

Bei der Motivation werden langfristige Ziele oft übersehen

Herkömmliche Anreizsysteme belohnen nur kurzfristige Erfolge und sind damit nicht im Sinne eines Strategischen Managements

Die Motivation von Führungskräften gilt in der neueren Managementtheorie, die sich mit der Formulierung der Grundlagen eines Strategischen Managements befaßt, als wesentliche Erfolgsvoraussetzung. In der wissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre werden die bestehenden Anreiz- und Sanktionssysteme aber mit Skepsis beurteilt. Sie lassen — aus der Perspektive eines strategisch orientierten Personalmanagements — mit ihrer Betonung operativer Incentives die konzeptionelle Gesamtsicht vermissen. Prof. Dr. Günter Müller-Stewens und Dr. Wilhelm Schmeisser vom Lehrstuhl für Planung, Organisation und Personalwirtschaft an der Universität Duisburg haben für *congress & seminar* diese kritische Sichtweise zusammengefaßt.

Führungskräfte gelten als das wichtigste Erfolgspotential eines Unternehmens. Sie nehmen im Rahmen des Strategischen Managements strategische und operative Aufgaben wahr und beleben diese mit ihren Ideen. Im Bereich des Personalmanagements ist deshalb die Motivation der leitenden Mitarbeiter von besonderer Bedeutung. Für sie werden Erfolgsbeteiligungs- beziehungsweise Anreizsysteme entwickelt. „Incentives“ beziehungsweise Leistungsanreize sind motivationale und betriebswirtschaftliche Maßnahmen, die zum einen eine Erhöhung der Leistungsbereitschaft der Führungskräfte bewirken und zum anderen die Führungskräfte zu einem dem Strategischen Mana-

gement und den Unternehmenszielen konformen Verhalten und Handeln anhalten sollen.

Im Vordergrund von Führungsmodellen des Management by Objectives und noch stärker des Strategischen Managements steht die Forderung, Führungskräfte entsprechend ihrer Leistungen zu entlohnen und ihnen Incentives zu gewähren. Die Anreizsysteme sollen

- die Führungskräfte entsprechend ihrem persönlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg und ihrer Leistungsbereitschaft entlohnen;

- einen Anreiz zu besseren Leistungen bieten, um Strategien besser zu formulieren und zu implementieren sowie die Un-

ternehmenspolitik und deren Ziele sicherzustellen;

- die Anwendung von Incentives flexibel und nicht mechanistisch oder bürokratisch handhaben.

Die Anreiz-Beitrags-Theorie bringt diesen Zusammenhang auf eine einfache Formel: Jede Führungskraft wird ihre Mitwirkung in einer Organisation nur so lange aufrechterhalten und ihr Engagement vergrößern, wie die ihr gewährten Anreize so groß oder größer sind (gemessen an ihren subjektiven Wertmaßstäben und den ihr offenstehenden Alternativen) als die von ihr geforderten Beiträge. Beiträge der Führungskräfte sind die zu leistende Arbeitszeit, die Motivierung und Anhaltung der Mitarbeiter zu bestimmten Leistungen sowie die Einhaltung von definierten Unternehmenszielen in festen Zeiträumen.

Die Betrachtung des bestehenden Anreiz- und Beitragssystems eines Unternehmens soll erste Erkenntnisse darüber liefern, inwieweit strategische Inhalte darin Berücksichtigung finden. Zentrale Fragen wären: Was wird von der Führungskraft erwartet? Welche Hilfsmittel und Mitarbeiter stehen ihr für eine strategische und/oder operative Aufgabe zur Verfügung? Welche Handlungsspielräume werden der Führungskraft zugestanden und welche Ergebnisse erzielt sie? Auf welchen Leistungskriterien basieren Incentives?

