

Kommentar

Wenn Geld zum Führungsinstrument verkommt

Der Umgang mit variabler Entlohnung liegt auch heute noch vielfach im Argen. Der oft falsche Einsatz von Boni hat langfristig nicht selten schwerwiegende Konsequenzen für die entsprechenden Unternehmen – wie die gegenwärtige Krise augenscheinlich gemacht hat.

Werden diskretionäre Vergütungen von Managern zur Sicherung ihrer individuellen Interessen und Positionen eingesetzt, so untergräbt dies eine nachhaltige Unternehmensentwicklung und damit die Interessen der Eigentümer. Daher sollten Führung und Vergütung grundsätzlich voneinander getrennt werden.



Dr. Stephan Hostettler (rechts), Geschäftsführer von Hostettler & Partner und Lehrbeauftragter für Corporate Governance an der Universität St. Gallen (HSG).

Stephan Nyfeler, Director bei Hostettler & Partner mit Fokus auf Fragen des Performance Managements.

Form der Auszahlung (Wann und wie wird die variable Vergütung ausbezahlt?) ist insbesondere die Allokation der variablen Vergütung entscheidend, also: Wer bekommt wie viel?

Die Allokation der variablen Vergütung erfolgt in vielen Unternehmen noch immer unsystematisch und ohne nachvollziehbare Relation zur tatsächlichen Leistung der einzelnen Mitarbeiter. Der Vorgesetzte entscheidet nach seinem Gutdünken über die Verteilung des ihm zustehenden Bonus-Pools. Nicht selten wird die variable Vergütung dadurch zu einem impliziten Machtinstrument einzelner Manager, welche unkritisches Verhalten gegenüber ihren Erwartungen belohnen. Eine solche Instrumentalisierung von Vergütung fördert aber nicht den Beitrag der Mitarbeiter zur Wertschaffung des Unternehmens, sondern versucht lediglich die Positionen gewisser Manager zu stärken. Hierin liegt denn auch die Problematik vollständig diskretionärer Vergütung.

Um solch dysfunktionale Praktiken zu verhindern, gilt es, die Eckwerte und Voraussetzungen für die Allokation der individuellen variablen Vergütung im Voraus klar zu definieren. Die entsprechende Definition kann mithilfe von sogenannten Zielbonussystemen, Leistungspunkten oder anderen Mechanismen auf Ebene Individuum, Team, Abteilung und Geschäftsbereich herbeigezogen werden. Sie ermöglicht es, langfristiges Handeln im Sinne der Unternehmensstrategie und der Eigentümerinteressen systematisch zu belohnen und allfälliges Gärtchendenken – je nach Stufe der Bonus-Pool-Definition – zu bestrafen. Von Bedeutung ist dabei, die Hierarchiestufe und die Funktion des

Managers zu berücksichtigen. Denn diese entscheiden darüber, in welchem Ausmass er oder sie die Wertschaffung überhaupt direkt beeinflussen kann. Auf der Ebene Gesamtunternehmen lassen sich die Ziele als Anteil des ökonomischen Profits definieren. Individuelle Leistungsziele sind in einer expliziten Zielvereinbarung zu definieren und zu objektivieren.

Die erbrachte Leistung sollte in Mitarbeitergesprächen periodisch überprüft werden. Dazu bieten sich Führungsinstrumente wie MbO an. Solch objektivierte Leistungsbeurteilungen bilden oft die Grundlage zur Bestimmung eines Teils der variablen Vergütung. Zentral ist hierbei, dass die Beurteilung nicht mechanistisch mit der variablen Vergütung verbunden ist, sondern lediglich summarisch und dabei stets die relevanten Umstände der Zielerreichung mit einbezogen werden. Eine mechanistische Verknüpfung von Leistungszielen und Boni hingegen führt bei der Budgetierung wie auch bei der Leistungsbeurteilung zu vorgezogenen Gehaltsverhandlungen.

Problematisch ist eine mechanistische Verknüpfung von Leistungszielen und Boni insbesondere dann, wenn die Leistungsziele sich auf konkrete Handlungsinhalte beziehen. Dies soll mit folgendem Beispiel veranschaulicht werden: Im Jahresgespräch wird zwischen dem Sachbearbeiter und dessen Vorgesetztem festgelegt, dass dem Sachbearbeiter ein zusätzlicher Bonus winkt, wenn er die Büro- und Aussenraumpflanzen regelmässig giesst. Ein Jahr später wird ihm zu dieser Leistung per Bonus gratuliert. Nur fällt auf, dass sich erstens bei einigen Pflanzen aufgrund des hohen Feuchtigkeitsgehalts Schimmelpilz im Hydrotopf gebildet hat. Und zweitens wird ersichtlich, dass mehr Telefonanrufe auf die Nummer des Sachbearbeiters unbeantwortet blieben. Die Vorgesetzte des Sachbearbeiters entscheidet sich deshalb, einen Bonus abhängig von der Anzahl beantworteter Telefonanrufe einzuführen. Mit Erfolg, wie sich bereits nach einigen Monaten zeigt. Nur musste sie im selben Zeitraum von Kunden immer mehr Reklamationen entgegennehmen, dass die Arbeitsqualität des Sachbearbeiters nachgelassen habe, was die Kunden dazu zwang, mit dem Sachbearbeiter vermehrt telefonische Rücksprache zu halten. Auch wenn das Beispiel in gewisser Weise überzeichnet ist, so macht es zumindest klar, dass die variable Vergütung nicht direkt an konkrete, inhaltliche Leistungsziele gekoppelt sein sollte. Vielmehr kann die individuelle Gesamtleistung, unter Berücksichtigung der allgemeinen Umstände, als Teilfaktor, beispielsweise neben der Wertschaffung des Unternehmens oder der Abteilung, zur Bestimmung der variablen Entlohnung herbeigezogen werden.

Werden Führung und Entlohnung grundsätzlich getrennt und im Vergütungssystem den drei Gestaltungsdimensionen entsprechend reflektiert, so lässt sich eigennutzorientiertes Gärtchendenken durchbrechen und langfristiges sowie unternehmerisches Denken und Handeln auf allen Managementstufen fördern. Individuelle Leistungen richten sich zusehends an einem gemeinsamen Ziel aus: der Erreichung strategisch definierter Anforderungen an eine nachhaltige Unternehmensentwicklung.