

Führung und Geld trennen



Lange Zeit wurde beim Thema Management Vergütung in erster Linie über die Höhe, die Instrumente und die technische Umsetzung gesprochen. Spätestens jedoch die Finanzkrise hat uns gezeigt, dass die Vergütung das Verhalten von Managern wie Mitarbeitern direkt beeinflusst und damit die Kultur eines Unternehmens. Bereits 2006 habe ich darauf aufmerksam gemacht, dass das Verknüpfen von individuellen Aufgaben mit Lohn und Bonus zu wenig Kollaboration, kurzfristigem Denken und geringem Fokus auf gemeinsamen Erfolg führt. In der Zwischenzeit haben die Themen Kultur und Vergütung an Popularität gewonnen. In diesem Beitrag soll dargestellt werden, weshalb die Systeme aus den neunziger Jahren nicht mehr zeitgemäss sind.

In der Geschäftswelt ist gegenüber traditionellen Performance Management Systemen Ernüchterung eingetreten. Langsam wird festgestellt, dass sie für die meisten Unternehmen sehr kostspielig sind. Studien belegen: Eine durchschnittliche Führungskraft verbringt rund 200 Stunden pro Jahr mit Performance Review Themen, der grösste Zeitfresser schlägt mit Papierkram zu Buche. Zudem weiss man heute, dass die Reduzierung der Leistung eines Managers auf eine einzelne Note nicht nur überholt, sondern meist gar kontraproduktiv ist. Bislang dachte man, dass mithilfe eines Mitarbeiterratings von 1 bis 5 nicht nur besseres Feedback gegeben werden kann, sondern auch individuell angemessene Boni verteilt werden können. Diese Annahmen basieren auf Mythen. Denn erstens, kann der Beitrag eines einzelnen zur Leistung des Unternehmens nicht verlässlich abgegrenzt und gemessen werden, im Gegensatz zu früher, als Fließbandarbeit noch einfach messbar war. In einer Wissensgesellschaft, in der wir heute sind, ist dies kaum oder nur schwer möglich. Zudem werden Bewertungen häufig von einer Vielzahl Faktoren verzerrt, wie etwa dem Rezenzeffekt. Dabei handelt es sich um ein psychologisches Phänomen das besagt, dass Bewertungen mehr von aktuellen, als von weiter zurückliegenden Ereignissen beeinflusst werden. Studien in jüngster Zeit brachten zahlreiche weitere Argumente für die Abschaffung von Gesamtnoten, allesamt mit dem Fazit: Gesamtratings demotivieren Mitarbeiter. Denken wir beispielsweise an einen Familienvater, der nach seinem Feedback-Gespräch nach Hause kommt. Seine Frau fragt ihn: «Schatz, was bist du?» und ihr Mann antwortet: «Ich bin eine 4» (von 5). Daraufhin beglückwünscht ihn seine Frau, bevor sie nachfragt: «Und dein Kollege David?», worauf ihr Mann zugibt, dass David eine 4,5 ist. Seine Frau wird sauer – es kann ja nicht sein, dass David eine bessere Note bekam, wenn ihr Mann intelligenter und engagierter ist, und ebenso viel länger arbeitet. Auch die beiden Kinder, die mit am Tisch sitzen erfahren, dass ihr Vater anscheinend schlechter ist als David. In diesem Fall hat der Mitarbeiter quasi nur drei Möglichkeiten: Gegen das Rating zu kämpfen, sich einen neuen Job zu suchen oder innerlich zu kündigen. Ein weiterer Mythos ist jener, dass die Gesamtnote eines Mitarbeiters direkt mit einem Bonus verknüpft werden soll-

te, da Studien gezeigt haben, dass Menschen auf finanzielle Anreize reagieren. Das Problem dabei ist: Dieses System lässt Mitarbeiter konkurrieren und ist ein falscher Ansatz in einem Zeitalter, indem das Überleben von Unternehmen von einer Kultur der Innovation und Zusammenarbeit abhängt.

Trennung von Führung und Geld

Es braucht heute eine Kultur der Zusammenarbeit. Traditionelle Performance Management Systeme unterstützen diese nicht. Denn solange Mitarbeitende ihren Bonus beeinflussen können, werden diese im Zweifel eigennützig handeln. Bleibt die Frage, wie eine Kultur des «wir gemeinsam» geschaffen werden kann? Unsere Antwort darauf ist «Separation of Leadership and Pay» («SLAP»), also die Trennung von Führung und Geld. Grundsätzlich sollten Führungskräfte von der Last befreit werden, Feedback Gespräche mit Bonis verknüpfen zu müssen. Das stellt die meisten Unternehmen vor die Aufgabe, ihr Vergütungssystem zu verändern. Die Abschaffung jeglicher variabler Löhne ist nicht die Lösung. Denn auch bei Fixlöhnen würde sich die Frage der Differenzierung stellen. Statt die variable Vergütung abzuschaffen, sollte vielmehr künftig der Bonus als Wertschätzung für gemeinsamen Erfolg angesehen werden, nicht als Anreiz, oder Motivationsschub. Dies ist auch der grundsätzliche Gedanke hinter Erfolgsbeteiligungsplänen: Sie sind einfacher und transparenter als herkömmliche Bonuspläne, mit dem Vorteil, dass die Mitarbeiter die Höhe ihres Bonus kennen, ohne Angst haben zu müssen, dass dieser von subjektiven Einschätzungen des Vorgesetzten beeinflusst wird. Zudem fördern sie eine team-orientierte Kultur. Da Mitarbeiter direkt am Unternehmenserfolg teilhaben, werden sie Eigentümer am Unternehmen, sie werden Teil von etwas Grösserem.

