

FÜHREN MIT GELD: BRAUCHEN UNTERNEHMEN DEN BONUSPACK?

Warum exzessive Prämiensysteme Unternehmen in den Abgrund führen und Geld nachweislich nicht motiviert, obwohl es der Treiber unserer Gesellschaft ist. Von Sören Buschmann



EINKOMMENERECHTIGKEIT

Wer verdient schon 3 Millionen Euro? Hat der, der es verdient es auch tatsächlich verdient? Prämiensysteme stehen unter Druck, besonders populär in den Eliteabteilungen der Banken und anderen an sich hochprofitablen Bereichen. Managergehälter wurden jungst durch Gesetze gekürzt, das System der leistungsabhängigen Gehälter ist grundsätzlich in Frage gestellt. Am Pranger stehen die Hypergehälter von Bankbossen, aber auch von Industrieunternehmen (als Beispiel Porsche Chef Wiedeking). Und es stellt sich die Frage, warum dürfen private Unternehmen ihren Managern nicht zahlen, was sie wollen? Gibt es ein Maximalgehalt, wenn ja, was machen wir dann mit Unternehmer - Einkunften? Solche Diskussionen führen unweigerlich in die Richtung von Marx´s Theorien, in dessen Umfeld sich ja zu seiner Zeit ähnliche Krisenzustände der

Weltwirtschaft gezeigt hatten. Seine kritische Betrachtung der Rolle des Unternehmers und des Kapitalgebers hat zu einem neuen politischen System geführt, gescheitert vor 20 Jahren am Beginn der neuen Wirtschaft.

Gerechte Einkommen beschäftigen uns schon lange: Genaugenommen steuert der Staat ja schon kräftig in dieser Einkommensgerechtigkeit mit, obere Einkommen werden bis zum Erreichen des Steuerwiderstandes vermindert um geringere Einkommen zu entlasten – und somit zu fördern. Diese „geförderten“ Mitarbeiter arbeiten nun in Betrieben, die wiederum zur Erlangung von höheren Einkommen zuträglich sind. Diese Diskussionen zeigen schnell wie weit die gesteuerte Einkommensgerechtigkeit bereits ist. Gerechte Einkommen gibt es nicht, könnte man resigniert feststellen, selbst im sozialen Österreich ist die Schere zwischen Mann und Frau, aber auch zwischen den Bildungsschichten unerträglich hoch.

Die Frage des gerechten Einkommens wird insbesondere bei der „produktiven“ Leistung von Geld schwierig: Wieviel ist das gerechte Einkommen von Geld und dessen Verwalten? Für die gesteuerte Verteilungsgerechtigkeit jedenfalls schwierig, wenn man bedenkt, dass die Weltwirtschaftsleistung nur rund

10% des Transaktionswertes von Finanzprodukten ausmacht – die aber steuerfrei um die Welt reisen und somit keine Einkommensgerechtigkeit ermöglichen.

GERECHTIGKEIT UND GLEICHHEIT IM EINKOMMEN – EINE ILLUSION?

Bei der Diskussion um Prämien wird bewusst, daß Boni und die Einkommenshierarchie die Enkelkinder dieses Systems sind, stellen sie doch die Auswirkung der individuellen Leistung über die eigentliche Arbeitsleistung an sich. Einfacher gesagt, der Verkäufer, der profitable Waren verkauft, verdient mehr als der gleichqualifizierte Verkäufer, dessen Produkte keinen hohen Profit abwerfen. Gerech oder ungleich? Die Gerechtigkeit von Gehältern und deren Systematiken wird bestimmt durch Marktfaktoren, Gehaltsstudien legen die Bandbreiten der jeweiligen Branchen fest und definieren somit die Kosten für die Arbeit.

Aber nur weil eine Gruppe pfiffiger Experten der Finanzbranche verstanden hat ihren Marktwert kontinuierlich zu steigern, begründet durch immer waghalsigere und daher profitablere Geschäfte, steht eine alte Praxis am Pranger. Sofort geht auch ein alter Traum romantischer Intellektueller auf, diese Mikro – Verteilungsgerechtigkeit (des Einkommens) wurde einige essentielle Probleme lösen. >

_Geschichtlich betrachtet gibt es mit Ausnahme von Insellösungen keine nachhaltig erfolgreichen Systeme des gleichen, gerechten Einkommens. In der Praxis sind gleiche Mitarbeiter auch verschieden und werden ungleich bezahlt.

