reicht ein gelegentliches, wenn auch gut gemeintes Schulterklopfen nicht mehr. Reale Anerkennung ist gegenüber Teams und jedem einzelnen Angestellten gefordert. Anerkennung ist eine Grundhaltung und muss nicht unbedingt analytisch präsentiert werden. Menschen spüren einfach, ob sie anerkannt werden – und honorieren das

durchaus mit Mehrleistung (Mindset, Herzblut, Überstunden).

Natürlich müssen sich Führungskräfte regelmässig damit befassen, welche standardisierten Hilfsmittel funktionieren und wann sich aussergewöhnliche Anreizprojekte aufdrängen. Das können überraschende «Gute-Stimmung-Events» sein oder auch richtige Performance-Wettbewerbe, wo man tatsächlich etwas gewinnen kann. Ob als Einzelperson oder als Team, je mehr Überraschung und Begeisterung diese Aktionen auslösen, je mehr werden Selbstwertgefühl und Teamgedanke gestärkt. Deshalb müssen alle Motivationsprogramme zum Zielpublikum passen und dann zeitnah durchgeführt werden. In der Schweiz wollen viele Unternehmen nicht öffentlich machen, welche «Teasers» sie intern einsetzen und ob diese erfolgreich sind.

Exzellente Momente. Ganz anders als in den USA, wo Firmen ihre Massnahmen mit Stolz als Benchmark herumzeigen. Gute, in der Branche bekannte Beispiele gibt es genügend. Die Wells Fargo Bank beispielsweise hat Belohnungen entwickelt, die keine Kosten verursachen. So wurde in der Kantine ein Gericht nach einem im vergangenen Monat verdienten Mitarbeiter benannt. Als die Southwest Airlines in puncto Pünktlichkeit und Gepäckabfertigung über mehrere Jahre immer weniger Beschwerden erhielten, widmeten sie ihren 25 000 Angestellten ein Flugzeug und brachten alle Namen der Mitarbeitenden bei den Gepäckfächern oberhalb der Sitze an. Der Arbeitstag des Luft- und Raumfahrtunternehmens Northrop Grumman in San Diego umfasst neun Stunden; dafür haben die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen je-

den zweiten Freitag frei. Interne Mitarbeiterbefragungen dazu ergaben, dass solche Anpassungen von vielen höher geschätzt werden als beispielsweise Leistungen im Gesundheitsbereich. Und zuletzt noch dieser Fall: Im Möbelhaus Crate and Barrel in Houston wurde ein Motivationsprogramm namens «Unerwartete Stunde Freizeit» ins Leben gerufen. Die Vorgesetzten wählen jede Woche einen verdienten Verkaufsmitarbeiter aus und übernehmen persönlich von dieser Person eine Arbeitsstunde. Nach dem Motto: «Wir schätzen deine Arbeit, nimm dir doch eine Stunde frei und komm ausgeruht zurück».

Nun mögen diese Aktionen besser zur amerikanischen Mentalität passen, aber sie zeigen deutlich, wie man mit ganz einfachen Massnahmen die Angestellten überraschen und begeistern kann. Es gibt Manager, die grundsätzlich überzeugt sind, dass eine unerwartete «Team-Pizza» stärker motiviert

als Geld. Und wenn es denn um die ganz grossen Incentive-Pakete geht, ein wichtiges Schlagwort war lange Reisen, dann gelten da heute auch neue Regeln. Es bringt wenig, wenn einzelne «Superstars» in öffentlich ausgeschrieben Incentive-Wettbewerben gewinnen und grossartige Preise absahnen, wenn sich der Rest der Belegschaft überangen oder unterbewertet fühlen.

Incentives ja, aber fürs ganze Team.

Gerade in der Schweiz feiert man Sieger sowieso diskret und es gibt wenige (Sportler), die die Ausnahme bestätigen. Bernhard Russi war so eine Person, Roger Federer sowieso. Der Rest soll sich der Masse anpassen, und das funktioniert in den Unternehmen gleich. Wenn schon tolle Incentive-Events oder -Reisen, dann bitte für alle zusammen und möglichst teamorientiert. Und dass es bei den Reisen nicht mehr um «banale» City-Trips oder Resorts an der Côte

d'Azur geht, ist auch bekannt. Was zählt, sind die Werte Natur, Gesundheit, Teamaktivitäten und immer auch der Spassfaktor. Die grossen Cüpli-Events oder unpersönliche Preise wie Eintrittskarten an ein Tennisturnier haben eigentlich fast ausgedient. Wenn man schon zusammen etwas macht, sollen auch alle – zusammen – etwas erleben. Interaktiv, also im Sinne des Unternehmens und/oder des ausgewählten Teams. Und dann können wir durchaus auf die oben genannten amerikanischen Beispiele Bezug nehmen; diese funktionieren punktuell und kurzfristig, kosten wenig und lösen Begeisterung aus.



DANIEL TSCHUDY

ist Publizist, Referent und Berater im Hospitality-Sektor. Seine Themen sind Marketing, interkulturelle Kompetenz und die neuen Dimensionen globalen Zusammenarbeitens. www.tschudy.com

ANZEIGE

SBB CFF FFS

Gute Nachricht für die Geschäftsleitung.

Mit SBB Businesstravel Zeit, Geld und Ärger sparen und die CO₂-Bilanz des Unternehmens verbessern.

Du bist meine SBB.

Mehr erfahren: sbb.ch/kmu

By Swissair and
Miles & More