

## GASTKOMMENTAR

# Bitte über Geld sprechen

**D**er Homo oeconomicus ist tot, lang lebe der Homo oeconomicus. Wer mit dieser Widersprüchlichkeit nicht leben kann, sollte hier nicht weiterlesen. Ebenso widersprüchlich sind wissenschaftliche Erkenntnisse zu Motivation, Geld, Leistung und deren Differenzierung. Einfache Lösungen suggerieren allenfalls leicht verdauliche Youtube-Videos von selbst ernannten Motivationsgurus à la Dan Pink.

Monetäre Anreize können Motivation verdrängen: Wir spenden Blut, weil es ethisch, moralisch richtig ist. Erhalten wir Geld dafür, sinkt unsere Bereitschaft dazu. Richtig ist aber auch: Leistungsträger reduzieren ihre Anstrengung in Unternehmen, wenn sich ihr Einsatz nicht auszahlt. Damit sind wir im Thema. Motivation wäre so einfach, wenn nicht auch Geld im Spiel wäre und wir uns nicht permanent sozialen Vergleichsprozessen aussetzen würden. Dem Dilemma können Unternehmen nicht entkommen. Sie sind gezwungen, täglich differenzierende Entscheidungen zu Menschen zu treffen. Wer wird eingestellt? Wer macht Karriere? Wer nimmt an welchen Weiterbildungen teil? Wer bekommt warum wie viel Geld?

In Unternehmen wird dazu vielfach mit ausgeklügelten Systemen für das individuelle Leistungs- und Zielemanagement gearbeitet. Diese sind nahezu immer mit monetären Konsequenzen verknüpft. Die Prozesse sind oft aufwendig und produzieren wenig differenzierte, im Durchschnitt überdurchschnittliche und im Zeitablauf stabile Ergebnisse.

Was ist nun die Therapie? Der Vorstandsvorsitzende von Bosch hat die Antwort darauf verkündet. Der Automobilzulieferer schafft individuelle Boni ab, weil sie demotivieren würden. Eine star-

ke Botschaft. Es ist zu begrüßen, dass Personal- und Führungsthemen ganz oben auf der Agenda von Unternehmenslenkern stehen. Der Umgang mit Leistung und Zielen im Unternehmen ist die gelebte Umsetzung von Werten und Unternehmenszielen. Kaum etwas beschreibt Organisationen so treffsicher wie ihre Vergütungssysteme.

Man denke nur an die Bezahlung im Investmentbanking. Vergütung wirkt, immer! Und die Ausgestaltung von Vergütungssystemen, zum Beispiel von Boni, sendet starke Botschaften, sei es als Filter zur Gewinnung neuer Mitarbeiter oder zum erwünschten Verhalten in der Organisation.

Die Beurteilung von Leistung ist eine der edelsten Führungsaufgaben. In der Unternehmensrealität sind damit immer monetäre Konsequenzen verbunden: Gehaltssteigerungen, Karrieresprünge, variable Vergütungsbestandteile, Dienstwagen et cetera. Diese Führungsentscheidungen sind unangenehm, da jede Führungskraft sich zu eigenen Entscheidungen bekennen und diese begründen muss. Hier sind Führungskräfte nicht als weitsichtige Strategen, sondern in ihren zwischenmenschlichen Kompetenzen gefordert. Liebe gibt es dafür nicht - höchstens Respekt!

Leistungsdifferenzierte monetäre Entscheidungen sind eine Notwendigkeit. Dabei geht es sicher ohne Bonus. Aber drückt man den Ball an einer Stelle unter Wasser, kommt er an anderer Stelle umso kräftiger wieder hoch. Ohne differenzierte Entscheidungen zu Geld funktionieren Organisationen nicht. Darum: Boni abschaffen ist keine Lösung. Es müssen nur die richtigen sein.

---

**Michael H. Kramarsch** ist überzeugt, dass Motivation ohne jedes Geld nicht funktionieren kann.



**Der Autor ist Managing Partner der Unternehmensberatung hkp/// group.** Sie erreichen ihn unter: [gastautor@handelsblatt.com](mailto:gastautor@handelsblatt.com)