Vom Gewinn zum Erfolg

Gewinn ist nicht zwingend Erfolg. Erfolgsbeteiligungspläne, die einzig die Gewinn- und Verlustrechnung berücksichtigen, sind zu kurzfristig orientiert. Da die Gewinnhöhe allein nicht ausreicht, um den tatsächlichen Erfolg eines Unternehmens darzustellen, muss der Frage nach der «Qualität» des Ge-



winnes nachgegangen werden. Die Maximierung einer oder mehrerer Qualitäts-Faktoren führt jedoch zu Interessenskonflikten. Um Trade-offs zu vermeiden ist es daher essentiell, zwischen Performance KPIs und Bedingungs-KPIs zu unterscheiden. Qualitäts-KPIs sollten grundsätzlich nicht maximiert werden. Sie haben den Charakter eines Schwellenwerts, bzw. einer Minimalanforderung (Bedingung). Dieser Schwellenwert muss erreicht werden, damit das Ergebnis langfristig nachhaltig ist. Beispiel: Der KPI Kundenzufriedenheit. Eine Maximierung der Kundenzufriedenheit per se kann nicht das Hauptziel eines Unternehmens sein. Daher sollte vielmehr ein Schwellenwert definiert werden, bei dessen Überschreitung die Qualität des Gewinns als robust genug bewertet werden kann. Eine klare Unterscheidung zwischen Performance- und Bedingungs-KPIs sendet die richtigen Signale an Mitarbeiter und führt zu langfristig nachhaltigerem Verhalten.

Nicht alles kann gemessen, aber oft sehr wohl beurteilt werden

Bei den Qualitätsmerkmalen ist es oft auch so, dass diese nicht gemessen, aber gleichwohl gut beurteilt werden können. Beispiel: Reputation einer Firma. So braucht es auch ein Umdenken in diesem Bereich. Nicht nur Modelle und Mechanik, sondern auch gesunder Menschenverstand darf und sollte wieder einer Rolle spielen.

Im Weiteren stellt sich die Frage: Wo bzw. auf welcher Ebene wird der Erfolg gemessen? Auf Gruppenebene, Business Unit, Segment, Abteilung, Team? Diese Frage ist selbstredend sehr stark vom Geschäftsmodell und der Strategie eines Unternehmens abhängig. Als Daumenregel gilt, lieber auf einer eher höheren, als zu tiefen Ebene zu messen. Damit vermeidet man unliebsame Diskussionen bzw. Leistungsverrechnungen, Kostenallokationen und Ressourcenzuweisungen. Zudem ist die Art und Weise, sowie der Prozess zur Verteilung eines Anteiles des Erfolges, wichtig. Wie bereits dargelegt, ist es schwierig und auch nicht ratsam dafür die individuelle Leistung des vergangenen Jahres heranzuziehen. Eine mögliche Größe zur Messung des individuellen Leistungsbeitrags ist z.B. die Funktion eines Mitarbeiters, das Grundsalar oder sogar das Dienstalter. Die Allokationskriterien sollten auf jeden Fall objektiv sein und intern als «offensichtlich» verstanden werden, um Verteilungs-Diskussionen bezüglich der individuellen Vergütung zu vermeiden.

Risiken und Nebenwirkungen

Erfolgsbeteiligungspläne eröffnen einem Unternehmen neue Chancen im Umgang mit seinen Mitarbeitern. Gleichzeitig gibt es Gefahren, die damit verbunden sind. Und diese gilt es zu vermeiden. Ein Risiko ist das Trittbrettfahrer-Problem. So gibt es immer wieder Mitarbeiter, die andere quasi für sich arbeiten lassen. Sofern der Bonus auf Basis von Unternehmens- oder Teamperformance Erfolg bestimmt wird, erhalten diese Mitarbeiter einen Bonus, selbst wenn sie ihren Output reduzieren. Gleichzeitig können sich Outperformer benachteiligt fühlen. Sollten diese durch zusätzliche

Boni befriedigt werden, führt dies meist ein Jahr später zu der Frage von anderen Mitarbeitern, wie auch sie diesen Bonus erhalten können. Mit der direkten Verknüpfung von individuellen Zielen mit Boni stünden wir damit wieder ganz am Anfang. Die Lösung ist eine ganz andere. Nicht das Portemonnaie sollte weiter geöffnet werden, vielmehr ist es nötig, die Führungsqualitäten der Manager zu verbessern. Dazu gehört, Outperformer und Underperformer zu entdecken, sie zu fördern bzw. keine Angst zu haben, sich von letzteren zu trennen. Eine weitere Herausforderung liegt darin, aufkeimende Ängste von Mitarbeitern durch Aufklärung zu beseitigen.

Zusammenfassend gilt: Unternehmen benötigen einen gewissen Reifegrad und Mut, um Erfolgsbeteiligungspläne umzusetzen. Durch die Verteilung von Erfolg wird den Mitarbeitern gezeigt, dass sie nicht angestellt wurden, um eine

Aufgabenliste abzuarbeiten, sondern um einen Beitrag zu etwas Grösserem zu leisten. Mitarbeiter fördern den Unternehmenserfolg, wenn sie daran beteiligt sind. Erfolgsbeteiligungspläne schaffen ein Eigentümerverhalten bei Mitarbeitenden und damit einen Erfolgsfaktor in der heutigen Zeit, wo der Wille zur Kooperation und dem Ermöglichen individueller Freiräume, um auch andere Wege zu gehen, entscheidend ist.



Dr. Stephan Hostettler

Managing Partner bei HCM International Ltd. und Lehrbeauftragter für Corporate Governance an der Universität St. Gallen (HSG)

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage www.kpmg.ch finden.

© 2018 KPMG AG ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative («KPMG International»), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.