

# Wer verdient, was er verdient?

Eine changeX-Serie. Von Matthias Maschke (Pseudonym)

## 1. Abschied von der Gier

Im ersten Beitrag fordert ein Topmanager aus einem DAX-Konzern, dass der Faktor zwischen zwei Hierarchiestufen nicht mehr als 1,618 betragen darf. Phi, der goldene Schnitt, oder was die klare Gehalts-Geometrie eines Großkonzerns bringt.

"Ich kenne die Weise, ich kenne den Text; ich kenne auch die Herren Verfasser. Ich weiß, sie tranken heimlich Wein - und predigten öffentlich Wasser", dichtete Heinrich Heine. Fantastisch, wie haltbar ein gutes Gedicht ist. Man kann es heute genauso anwenden wie damals. Zum Beispiel auf das ewige Gejammer, die Arbeitskosten in Deutschland seien in der Phase stagnierenden Wachstums zu hoch. Wessen Gehälter aber sind eigentlich gemeint? Die der Durchschnittsverdiener oder jene der Führungskräfte und Vorstände? In den letzten 15 Jahren sind erstere nur moderat, letztere stark angestiegen.

Was auch daran liegt, dass dreist mit zweierlei Maß gemessen wird. Deutsche Firmenlenker vergleichen ihre Gehälter gerne mit amerikanischen Vorständen und wollen dadurch bescheiden erscheinen. Die Gehälter ihrer Fachkräfte jedoch vergleichen sie mit den Gehältern in Osteuropa, Indien und China. Würde man diesen Vorständen die Demotivationskosten, die sie durch diese Sprüche bei ihren Mitarbeitern auslösen, in Rechnung stellen, so würde ihr Kontostand schnell auf eine Hand voll Kleingeld zusammenschrumpfen. Die Ironie bei der Sache: Gerade diese Demotivierung führt oft zu den Qualitätseinbußen, mit denen deutsche Unternehmen ihre Wettbewerbsvorteile gegenüber den Billiglohnländern verspielen. Fast schade daher, dass die umgekehrte Argumentation kaum zu hören ist: Wieso nicht mal die Gehälter von indischen und chinesischen Vorständen als Vorbild für deutsche Spitzenmanager hernehmen? Eine Beleidigung ist das nicht, schließlich genießen Inder und Chinesen weltweit einen Ruf als gute Kaufleute.

### Welcher Verdienst ist "verdient"?

Argumente gäbe es also auf beiden Seiten, aber verzichten soll immer der andere – meistens der (vermeintlich) Schwächere. Wundert es jemanden, dass dadurch die Unternehmenskultur zu einem hässlichen Grab-as-grab-can degeneriert? Es ist dringend an der Zeit, das schädliche Macht- und Konkurrenzverhalten innerhalb eines Unternehmens neu zu denken. Ein konstruktiver Ansatz muss her, wir brauchen faire, gelebte Regeln und Leitlinien. Aber wie kann man objektiver festlegen, welcher Verdienst wirklich "verdient" ist?

Gehen wir auf der Suche nach einer konstruktiven Lösung davon aus, dass in einer Firma sowohl gelungene Führung als auch gutes Fachpersonal für den Erfolg verantwortlich sind. Höhere Gehälter werden in der Regel über die Hierarchiestufe in der Organisation gerechtfertigt, denn wer befördert wird, bekommt einen größeren Einfluss- und Verantwortungsbereich. Aber welcher Steigerungsfaktor ist sinnvoll?

Im Artikel "Ein Club mit vielen Nullen - Das Kartell der Nehmer" in der Süddeutschen Zeitung heißt es, dass bis vor zwei, drei Jahrzehnten ein ungeschriebenes Gesetz existiert habe: "Das Salär eines Spitzenmanagers sollte nicht höher sein als höchstens das 20fache des Jahreslohns eines Facharbeiters." Wohlgermerkt, die Rede ist hier von angestellten Managern - nicht von Unternehmern, die mit persönlichem Geld und Risiko eigene Ideen im eigenen Unternehmen verwirklichen!

### Ausgangspunkt goldener Schnitt.

Gehen wir mal von diesem Faktor 20 aus und versuchen, ihn herzuleiten. Vielleicht verbirgt sich darin eine sinnvolle Begründung von Gehaltsunterschieden und damit mehr Gehalts-Gerechtigkeit?

Was wir als Erstes brauchen, sind sinnvolle Zahlen, die auf irgendeine Weise kombiniert zu einem Faktor in der Größenordnung 20 führen. Gute Kandidaten sind natürlich neben den Primzahlen solche "Naturkonstanten" wie die Zahl Pi, die Eulerkonstante e oder der goldene Schnitt Phi. Schon die Bezeichnung "goldener Schnitt" klingt viel versprechend – nehmen wir also den als Ausgangspunkt und definieren wir Phi (1,618) als Ausgangspunkt zwischen zwei Hierarchiestufen.

