



Anreizsysteme für Bauingenieure

Der Job, das hat sich bei Umfragen junger Bauingenieure gezeigt, ist der Mehrheit mehr wert als nur Geld verdienen. Gute Berufsleute engagieren ist das eine, dass sie sich auf Dauer gerne engagieren, das andere. Im nachfolgenden Artikel berichtet eine erfahrene Beraterin für Unternehmen, Management und Personal aus ihrer Berufspraxis in der Branche Bau. Text: Claudia Willi // Foto: Werner Aebi

In Internetforen diskutieren insbesondere junge Bauingenieure über ihre beruflichen Perspektiven. Natürlich spielt dabei auch der künftige Lohn eine Rolle. Aber nicht nur: Es wird deutlich, dass der Wunsch nach einem intakten Familienleben und einem attraktiven Arbeitsplatz weitaus stärker ausgeprägt ist als nach einem guten Salär. Bauingenieure, die sich auf ihren Einstieg ins Berufsleben vorbereiten, chatten deshalb in der digitalen Welt, um herauszufinden, was sie auf dem Markt wert sind, was sie verdienen können aber auch was sie eigentlich selbst wollen. Die Bau-

branche sucht dringend Fachleute. Und genau jene wissen um ihren Marktwert und verhandeln heute bereits wesentlich aggressiver als noch vor wenigen Jahren, wenn es um Lohn oder sogenannte «Fringe Benefits» – also Lohnnebenleistungen in Form von Sachleistungen - geht. Aber die Arbeit ist nicht alles für sie. Es wäre deshalb töricht, aufgrund der Knappheit von Fachkräften in der Baubranche den Weg des vermeintlich geringeren Widerstandes zu gehen und zum Beispiel junge Fachkräfte viel zu früh viel zu stark zu fördern. Der Druck von aussen darf nicht zu Fehlern nach innen füh-



Gut qualifizierte Leute wissen meistens, was sie wert sind; sie müssen aber auch spüren, dass sie geschätzt sind.

Innere Motivation

Das wirkungsvollste und sicher nachhaltigste Anreizsystem ist das intrinsische, welches eine Motivation bewirkt, die von innen heraus kommt und direkt mit dem Arbeitsinhalt zusammenhängt. Die Sinnkrise des 21. Jahrhunderts ist deshalb auch für die Baubranche eine Chance. Je mehr die Branche ihre Mitarbeiter auch emotional an das Unternehmen binden kann, umso grösser ist deren Engagement und Treue. Geld ist nicht alles. Immer mehr wird die Wertigkeit eines intakten Familienlebens oder einer ausgewogenen Work-Life-Balance betont. Und dafür sind flexible Arbeitszeiten, persönliche Freiräume ebenso wichtig wie Wertschätzung, Anerkennung und Sicherheit. Es ist erwiesen, dass Unternehmen der Baubranche erfolgreich sind und schneller gute Mitarbeitende finden, wenn sie intrinsisch gefördert werden und ein gutes Betriebsklima vorherrscht. Dabei trägt die Unternehmensleitung für ein gutes Betriebsklima am meisten Verantwortung. Ist es eine autoritäre Führung, die weder Ideen noch Widerspruch zulässt? Oder wird ein Betrieb demokratisch geführt und lässt damit Initiative, Ideen, Mitverantwortung und vor allem Integration zu? Werden die Mitarbeitenden offen und direkt über Angelegenheiten des Unternehmens informiert? Bekommt ein Mitarbeiter auch mal ein Sonderbudget, um seine Ideen umsetzen zu können, also einen Vertrauensvorschuss? Kann er unternehmerisch denken und handeln und damit Mitunternehmer sein auch ohne echte Beteiligung? Die St. Galler Studie bestätigt auch, dass Mitarbeitende, die sich als Mitunternehmer fühlen, wesentlich zufriedener und loyaler sind. Sie betrachten das Unternehmen als Teil ihrer Identität und wollen ihm daher Gutes tun. Und wenn es den Mitarbeitenden gut geht, geht es auch dem Unternehmen gut. Das gilt auch umgekehrt. Denn Mitarbeiter mit emotionaler Bindung halten ihrem Unternehmen am stärksten die Treue.

Autorennachweis

Die Unternehmens- und Personalberaterin Claudia Willi ist Autorin dieses Beitrags und Partnerin von Knellwolf + Partner AG. ■

www.knellwolf.com

ren. Denn die Folge ist, dass Mitarbeiter überfördert werden, beispielsweise wenn junge Fachkräfte viel zu früh in verantwortungsvolle Positionen befördert werden, die mit mehr Lohn oder einem Firmenfahrzeug verbunden sind. Langfristig ist damit weder dem (potentiellen) Mitarbeiter noch dem Arbeitgeber gedient, weil zum Beispiel zu wenig Zeit bleibt, stufengerechte Erfahrungen zu sammeln. Auch kann dies dem Betriebsklima schaden, weil andere Mitarbeiter beispielsweise einen längeren Weg zu mehr Anerkennung gehen mussten. *Wie also gute Leute finden und: Wie sie behalten?*

Geld als Anreiz nutzt sich ab

Es werden sogenannte extrinsische und intrinsische Anreizsysteme unterschieden. Um es vorweg zu nehmen: Wer sich glücklich schätzen kann, intrinsisch (lat. *intrinsecus*, «innerlich») motivierte Mitarbeitende zu haben, muss weit weniger extrinsische, das heisst monetäre, Anreizsysteme einsetzen. Monetäre Anreize sind geldwerte Vorteile. Dazu zählen neben Lohn und Bonus beispielsweise auch Gewinnbeteiligungen, zu-

sätzliche Versicherungsleistungen, Mitarbeiterdarlehen, ein kurzer Arbeitsweg oder ein Firmenwagen. Aber auch Naturalleistungen wie Kantine, Sportmöglichkeiten oder Kinderbetreuung und Weiterbildungsmöglichkeiten können als extrinsische Anreize motivierend wirken. Allerdings, und das belegt eine aktuelle Studie des St. Galler Center for Family Business, können monetäre Anreize auch Nachteile haben. So fördern sie nur die extrinsische Motivation und sind lediglich Mittel zum Zweck, sprich zu mehr Geld. Die Studie bestätigt auch: Geld als Anreiz nutzt sich ab. Wenn Arbeitnehmer unzufrieden mit ihrem Arbeitsplatz sind, wird sie langfristig auch keine Gehaltserhöhung mehr motivieren. Zudem bietet Geld kein einzigartiges Unterscheidungsmerkmal für ein Unternehmen gegenüber der Konkurrenz, die mit mehr Lohn lockt. Ein Vergleich der Gehaltsangebote ist zwar einfacher. Ein Vergleich anderer Faktoren, wie etwa die Grösse der Firma, die Bedeutung der Projekte oder die Verantwortung im Job und damit einhergehend die persönlichen Entwicklungschancen ist aber weitaus wichtiger.