Incentives an authentische Bedürfnisse binden

Das Anreiz- und Sanktionssystem wird als integrierendes Business-System angesehen:

- Seine Konzeption muß demnach so angelegt sein, daß es einen Fortschritt in der Befriedigung der Bedürfnisse der Führungskräfte unterstützt. Dies ist jedoch nur dann möglich, wenn die authentischen Bedürfnisse der Betroffenen Eingang in die Betrachtung finden. Damit können die Incentives enger an die Leistungen gebunden werden.

- Das Anreiz- und Sanktionssystem soll die Sensibilisierung der Führungskräfte hinsichtlich neuer Ideen fördern. Die Erwartungen an Anstrengung und Leistung der Manager sollen mit der Unternehmensleitung offen ausdiskutiert werden.

- Für das Anreiz- und Sanktionssystem muß die Einbindung in das gesamte Führungssystem in Form einer konzeptionellen Gesamtsicht sichergestellt sein, vor deren Hintergrund die Entwicklung der Unternehmung im Sinne einer geplanten Evolution ablaufen kann. Konkret heißt dies, die Einstellungen der Manager zur Firma und zum Anreizsystem sollen ständig untersucht werden.



Das Strategische

• Das Anreiz- und Sanktionssystem muß im Rahmen des Strategischen Managements derart gestaltet sein, daß erste robuste Schritte der strategischen Planung unterstützt, operative Aufgabenstellungen konsequent daraus entwickelt werden und ein möglichst breites Spektrum zusätzlicher Handlungsalternativen für anschließende Schritte zur Verfügung stehen. Das heißt, die Führungskräfte müssen die Incentives und die Anstrengungs-Belohnungs-Wahrscheinlichkeiten erkennen können, und die Unternehmen sind aufgerufen, diese Zusammenhänge zu erforschen und zu gestalten.

Strategisch orientierte Anreizsysteme

Führungskräfte werden durch die Tagesprobleme häufig voll in Anspruch genommen und von einer Auseinandersetzung mit strategischen Managementproblemen abgehalten. Deshalb fehlt das Bewußtsein für solche Probleme. Hinzu kommt, daß die herkömmlichen Entgeltbeziehungsweise Anreizsysteme nur operative, kurzfristige Erfolge belohnen. Die gegenwärtige Ausgangslage bei der Gestaltung von Anreizsystemen für Führungskräfte läßt sich in einem weiten Feld materiell ausgerichteter, nicht direkt erfolgsabhängiger Komponenten erkennen, die fixiert vorgegeben sind. Die neueren Ansätze, die sich mit der Gestaltung strategisch-orientierter Anreizsysteme befassen, haben die an den herkömmlichen Belohnungs-Systemen geäußerte Kritik aufgegriffen und versuchen, entsprechende Verbesserungen bei der Konzipierung der strategisch ausgerichteten Anreizsysteme zu berücksichtigen.

Im Gegensatz zu herkömmlichen Vorstellungen geht man heute davon ab, daß Manager universell einsetzbar sein sollen und deshalb ein Fit von geplanter Strategie

und Führungspersönlichkeit als zentrale Bedingung für eine wirksame Strategierealisierung angestrebt werden müsse. Bei strategisch-orientierten Ausgestaltungen von Systemen wird deshalb beispielsweise bei Wachstumsgeschäftseinheiten vorgeschlagen, einen Bonus-Schwerpunkt auf die Gewinnung von Marktanteilen zu legen, während bei stagnierenden Geschäftseinheiten in gesättigten Märkten der Schwerpunkt mehr bei Cash-flow und Rentabilitäts-ergebnissen liegen solle. Oder es wird mit den „Management-Accounting-Konzepten“ versucht, unter Berücksichtigung der motivationalen Auswirkungen rechnungslegungsbezogener Bewertungen eine strategisch-orientierte Erfolgsrechnung in ein Erfolgsbeteiligungssystem zu integrieren. Damit erhofft man sich strategische Verhaltensweisen von Führungskräften zu fördern. Rapport und Stonich stellen ein Verfahren vor, bei dem die strategischen Aufwendungen (Forschungs- und Entwicklungskosten, Kosten für den Prototypenbau, Personalentwicklungskosten) in der Erfolgsrechnung Berücksichtigung finden sollen („Management Accounting Approach“ oder „Strategic Funds Approach“).