Wenn Phi der geeignete Faktor zwischen zwei Hierarchiestufen ist, wie viele Hierarchiestufen erlaubt mir ein Faktor 20? Es sind zwischen sechs und sieben (genauer 6,37). Die Zahl sieben gilt nicht umsonst als magisch und bedeutungsschwer. Ein Sieben-Tage-Rhythmus strukturiert unsere Zeit, sieben Grundtöne der Tonleiter die Musik. Nehmen wir an, ein Unternehmen hätte sieben Hierarchiestufen und jede Stufe würde sieben andere betreuen, will sagen: Die erste Führungsebene hätte jeweils Teams von sieben Mitarbeitern unter sich und so weiter. Dann würden in diesem Unternehmen  $77 = 823.543$  Mitarbeiter an der Basis arbeiten, das ist weit mehr als in den größten Konzernen der Welt und ein bisschen arg viel. Mit einer Hierarchiestufe weniger sind es realistischere  $76 = 117.649$ . Der Faktor zwischen oberster und unterster Hierarchiestufe gemäß dem goldenen Schnitt beträgt bei sechs Ebenen  $1,6186 = 17,94$ , bei sieben Ebenen  $1,6187 = 29,03$ . Da liegt der Faktor 20 irgendwo dazwischen. Klingt das nicht schon sehr plausibel?

Hierarchiestufe	Anzahl	Gehaltsfaktor
CEO	1	29,03
Vorstandsmitglied	7	17,94
Bereichsleiter	49	11,09
Hauptabteilungsleiter	343	6,85
Abteilungsleiter	2.401	4,24
Fachgruppenleiter	16.807	2,62
Laborleiter/Projektleiter	117.649	1,618
Mitarbeiterbasis	823.543	-

Tabelle: Mitarbeiter- und Gehalts-Geometrie eines hierarchischen Großkonzerns

### **Vorbild Natur.**

Aber wieso gerade Phi als Grundlage der Berechnung, ist das nicht Willkür? Was steckt eigentlich hinter dem "goldenen Schnitt"? Schon die alten Ägypter kannten diese Konstante, die sich in vielen natürlichen Proportionen und organischen Strukturen findet. Bei Sonnenblumenkernen und Kiefernzapfen genauso wie beim Aufbau von Schneckengehäusen. Phi beschreibt die Art, wie Pflanzen wachsen. Es liegt ein gewisser Charme darin, eine solche "organische" Struktur auf das künstliche Gebilde "Organisation" anzuwenden. Würden sich diese natürlichen Proportionen, die der Mensch von alters her kennt, in der Hierarchie von Unternehmen wieder finden, dann fiel es Mitarbeitern und Managern womöglich leichter, sie als gerechtfertigt zu akzeptieren.

Ist das eine Möglichkeit, die entgleisten Verhältnisse zwischen Basis und Spitze wieder auf die richtige Spur zu bringen? Zumindest ist es ein Denkanstoß, damit das Thema wieder ernsthaft diskutiert wird. Denn so wie bisher kann es nicht weitergehen. Das Management macht es sich zu leicht, wenn es immer wieder Lohnzurückhaltung von den Angestellten fordert, "damit die Unternehmensgewinne gesichert werden können". Nicht nur Beiträge

über Beitragssteigerungen und Sozialabbau gehören in die 20-Uhr-Nachrichten, sondern auch eine Kommentierung der Spitzengehälter der Konzerne! Aus dieser offenen und kritischen Diskussion können dann Eckpunkte für ein gerechtes Gehaltssystem entwickelt werden.

Je nach Unternehmensgröße könnten sich Topmanagergehälter vom Sieben- bis 30fachen eines durchschnittlichen Facharbeiterlohns herauskristallisieren. Unternehmen sollten die Pflicht haben, über diesen Faktor Auskunft zu geben - dann können Öffentlichkeit und Kapitalanleger ihre Schlüsse daraus ziehen. Je wichtiger Ethikfonds werden, desto höher wäre der wirtschaftliche Druck auf AGs, die sich nicht an diese Eckpunkte halten.

### **Neue Motivationen.**

Und was sind die Folgen für die Wirtschaft? Wird der vermeintlich erfolgreiche Kapitalismus durch eine solche Lösung nicht "geschwächt"? Lassen wir mal die Ideologiediskussionen beiseite, sie führen hier nicht weiter. Ganz konkret wäre es denkbar, dass Menschen wieder deswegen Führungsaufgaben übernehmen, weil sie Spaß an dieser Herausforderung und Talent dafür haben. Und nicht, weil sie die Gier nach den vielen Nullen auf ihrem zukünftigen Gehaltsscheck treibt. Für die Mitarbeiter würde das neue Gehaltssystem weniger Frust bedeuten. Facharbeit würde weniger durch Billiglöhne entwertet. Mehr Führungsqualität und weniger Demotivation an der Basis - ist das nicht ein Ziel, auf das es sich hinzuarbeiten lohnt?

