

Gut gemacht!

SERIE. Wer seinen Mitarbeitern Anerkennung schenkt, motiviert sie und setzt Zeichen. Die Impuls Finanzmanagement AG tut dies auf höchstem Niveau.

Von **Frank Hauser**

Das mit am wenigsten genutzte Entwicklungsinstrument in den Unternehmen in Deutschland ist die Anerkennung für gute Leistung. Nur 36 Prozent der Beschäftigten in Deutschland geben in einer für Unternehmen ab 20 Mitarbeitern in Deutschland repräsentativen Untersuchung an, eine solche Anerkennung zu erhalten („Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“; siehe Personalmagazin 1/2008, Seite 22ff.). Bei den Siegerunternehmen des Wettbewerbs „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2008“ sind es etwa doppelt so viele. Noch mehr Anerkennung erfahren die mittlerweile rund 750 Mitarbeiter der Impuls Finanzmanagement AG aus Gersthofen bei Augsburg. Das Unternehmen ist auf den Vertrieb von privaten Krankenversicherungen sowie Produkten der privaten und betrieblichen Altersvorsorge spezia-

lisiert und setzte 2007 etwa 62 Millionen Euro um. 96 Prozent der Mitarbeiter sagen hier, dass die Führungskräfte gute Arbeit und Einsatz anerkennen.

Vergütung drückt Anerkennung aus

Grundlage der Anerkennung ist bei der Impuls AG ein leistungsorientiertes Vergütungssystem. Die Mitarbeiter der vertriebsunterstützenden Serviceabteilungen erhalten eine Kombination aus einem Fixum und einer monatlichen, am jeweiligen Gesamtumsatz orientierten Bonifikation. In den anderen Bereichen wird überdurchschnittlich und außertariflich vergütet. Im Vertriebs-Außendienst ist das Vergütungssystem umsatz- und provisionsorientiert aufgebaut. Alle Mitarbeiter starten von der gleichen Basis aus und müssen durch Eigenumsatz bestimmte Umsatzgrößenordnungen vermitteln, um in die nächst höhere Position zu gelangen. Für die Pflege der Bestandskunden gibt es eine spezielle Courtage. Ab einer gewissen Führungsebene können Mitarbeiter sich am Unternehmen beteiligen.

Insgesamt gilt für die Gestaltung der Vergütung die Devise: „Geht es dem Außendienst gut, geht es dem Unternehmen gut.“ Zahlreiche Wettbewerbe und Sonderauszeichnungen sorgen hier für zusätzliche Anreize. So gibt es beispielsweise Auszeichnungen für die „Mitarbeiter des Monats“ und die „Mitarbeiter des Jahres“, aber auch einen Wettbewerb, bei dem die ersten zehn Prozent der Teilnehmer eines Produktseminars prämiert werden, die eine bestimmte Vermittlungsmarke in diesem Produkt erreichen. Die Preisträger bekommen im größeren

Rahmen Urkunden, Sachgeschenke und Geldpreise verliehen und werden in der Mitarbeiterzeitschrift vorgestellt. Besonders beliebt sind bei den Mitarbeitern der „Jahresschlusswettbewerb“, bei dem die umsatzbesten Verkäufer und Teamleiter ausgezeichnet werden. Die Sieger erwartet eine Gruppenreise an ausgewählte Orte wie Dubai oder Mauritius.

Keine Sorge vor Konkurrenzdenken

Aber führt das Wettbewerbsdenken und der Fokus auf die Leistungen im Vertrieb nicht zu einem negativen Konkurrenzverhalten unter den Beschäftigten? Offenbar nicht. Über 90 Prozent der Mitarbeiter geben an, dass im Unternehmen jeder, unabhängig von seiner Position, die Möglichkeit hat, Aufmerksamkeit und Anerkennung zu bekommen, und ebenso viele erleben einen starken Teamgeist. Ursache ist hier zum einen die Aufgabenteilung zwischen Außen- und Innendienst. Die Kundensituation wird bereits von einem Servicemitarbeiter sehr differenziert erfasst, sodass der Außendienst dem Kunden im persönlichen Gespräch bereits ein stark auf den Kunden zugeschnittenes Angebot vorlegen kann. Der eigentliche Grund für den Erfolg des Unternehmens und die ausgezeichnete Atmosphäre zwischen allen Mitarbeitern wird aber in der Unternehmenskultur gesehen. Hier gelingt es besonders gut, Wettbewerbsgeist mit Teamdenken zu verbinden. Das erste Prinzip der Verhaltensrichtlinien des Unternehmens lautet: „Behandle jeden Menschen mit Respekt und Anerkennung.“ Dass dies überzeugend gelebt wird, fasst ein Mitarbeiter in die Worte: „Von der



Handelsblatt

Das Personalmagazin stellt in dieser Serie vor, wie „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ ihre Unternehmenskultur auf Vertrauen und Leistung ausgerichtet haben.

www.greatplacetowork.de

INSTRUMENTENKASTEN

Anerkennung ist Führungsaufgabe

Nichts gesagt, ist genug gelobt. Dieses dem schwäbischen Effizienzdenken nachgesagte Prinzip könnte für die Führungskultur in Unternehmen falscher nicht sein. Eine offene und authentische Anerkennung guter Leistung und besonderen Einsatzes gibt die nötige Orientierung, welches Verhalten im Unternehmen gewünscht ist, und motiviert, dieses Verhalten zu wiederholen. Ausgezeichnete Arbeitgeber überlassen das nicht dem Zufall.