SIND PRÄMIEN UND ZIELVEREINBARUNGEN TRENNBAR?

_Abseits dieser politischen Diskussion können Prämiensysteme durchaus kritisch betrachtet werden: Am Modell eines Verkäufers am leichtesten erkennbar. Der Unternehmer zahlt dem Verkäufer nur dann sein volles Gehalt (Zieleinkommen), wenn er die erforderlichen Umsätze hereinbringt.

_Eigentlich drückt der Unternehmer damit sein Misstrauen aus, denn er glaubt bei Abschluss des Vertrages oder der Zielvereinbarung nicht, dass der Verkäufer seine Ziele erreicht. Etwas komplexer aber gleich sehen Zielvereinbarungssysteme in der Praxis aus. Hilflöse Führungskräfte und Unternehmer zahlen ihren Angestellten variable Gehaltsbestandteile und hoffen, dass alle ihren Beitrag leisten und somit das Unternehmen voranbringen. Gäbe es keine Prämien, so die Unternehmer, würden die Mitarbeiter nicht soviel für die Zielerreichung tun. Nachdem die Mitarbeiter aber für diese Tätigkeiten eingestellt wurden, muss sich der Unternehmer ehrlicherweise fragen, warum er glaubt seine Mitarbeiter wurden sich nicht genug anstrengen.

_Bei Erfolgsbeteiligungen, die diesen Effekt ja nicht haben, winken die meisten ab, weil die Nachteile der „Gießkannen-“ Funktion (alle bekommen gleich viel) unabhängig

von der Einzelleistung ja nicht von der Hand zu weisen ist. Reinhold Sprenger wurde unfreiwillig zum Killer dieser Erfolgsbeteiligungen, steht er doch für die Theorie, dass

nur dem Zielerreichungsgrad dienen. Wer hat nicht schon unternehmerisch sinnlose Aktionen erlebt (Headcount Reduktion durch Leasing Mitarbeiter ist hier ein Klassi-

Die Gesellschaft hat sich verändert und stellt die Gehaltspolitik der Unternehmen unter Zugzwang. Motiviert Geld noch? Führt es in die richtige Richtung oder führt es in den sicheren Abgrund?

Einkommen nur gerecht sein müssen, um motivierte Mitarbeiter ja nicht zu demotivieren. Seiner Meinung nach sollten Führungskräfte eben generell nur darauf bedacht sein, Mitarbeiter nicht zu demotivieren. Beliebter Ausweg sind die individuellen Erfolgsbeteiligungen, zweifellos erreichen sie eine Zielorientierung der Mitarbeiter und einen bisweilen existenziellen Kampf um die Prämie. Die Zielsysteme bilden aber wiederum ihre Blüten, wenig durchdacht führen sie Manager in Scheinaktionen, die



ker), die einzig in der Prämie des verantwortlichen Managers begründet sind. Eine mutige Theorie: Je höher der mögliche variable Anteil am Gehalt, um so mehr gebe ich die Mitarbeitersteuerung aus der Hand. Ein Paradoxon, wenn man die kulturellen Folgen solcher Handlungen bedenkt. Schüttet das Unternehmen mit der Gießkanne aus, verlässt sich der Unternehmer auf die kollektive Vernunft. Ist der variable Anteil des Gehaltes hoch, drückt der Unternehmer sein Misstrauen über den Leistungswillen

aus und setze unter Umständen denselben unter existenziellen Druck.

ZIELSYSTEME: DIE Kernaufgaben für Unternehmensleiter

Die dazu notwendigen Zielsysteme sind pflegeintensiv und komplex. Beginnend mit der Frage, die bei weiten nicht in jedem Unternehmen leicht beantwortet werden kann, ob die Strategie klar und natürlich folgerichtig (!) ist, muss sie auch noch dazu geeignet sein, Periodenziele abzuleiten und in den Bereichen und Abteilungen aufgeteilt zu werden. Versierte Manager scheitern ob des operativen Drucks schon an einfachen Übungen ein übergeordnetes Ziel (10% mehr Profit) auf die verschiedenen Bereiche des Unternehmens aufzuteilen.