## **2. Geld verdirbt die Motivation**

Im zweiten Beitrag kommt der Berater Niels Pfläging zu Wort. Seine These: Gehalt und Bonus dienen oft nur zur Bestechung von Mitarbeitern. Damit sie überhaupt Leistung abrufen. Kein Wunder, dass viele Angestellte mehr im Eigen- als im Interesse ihrer Firma handeln. Der Ausweg liegt in der Erkenntnis: die Höhe der Vergütung motiviert nicht. Die Motivation von Mitarbeitern hängt viel mehr ab von der Identifikation mit der Organisation, Vision und Marke sowie von den Produkten und Arbeitsinhalten.

Eine der größten Barrieren bei der Schaffung von Hochleistungs-Organisationen liegt in den üblichen Praktiken von Leistungsbewertung und Anreizsystemen sowie den Wegen begründet, wie Karrieren gesteuert werden. Die konzeptionellen Mängel verwendeter Vergütungssysteme sind vielfältig. Sie sind vielfach zu untransparent, um gerechte und ethische Belohnung zu fördern. Sie ignorieren strategische und wertorientierte Dimensionen der Leistung auf geradezu frapierende Weise. Stattdessen zielen sie meist auf eine von vornherein fixierte und auf kurzfristigen Erfolg ausgerichtete Leistung und Entlohnung ab. Belohnung und Bestrafung anhand kurzfristiger Ziele haben aber zugleich zwangsläufig Wirkungen auf das Verhalten, die den mittel- und langfristigen Zielen einer Organisation zuwiderlaufen. Die Gefahr ist groß, dass Vergütung und Belohnung zu einer Mechanik von "Bestechung und Erpressung" der Mitarbeiter geraten.

Die Praxis heutiger Anreiz- oder Bonussysteme beruht auf einem Paradigma menschlichen Verhaltens, das Mitarbeitern per se mangelnde Fähigkeit und Leistungsbereitschaft unterstellt. Steuerungs- und Bonussysteme gehen zunächst einmal davon aus, dass Mitarbeiter dazu neigen, ihren Organisationen einen Teil ihrer tatsächlichen Arbeitsleistung aufgrund fehlender Anreize und Motivation vorzuenthalten. Auf dieser Grundlage sollen Anreizsysteme dann zu "aktiver Verhaltensbeeinflussung und -kontrolle" beitragen. An Ziele und fixierte Leistungsvereinbarungen gekoppelte Boni haben jedoch gleichzeitig eine ganze Reihe negativer Wirkungen auf das Verhalten:

- Sie verleiten zu risikoaverserem Verhalten bei Entscheidern.
- Sie haben bestrafenden beziehungsweise drohenden Charakter für die Mitarbeiter.
- Sie können zu einer Abnahme der Identifikation mit der Tätigkeit und zu weniger Kollaboration führen (der "Tu-dies-und-erhalte-das"-Mechanismus der Boni führt zur "Leistungserbringung ausschließlich zum Zweck der Belohnung").
- Sie können das Organisationsklima verschlechtern.

Ein Beispiel für die Wirkung von Entgeltsystemen: Die meisten gebräuchlichen Systeme zur variablen Vergütung sind nach oben hin "gedeckelt" (vor allem, damit sie nicht zu teuer werden). Die Nachricht an Mitarbeiter lautet: "Ihr könnt maximal X Prozent eures Gehalts hinzuverdienen. Wir ziehen euch allerdings für jeden Punkt, den ihr hinter den Zielen zurück bleibt, Geld von diesem Maximalgehalt ab." Im Sinne der "Gerechtigkeit" werden diese Ziele dann individuell oder für kleine Teams definiert. Die Folge: Jeder Mitarbeiter versteht, dass am Ende eines Beurteilungszeitraums ein Zielerreichungsgrad bestimmt wird, der sich dann unmittelbar auf die Prämie niederschlägt. Man handelt also Ziele so aus, dass die Wahrscheinlichkeit, sie zu erreichen, möglichst hoch ist.

Mit dieser Fixierung des Leistungsvertrags wird jedoch der eigentlich beabsichtigte Sinn des Verfahrens, nämlich herausfordernde Ziele zu finden, die es wert sind, sich für ihre Erreichung einzusetzen, verloren. Solche Systeme sind prädestiniert dafür, unterlaufen zu werden. Sie zwingen die Mitarbeiter aller Ebenen dazu, sich taktisch geschickt zu verhalten - doch nicht im Sinne der Organisation, sondern allein im Eigeninteresse. Die Koppelung von Zielvereinbarungen und Entgelt verhindert, dass anspruchsvolle Ziele gemeinsam erreicht werden.