Die normale Gewinn- und Verlustrechnung erfährt insofern eine Modifizierung, als die strategischen Aufwendungen — anstatt zu den üblichen Aufwendungen zusammengefaßt zu werden — separat aufgeführt werden. Diese stark vereinfachte strategisch-orientierte Gewinn- und Verlustrechnung verdeutlicht beispielhaft die differenzierte Erwartung an Führungskräfte, eine operative und eine strategische Gewinngröße zu erreichen. Eine derart zweigeteilte Gewinn- und Verlustrechnung ermöglicht somit sowohl die Bewertung operativer als auch strategischer Aufgaben. Incentives sind dann je nach Aufgabe im Strategischen Management Gehalt, Bonus und Aktienoptionen, Beförderung und Karriere-möglichkeiten, Erweiterung des Handlungsspielraums für weitere strategi-

sche Programme sowie andere Status- und Imageleistungen.

Individualisierung der operativen Anreize

Im Rahmen des Strategischen Managements werden operative Managementsysteme durch die strategischen Programme beziehungsweise Geschäftsfelder definiert. Analog sollten auch die operativen Anreizsysteme durch die strategischen Anreizsysteme definiert werden, so daß Strategien und Programme nicht durch falsche Incentives bei der langfristigen und kurzfristigen operativen Planung und Kontrolle gefährdet werden.

Aus der Perspektive hochbezahlter Führungskräfte, die materielle Entlohnung höchstens als eine Instrumentalfunktion für weitergehende Incentives betrachten, sind bei operativen Anreizsystemen folgende Anforderungen zu formulieren:

- Der Gedanke der Individualisierung von Incentives, der sich in der aktuellen Diskussion herauschält, erfordert individuelle Anreizpläne, die vor allem auf den Bereich der (innovativen) Aufgabenstellungen, der Karriereentwicklung und damit der Mitarbeitererhaltung durch interessante Zielvereinbarungen zugeschnitten sein müssen.
- Die Leistungsorientierung muß auch imagemäßig hervorgehoben werden.
- Transparenz, Flexibilität und Handhabbarkeit der Incentives und Sanktionen müssen durch ein strategisch-orientiert operierendes Personalmanagement gewährleistet sein, um die notwendige Akzeptanz der Führungskräfte zu erzielen.
- Die Klärung der Interdependenzen von unternehmerischen und individuellen Vorstellungen in Mitarbeiter- und Förderungsgesprächen in den Anreizsystemen unterstützt den Einbezug der Führungskräfte in den gesamten Managementprozeß.



 *Residenz
Bad Windsheim*

Preisgünstig, technisch bestens ausgestattet, ideale Räume, langjährige Erfahrung.

Zentral gelegen in Westmittelfranken: Nürnberg 45 Min., Würzburg 40 Min., Rothenburg o.d.T. 30 Min., A 7 – Würzburg 15 Min. Ebenerdiges Konferenzzentrum mit flexiblen Raumsystem bis 600 Personen, Tageslicht, moderne Technik, 8 Gruppenräume, 120 Komfortzimmer, 2 Hallenbäder, Sauna, Solarien, Tischtennis, Kegelbahnen, Restaurant, Weinstube.

Ruhig am Ortsrand im Kurpark gelegen. 150 Parkplätze.

IHR SEMINARHOTEL nach Maß

Erkenbrechtallee 33, 8532 Bad Windsheim
Telefon (0 98 41) 9 11, Telex 6 1526

PROFITOURS
DIE PROFIS FÜR INCENTIVE-REISEN

MITGLIED DER 

BASELER STR. 48, 6000 FRANKFURT 1

TEL.: (069) 2690505, FAX: (069) 2690282, TLX: 4-1529775 NTD