Anerkennung einführen

Untersuchungen machen deutlich, dass in den Unternehmen zu wenig Anerkennung geleistet wird. Deshalb gilt es zunächst, den Wert von Anerkennung als Leitlinie, Prinzip oder einfach Teil des Führungshandelns im Unternehmen ausdrücklich einzuführen. So positioniert, muss sie regelmäßig in der laufenden Führungskommunikation und der gesamten internen Kommunikation thematisiert werden. Spezielle Preise, die unterjährig verliehen werden, schaffen hier konkrete Anlässe und Aufmerksamkeit.

Anerkennung soll keine Einbahnstraße, sondern Teil eines offenen Feedback-Prozesses sein. Gutes gilt es anzusprechen, für weniger Gutes gilt es Verbesserungen zu suchen. In diesem Sinne muss Anerkennung als Führungsverhalten Teil des systematischen Feedbacks (Mitarbeitergespräch, Vorgesetztenbeurteilung et cetera) als auch der Zielvereinbarungen sein. In einigen Fällen ist es hierbei sinnvoll, das geeignete Verhalten zum Inhalt von Trainings zu machen. Die Anerkennungskompetenz im Alltag lässt sich auch durch einen regelmäßigen kollegialen Austausch wirkungsvoll steigern: Wie wurde mit bestimmten Situationen umgegangen, wie hat man sich verhalten, was wirkte gut, was nicht?

Ad-hoc-Anerkennung braucht Ressourcen

Anerkennung ist besonders wirksam, wenn sie zeitnah zu der guten Leistung oder dem besonderen Einsatz gegeben wird. Um dies unbürokratisch zu ermöglichen, sind einfach nutzbare Budgets oder Kontingente für Prämien, Gutscheine oder anderes notwendig. Geldprämien oder flexible Prämien sind dabei wirkungsvoller als ein Standard-Buchgutschein. Idealerweise gelingt es aber, einen Bezug zu den Vorlieben der betreffenden Person herzustellen. Die günstigste und flexibelste Form der Anerkennung ist ein authentisches „Dankeschön“ – je nach Person im persönlichen Rahmen oder vor Kollegen. Doch gerade das kommt im Führungsalltag aus Zeitgründen oft zu kurz. Tatsächlich ist das aber eine Frage der gesetzten Prioritäten. Unterstützung liefert eine wöchentlich fest im Terminkalender gebuchte „Stunde der Anerkennung“. Wichtig ist hier allerdings Authentizität, mechanisches Schulterklopfen wird schnell durchschaut.

Putzfrau bis Führungskraft werden hier alle gleich geschätzt und beachtet.“

Windschatten geben

Das Miteinander im Unternehmen ist inspiriert von den Erfahrungen, die der Gründer des Unternehmens, Herbert Nißel, in Sportteams, hier insbesondere dem Rennsport, gesammelt hat. Zur Im-

puls AG gehört mittlerweile ein eigenes, wirtschaftlich eigenständiges Unternehmen, das mit einer umfangreichen Flotte Karts und sogenannten Fun-Cars regelmäßig Rennen für Kunden, Partner und Mitarbeiter veranstaltet. Hier werden auch zahlreiche Analogien für die Führung und das Miteinander im Unternehmen gefunden. Wichtige An-

forderung an die Führungskräfte ist hier beispielsweise, „Windschatten“ zu geben. Von Führungskräften und besonders erfolgreichen Mitarbeitern wird erwartet, dass sie den Nachfolgenden aus ihrem Team „die Ideallinie zeigen“ und auch die Möglichkeit geben, „auf die Überholspur“ zu gehen. Herausragende Leistungen Einzelner werden deshalb immer rückgekoppelt ins Team.

Aus dem sportlichen Engagement des Unternehmens ergibt sich auch ein Fundus für größere oder kleinere Dankeschöns an Mitarbeiter. Das Unternehmen ist Hauptsponsor des FC Augsburg in der 2. Fußballbundesliga, Sponsor des Augsburger Eishockeyclub AEV und Inhaber von Business-Seats des FC Bayern. Die Führungskräfte können unkompliziert auf die Kartenkontingente zur Belohnung zugreifen. Daneben sind zahlreiche Merchandising-Artikel, von der Kleidung bis zum Handy, verfügbar. Selbstverständlich gibt es daneben zu Anlässen wie Geburtstagen oder Jubiläen Einkaufsgutscheine, Reisegutscheine oder eine wertvolle Uhr.

Die Persönlichkeit in den Blick nehmen

Die Abstimmung des Führungsverhaltens auf die Person des Mitarbeiters hat auch eine systematische Grundlage. Für jeden Mitarbeiter wird mit einem Diagnostiktool in der Bewerbungsphase ein Persönlichkeitsprofil erstellt. Die Ergebnisse werden mit den ebenfalls systematisch erfassten Stellenanforderungen hinsichtlich ihrer Passung überprüft. Die wesentlichen Persönlichkeitsdimensionen bilden dann auch die Grundlage für die Art und Weise der Anerkennung. Der extrovertierte Vertriebsmitarbeiter erhält so bei einer Prämierungsgala eine Trophäe vor großem Publikum. Für eine eher introvertierte Mitarbeiterin in der Buchhaltung bringt Herbert Nißel dagegen einen Blumenstrauß und ein persönliches Dankeschön im Büro vorbei. ■

Frank Hauser ist Leiter des Great Place To Work Instituts Deutschland in Köln.