Die Mehrzahl der Unternehmen experimentiert daher mit verschiedenen Wegen der Koppelung von variabler Vergütung an die individuelle Leistung. Es wird davon ausgegangen, dass die Lösung der maximalen Mitarbeitermotivation und des Unternehmenserfolgs irgendwo in der richtigen Mischung von Zielen und Anreizen innerhalb eines vorab fixierten Leistungsvertrags liegt. Plan- und budgetbasierte Entlohnungssysteme basieren auf der Annahme, dass Manager für die Erreichung ihrer Budgetziele in einer Periode belohnt und umgekehrt bestraft werden sollen, wenn sie diese nicht erreichen.

Dabei kann man den Zusammenhang zwischen Leistungsanreizen und Unternehmenserfolg als bestenfalls lose bezeichnen. Einige Untersuchungen legen ganz im Gegenteil die Vermutung nahe, dass finanzielle Anreize lediglich eine einzige direkte Folge haben: kurzfristige Anpassung von Verhalten an Vorgaben. Anreize (wie auch Bestrafung) erweisen sich jedoch als ungeeignet, um Einstellung und Verhalten nachhaltig zu beeinflussen: Fallen die finanziellen Anreize weg, kehren Mitarbeiter einfach zu ihren alten Verhaltensstandards zurück. Monetäre Anreize motivieren also nicht dauerhaft, sondern haben allenfalls den Effekt kurzfristiger Verhaltensanpassung, so lange der Anreiz selbst besteht. Anreize schaffen damit keine nachhaltige Bindung an des Verhaltens an Wertschöpfung oder Handeln im Sinne des langfristigen Unternehmensinteresses.

### **Sind traditionelle Entlohnungssysteme sinnvoll? Die Vergütung im Zusammenspiel mit Leistung, Zielen und Motivation.**

Unternehmen sind teilweise so stark von der Kultur der Zielvereinbarung durchdrungen, dass einzelne Bereiche mit 30 untereinander gewichteten Zielvereinbarungen verregelt sind. Hier spielt Misstrauen eine große Rolle sowie das damit verbundene Sicherheitsbedürfnis auf der einen und ein substanzielles Kontrollbedürfnis auf der anderen Seite. Die Energie solcher Systeme konzentriert sich nach innen, auf alle möglichen Manipulationsstrategien, die dem Zweck dienen, einen möglichst hohen Bonus zu erreichen, und darauf, Leistung nachzuweisen, anstatt kundenrelevante Leistung zu erbringen. Je mehr Menschen sich mit Bonussystemen beschäftigen, desto größer ist das Risiko zu Manipulation und der Anreiz zu einem eigennützigen Überlisten des Systems.

Leistung gegenüber Planwerten und fixierten Zielen zu messen, also formelhaft abzuleiten, anstatt sie differenziert gegenüber Vergleichsleistungen zu bewerten, ist Ausdruck eines falsch verstandenen Gerechtigkeitsstrebens und zieht unweigerlich eine Kette von "Nachverhandlungen" über Leistungsniveaus nach sich.

Berater und Personalmanager erwidern auf derartige Argumente, dass ihre Vergütungssysteme zwar problembehaftet seien, dass mit ihrer Hilfe aber Ziele und Zielerreichung "an Gewicht gewinnen". Der Verzicht auf die Koppelung von Zielvereinbarung und Entgelt müsse unweigerlich dazu führen, dass Ziele vernachlässigt werden. Also: Ohne Androhung von Prämien keine Führung mit Zielen? Dies ist glücklicherweise ein Irrtum.

Der erfolgreiche Einsatz des "Management by Objectives" hängt keineswegs von einem Verfahren ab, in dem Zielvereinbarungen durchgeführt und die vereinbarten Ziele gleichzeitig zur Grundlage von Prämienermittlung gemacht werden.

Organisationen funktionieren nämlich nicht wegen der praktizierten Verfahren der Anreizgestaltung, sondern trotz deren Existenz. Mitarbeiter sind intelligent genug, sich von Vergütungssystemen nicht "austricksen" zu lassen, und zudem hervorragend in der Lage, diese ihrerseits zu manipulieren. Die Befürworter der Koppelung von Zielen und Entgelt betonen, man müsse die Methoden eben nur weiter verfeinern und neue Variablen ausprobieren... "Erfolgreiche" Systeme dieser Art sind jedoch nicht dokumentiert. Experimente mit Kompensationssystemen versprechen keine echte Besserung, wie die vielfältigen Versuche der 90er Jahre mit aggressiven, auf Zielen beruhenden Vergütungsformeln gezeigt haben. Vielmehr scheint die Regel zu gelten: Je enger die Verbindung zwischen Vergütung und Zielen beziehungsweise Zielerreichung, desto schädlicher wirkt die Vergütung.