Somit wandern solche Ziele artig durch die Zielhierarchie bis zum überforderten Mitarbeiter. Meistens werden auch simpel die Strategien in unwirksame Ziele umgeformt, die dem Mitarbeiter nur Kopfschütteln abverlangen und kein Verständnis ob des eigenen Beitrags zum Unternehmen erzeugen. Je älter dann so ein System wird, umso weniger wirksam ist es – HR Abteilungen entwerfen dann neue ansprechende MbO – Bögen (Management by Objectives) und entlassen die Unternehmensleitung aus der Verantwortung, obwohl der Wurm woanders steckt.

Der verständliche Drang nach komplexen, beeindruckend klingenden Strategien der Unternehmensführer stellt sich selten der Umsetzung in der Realität. Einfache Strategien sind viel schwieriger zu blockieren, komplexe und unverständliche bieten hingegen viele Interpretationsmög-

lichkeiten. Wenn der letzte Mitarbeiter in der Wertschöpfungskette die Strategie nicht verstehen kann, ist sie gut für das Marketing von Unternehmensleitern, nicht aber für das Unternehmen. Manche Unternehmen und deren Aktivitäten lassen nicht einmal klassische Ziele zu – die Beyond Budgeting Bewegung (www.bbrt.org) stellt die Sinnhaftigkeit von festen Zielen überhaupt in Frage – zurecht, denn wie messen Sie den Mitarbeitererfolg in boomenden Märkten mit unabschätzbaren Wachstumschancen.

BALANCED SYSTEMS ALS ORGANISATIONSMITTEL

Die verständliche Strategie im Unternehmen diskutieren, Ziele für die nächsten Perioden formulieren und diese in den einzelnen Abteilungen zu verteilen ist die einfache Kunst der effektiven Führung. Balanced Systems sind vereinfachte Schemen, die komplexere Zusammenhänge verständlicher machen und die Wirkungsweisen verschiedener Unternehmensfunktionen aufzeigen.

Wenn es dann im Idealzustand dazu führt, dass alle im Wertschöpfungsprozess relevanten Personen wissen, was wichtig ist und wohin die Entwicklung gehen soll, wird Erfolg wahrscheinlicher. Dazu gesellt sich die Motivation, für deren Entstehung keine finanziellen Anreize notwendig sind. Gute Mitarbeiter, die gerecht bezahlt sind, leisten mit Vertrauensvorschuss genauso und besser als mit Prämiensystemen. Schlechte Mitarbeiter können mit Gehältern und Prämienversprechungen nicht aus der Leistungsreserve gelockt werden. Mitarbeiterbeteiligungen am Unternehmenserfolg können richtig do-

siert erfolgreich eingesetzt werden, um den Leistungsfrieden im Unternehmen zu halten. Teamziele erzeugen unternehmerische Kleinheiten, die sich gegenseitig zu höheren Leistungen motivieren können.

DIE UNGELIEBTE ROLLE VON HR

Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen, die schleppend beginnen, weil die Geschäftsführung die Ziele noch nicht freigegeben hat, weil die Führungskräfte die Gespräche schlichtweg ablehnen oder die Diskussionen und Feedbacks ihrer Mitarbeiter fürchten, scheitern mit hoher Wahrscheinlichkeit. Hierfür wird meistens die HR Abteilung verantwortlich gemacht, schuldig für einen schlecht geführten Prozess, alte MbO-Bögen und ineffektive Bonussysteme. Und natürlich auch verantwortlich für schlechte Mitarbeiter an sich. Aber sind HR Manager die richtigen Steuerungsinstrumente für strategische Unternehmensführung? Solche Vorwürfe sind Scheinmanöver für schwache Führungskräfte.

Die HR Abteilung stellt Führungskräften ein System zur effizienten Führung zur Verfügung, ermöglicht Feedback und Entwicklungsvereinbarungen und unterstützt Führungskräfte bei der Verteilung der Unternehmensziele. Entgegen dem allgemeinen Trend, der HR Abteilung immer mehr Tasks zu übertragen für die sich keiner findet, ist klar festzustellen, dass HR nicht für die Steuerung des Strategieprozesses, die Führung von Führungskräften und sicherlich nicht für die Führungsarbeit an sich verantwortlich ist. Die Diskussionen der letzten Zeit geben HR die Chance diese Rolle klar zu definieren und ein echter Business Partner zu sein. <