### **Warum die so genannte leistungsorientierte Entlohnung meist keine ist.**

Systeme "leistungsorientierter Vergütung" erweisen sich in der praktischen Anwendung oft als wahre Mogelpackung. Denn nicht Leistung wird de facto zumeist belohnt, sondern Niveaus von Plan- oder Zielerreichung. Ziele und Zielvereinbarungen aber haben in den Formeln von Vergütungssystemen nichts zu suchen. Das klingt auf den ersten Blick einigermaßen kontra-intuitiv und auf den zweiten Blick eigentlich recht einfach. In der Praxis ist eine saubere Abgrenzung zwischen Zielen einerseits und realer Leistung und Vergütung andererseits nur recht selten zu beobachten. Zu oft werden Zielerreichungsgrade, Budgets und Planwerte als Grundlage zur Vergütung herangezogen.

Das Problem bei der variablen Vergütung fängt also bereits damit an, dass Ziele nicht nur im Sinne von Motivation zur Zielerreichung durch Identifikation (die so genannte "intrinsische Motivation") und zur Fokussierung des Handelns der Mitglieder einer Organisation verwendet werden. Sondern dass sie zusätzlich als Grundlage zur finanziellen Belohnung herangezogen werden. Belohnt werden sollte aber keineswegs der Grad, zu dem vorab verhandelte Ziele erfüllt werden. Sondern ausschließlich die Ergebnisse von Arbeit und Leistung. Ziele dagegen bringen eine Planungs- und Absichtskomponente in die Berechnungsformeln hinein. Und das kontaminiert unweigerlich den Prozess der Zieldefinition, führt zu Manipulation der Ergebnisse und zu unethischem Verhalten.

Ein Problem ist folglich die Verwendung von vorfixierten Zielen in der Vergütung. Individuelle Leistungsziele, Budgets, Pläne und Planzahlen haben schädliche Wirkung auf die Einzelleistung und die Gesamtleistung einer Organisation, wenn diese zur Bewertung und Vergütung eingesetzt werden.

Natürlich liegt aber auch mit den verwendeten Zielen selbst so manches im Argen. Über das Problem der Qualität von Zielen wurde seit dem Aufkommen des Management by Objectives, mithin seit einigen Jahrzehnten, viel geredet. Aber erstaunlich wenig hat sich gebessert. Wohin man auch schaut - in Finanz- und Marketingabteilungen, Produktionsbereichen, Vertrieb oder F&E: Ziele sind letztlich nach innen gerichtet, bürokratisch, kunden- und marktfremd. Zielerreichung hat zumeist in der Praxis wenig mit relevanter Leistung zu tun. Manager versuchen statt relativer Marktziele "Quoten" zu erreichen,

Budgets auszuschöpfen beziehungsweise zu treffen und punktgenau auf vorab verhandelten Zielen zu landen. Und dann kassieren sie dafür Boni. All das hat nichts mit "relevanter" und nachhaltiger Leistung zu tun. Es ist daher kein Wunder, dass unethische Praktiken und Kurzfrist-Denken dominieren.

Nur wenn Bonus und Beförderung ausschließlich davon abhängen, was Mitarbeiter erreichen, und nicht daran, ob sie einen Planwert oder ein Ziel treffen oder überschreiten, haben sie keinen monetären Anreiz, Informationen zurückzuhalten oder in Prozessen von Planung, Zielsetzung oder Leistungserbringung zu lügen.

### 3. Gehaltet euch fest

Im dritten Beitrag berichtet der Berater Niels Pfläging über die brasilianische Unternehmensgruppe Semco und die schwedische Bank Svenska Handelsbanken. Bei Semco sind alle Gehälter für alle Mitarbeiter transparent. Überdies können alle ihre eigene Gehaltshöhe mitbestimmen. Der schwedische Finanzdienstleister wiederum beteiligt alle Angestellten in gleicher Höhe am Gewinn. Zwei Beispiele, die auch hierzulande Nachahmer finden könnten. Lesen Sie, wie und warum bessere Vergütungssysteme funktionieren.

Ist es gerecht, dass ein Vorstand viel, eine Sekretärin wenig verdient? Dazu lassen sich eine Menge Fragen aufwerfen. Betrachten wir ein Beispiel aus der Praxis. Die brasilianische Unternehmensgruppe Semco hat die Prinzipien klassischer Vergütungssysteme radikal auf den Kopf gestellt. Dabei dominieren Prinzipien des "Selbstmanagements" und der radikalen Dezentralisierung:

- Gehälter und Vergütung in der Organisation sind Teil des ganz normalen Informationssystems des Unternehmens. Und das ist hochgradig transparent. Jeder Mitarbeiter kann nicht nur alle Finanzberichte des Unternehmens einsehen, sondern auch jedermanns Gehalt. Die Folge des Prinzips: Es entsteht wie durch Zauberhand Gehaltskontrolle in Form von "Selbstmanagement" - ganz ohne Gehaltskategorien, Eingriffe von Topmanagement und Personalabteilung (die es in diesem 3.000-Mitarbeiter-Unternehmen gar nicht mehr gibt).
- Bei Semco wird Gehalt nicht als Motivator angesehen. Deswegen braucht es auch nicht zentral verordnet zu werden. Entscheidungen über Gehalt und Entlohnung sind bei Semco radikal dezentralisiert. Mitarbeiter haben die Möglichkeit, ihre Gehaltshöhe in hohem Maße selbst zu beeinflussen. Sie können vielfach ihre individuellen Gehaltsformen selbst bestimmen, indem sie zwischen verschiedenen Vergütungsmodellen auswählen. Angebotene Gehaltsformen sind neben fixen Gehaltsbestandteilen eine Reihe variabler Vergütungsbestandteile: Erfolgsbeteiligung, Kommissionen und Royalties - bei Semco sind insgesamt elf verschiedene Vergütungsformen im Einsatz. Alternativ dazu steht es Mitarbeitern frei, als freie Berater tätig zu werden und ihre Leistungen ganz oder teilweise Semco anzubieten. Das gewährleistet größte Flexibilität für den Mitarbeiter - sogar Direktoren machen von dieser Option Gebrauch.

Der Eigennutz gewinnt in diesem System des Gehaltsselbstmanagements eine neue und überraschend positive Bedeutung: Jeder, der ein zu hohes Einstiegsgehalt oder eine zu gewaltige Erhöhung fordert, wird von Kollegen ("peers") abgelehnt. Ein "maßloser" Mitarbeiter wird sich zudem langfristig selbst aus dem Job bugsieren, weil er für interne Arbeitgeber unverhältnismäßig teuer und langfristig untragbar wird. Und ein überdimensioniertes Gehalt schränkt die zukünftigen Karrieremöglichkeiten innerhalb des Unternehmens ein. So hindert der Eigennutz Mitarbeiter fast immer daran, exzessive Gehaltsforderungen zu stellen.

In diesem System wird Mitarbeitern zusätzlich der Anreiz gegeben, den eigenen Verdienst zu optimieren, gleichzeitig aber ein Defizit ihrer Bereiche zu vermeiden. Dazu ist es natürlich notwendig, dass monatliche Finanzberichte von allen Mitarbeitern einsehbar sind. Das gesamte Zahlenwerk bei Semco ist "öffentlich". Mitarbeiter verstehen die Situation ihres Unternehmens und wissen, wie ihr eigener Verdienst sich einordnet. Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, in Vergütungsoptionen, die eng an den Unternehmenserfolg gekoppelt sind, zu "investieren".

Zurück zur Frage nach der Gerechtigkeit. Haben sich durch diese "demokratischen" Prinzipien zur Gehaltsfindung bei Semco die Gehälter von Sekretärinnen und Vorständen angeglichen? Ist Gerechtigkeit etwa nur dann gegeben, wenn alle das Gleiche verdienen? Natürlich nicht. Gerechtigkeit beim Verdienst ist nicht gleichzusetzen mit Gleichheit.

Eines ist aber zweifellos ungerecht und problematisch: dass Sekretärinnen und mit ihnen die Mehrzahl von Arbeitnehmern heutzutage in kaum einer Organisation Anspruch darauf haben, am finanziellen Erfolg ihrer Organisationen teilzuhaben. Oder das Recht und die

Freiheit haben, ihren Verdienst und dessen Komponenten mitzugestalten. Warum verdient der Manager einer Abteilung einen satten Bonus am Jahresende, nicht aber die Sachbearbeiter des gleichen Teams?

### **Der Reiz des einfachen Entlohnungssystems.**

Dies ist kein Plädoyer für aufwendige, komplexe und bürokratische Vergütungssysteme. Sondern für maximale Einfachheit der Leistungsbewertung und die Dezentralisierung von Gehaltsentscheidungen. Ein Beispiel: Der schwedische Finanzdienstleister Svenska Handelsbanken hat die Vereinfachung der variablen Vergütung auf die Spitze getrieben. Hier wird Mitarbeiterbeteiligung über eine in den 1970er Jahren eigens dafür eingerichtete Stiftung operationalisiert. An die Stiftung wird jährlich ein Wert ausgezahlt, der einem Drittel des in einem Jahr über den Branchendurchschnitt hinaus erwirtschafteten Return on Equity, multipliziert mit dem Eigenkapital, entspricht. Das Limit der so über die Stiftung an die Mitarbeiter ausgeschütteten Ergebnisbeteiligung liegt bei 25 Prozent der an die Aktionäre gezahlten Dividende.

Alle Mitarbeiter sind an diesem System beteiligt. Jeder Mitarbeiter der Bank erhält einen Betrag in identischer Höhe, unabhängig von Grundgehalt und Titel. Die Boni werden zudem nicht als Gehalt ausgezahlt, sondern in ein Pensionsschema auf Basis eines fonds-basierten Gewinnbeteiligungssystems eingezahlt. Auszahlungen aus dem Fonds können erst dann getätigt werden, wenn der Mitarbeiter das Alter von 60 Jahren erreicht hat.

Das Gewinnbeteiligungssystem konzentriert die Aufmerksamkeit aller Organisationsmitglieder darauf, dass die Bank dauerhaft an der Spitze der Liga der skandinavischen Banken steht. Denn es wird nur dann eine Gewinnbeteiligung an die Mitarbeiter ausgeschüttet, wenn die Gruppenleistung oberhalb des Wettbewerbsdurchschnitts liegt. Die variable Vergütung in Form einer Ergebnisbeteiligung bei Svenska Handelsbanken zielt nicht darauf ab, Mitarbeitern einen spezifischen Anreiz zur Erreichung finanzieller Ziele zu geben. Sie ist vielmehr als Anerkennung und Belohnung für kollektive Anstrengung und Erfolg im Vergleich zum Wettbewerb zu verstehen. Dieser Unterschied wird in der internen und externen Unternehmenskommunikation immer wieder betont. Aus konzeptioneller Sicht handelt es sich also nicht um ein Instrument zur Motivation, sondern um eine Dividende für daseingesetzte intellektuelle Kapital der Mitarbeiter. Motivation andererseits sollte einzig und allein dem Wunsch entspringen, interne und externe Wettbewerbsleistung zu übertreffen und auf vielfältige, überwiegend informelle Formen der Anerkennung von Mitarbeitern zurückzuführen sein. Ein einfaches System. Das Ergebnis: Svenska Handelsbanken gilt seit mehreren Jahrzehnten als eine der erfolgreichsten Banken Europas.

Kein Instrument oder mathematisches Verfahren der Anreizgestaltung kann den komplexen Prozess der Motivation, Leistungsbewertung und Beurteilung ersetzen - selbst wenn es noch so ausgefeilt ist. Komplexe Systeme erschweren dagegen den Prozess der Kommunikation und Leistungsbewertung unnötig. Je aufwendiger, detaillierter und komplizierter das Entgeltssystem ist, desto mehr bindet es wertvolle Energie der Mitarbeiter.

### **Der Weg zu sinnvoller und gerechter Vergütung: Was sich ändern muss?**

Das Problem mit der Vergütung liegt nicht allein bei den Einstellungen von Personalabteilungen, Beratern und Spitzenmanagern. Es beginnt schon beim Menschenbild der Organisation. Vergütung und Anreizsysteme sollen viel zu oft Verhalten aktiv beeinflussen. Auf dieser Grundlage werden Mitarbeiter entmündigt und wie Kinder behandelt.

Die Neugestaltung organisationaler monetärer Anreizsysteme ist immer ein mit "politischen" Fragen belastetes, gleichzeitig aber auch kritisches Element für die erfolgreiche Umsetzung "besseren" Managements. Es ist sicherlich nicht möglich, heute von einem einzigen "besten Weg" der Gestaltung von Vergütungssystemen zu sprechen.

Sehr wohl aber können verschiedene grundlegende Prinzipien für die Ausgestaltung geeigneter Systeme genannt werden.

## Allgemeine Prinzipien für bessere Vergütungssysteme:

- Ergebnisorientiert belohnen (gegebenenfalls relativ zu externen Benchmarks), niemals relativ zu Planungen, Budgets und vorab fixierten Zielen.
- Transparenz: allen Mitarbeitern sämtliche Informationen zu finanzieller Unternehmensleistung und Gehältern zugänglich machen.
- Allen Mitarbeitern variable Gehaltsbestandteile zugänglich machen.
- Gruppen- oder teambezogene, nicht individuelle Vergütung praktizieren. Genauer gesagt: Statt Individualboni sollen Gruppenboni oder Anreize auf Basis des Gesamterfolgs des Unternehmens verwendet werden.
- Einfachheit bevorzugen statt Komplexität des Vergütungssystems.
- Nicht kurzfristige Leistung belohnen, sondern langfristige Wertschöpfung; mittelbare Indikatoren der Leistung (zum Beispiel Qualität und Kundenzufriedenheit) nach Möglichkeit meiden.
- Zusätzliche Mechanismen zur Erhöhung der Langfrist-Orientierung der Belohnung einbauen.

Eine Analyse von Vergütungssystemen in 432 Organisationen im Zusammenhang mit der umfassenden Studie "Capitalizing on Human Assets" förderte klare Hinweise darauf zutage, dass gruppenbezogene Mitarbeitervergütung, etwa auf Basis ganzer Fabriken und Büros, im Gegensatz zur Anerkennung von Individualleistung eine überaus wichtige Geschäftsstrategie darstellt. Die Betonung der Leistungsanreize wird so auf allgemeine Geschäftsziele sowie auf Kooperation zwischen Mitarbeitern und Funktionen gelegt. Leistungsanreize auf Individualleistung und spezifische Aktivitäten auszurichten verstärkt hingegen eine für die Gesamtleistung nachteilige Kultur von Weisung und Kontrolle.

Individuelle Zielvereinbarungen sind zur Messung von Leistung und als Grundlage für Vergütung ungeeignet. An die individuelle Zielerreichung geknüpfte Vergütung verschlechtert langfristig sowohl die individuelle Leistung als auch die Leistung der Organisation als Ganzem. Ziele sollen zwar messbar und herausfordernd sein, jedoch nicht notwendigerweise in finanziellen Größen ausgedrückt und keinesfalls dazu missbraucht werden, um variable Entlohnungsbestandteile daran zu koppeln.

Die Messung und Steuerung von Leistung auf individueller Basis ist unter methodischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten unsinnig. Sinnvoller ist es, Teamleistung in ihrer Gesamtheit zu messen und Teammitglieder anhand der Gruppenleistung als Ganzem zu belohnen. Vor allem aber geht von der Verwendung von Gemeinschafts-/Bereichsleistung in der Bewertung ein Anreiz zugunsten von Teamgeist, Kollaboration und Gruppendruck (Peer Pressure) aus, was sich positiv auf die Gesamtleistung auswirkt.

Der wichtigste Ansatzpunkt bei der Veränderung von Systemen der Leistungsbewertung und monetärer Vergütung ist jedoch dieser: Um kontraproduktives, schädliches Verhalten in einer Organisation einzudämmen, müssen wir davon abkommen, die Vergütung an vorab festgelegten oder verhandelten Zielen auszurichten. Die mittels Budget oder in einem umfassenderen Leistungsmanagementsystem (wie einer Balanced Scorecard) definierte Ziele sollten - auch wenn viele Gurus, Berater und Personaler das Gegenteil behaupten - nicht in Vergütungsformeln und Beförderungssystemen verwendet werden.

Im Zusammenhang mit der Leistungssteuerung einer Organisation sind Ziele und Planwerte keine objektiven oder validen Kriterien für Leistungsbewertung und Vergütung. Andere Formen der Belohnung, wie zum Beispiel Beförderungen, dürfen ebenso wenig von Plänen, Zielvereinbarungen oder Budgets abhängen. Die einzigen Bewertungsmaßstäbe, die den Anspruch auf Relevanz und weitgehende Objektivität erfüllen, sind Ergeb-

nisse, relativ zu realisierten Vergleichsmaßstäben. Derartige Vergleichsleistungen können prinzipiell die folgenden sein:

- Realisierte Leistungen aus Vorperioden – die Notwendigkeit zu kontinuierlicher Verbesserung und Innovation unterstreichend.
- Interne oder externe Benchmarks – womit stets die relative Leistung zu Marktumfeld und Konkurrenz berücksichtigt wird.

Die Leistungsbeurteilung in einem flexiblen und auf real erbrachter Leistung basierenden Steuerungsmodell findet entsprechend niemals auf Basis des Erreichens der selbst gesetzten oder verhandelten Ziele oder geplanter Leistung statt. Sondern wie bei Svenska Handelsbanken auf der Grundlage der relativen, tatsächlich erreichten Performance gegenüber dem Wettbewerb (oder auch einer relevanten internen oder externen Peer-Group) oder gegenüber Vorperioden. Je eindeutiger und strikter der Zusammenhang von Vergütung zu objektiver Leistung ist, desto kraftvoller ist die Wirkung auf Verhalten der Organisationsmitglieder, auf Organisationskultur und langfristigen Unternehmenserfolg.

-----  
Quelle:

changeX – das unabhängige Online-Magazin für Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft

changeX ist das führende Online-Medium für Entscheider und Multiplikatoren, die den Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft konstruktiv begleiten und mitgestalten wollen. changeX versucht hierfür aktuelle Hintergründe und Zusammenhänge zur Verfügung zu stellen.

changeX im Internet: [http://changex.de/d\\_index.html](http://changex.de/d_index.html)