

„Führung und Geld trennen“

Geld sollte nicht als Entschädigung für Mitarbeiter gesehen werden, sondern als Bonus für gemeinsam erreichten Erfolg

Um eine agile Unternehmensstruktur aufzubauen, bedarf es einer Kultur der Zusammenarbeit und Wertschätzung. Die Leistung von Mitarbeitern sollte nicht auf eine individuelle Gesamtbewertung reduziert werden, sondern differenziert betrachtet werden, wobei Feedback, Geld und Weiterentwicklung fundamentale Elemente der Anerkennung darstellen. Geld ist in diesem Zusammenhang eine Anerkennung für gemeinsam geleisteten Erfolg und sollte nicht auf Basis individueller Performance ausgezahlt werden.

Stephan Hostettler

1. Der Schlüssel für Wachstum

In der heutigen Zeit, in der Globalisierung, Digitalisierung, Automatisierung und Innovation die alles beherrschenden Themen sind, werden Unternehmen mit einer enormen Zunahme an Volatilität, Unsicherheit und Komplexität konfrontiert. Um sich auf Veränderungen einzustellen, versuchen Führungskräfte großer Organisationen ihre Firmen „agil“ zu machen. Sie müssen selbst kleine Veränderungen und schwache Signale in ihrem Umfeld wahrnehmen können, um schneller auf Unvorhergesehenes zu reagieren und um bessere Entscheidungen zu treffen. Agilität ist somit die Fähigkeit von Mitarbeitern und ihrer Organisation, neue Informationen zu erkennen, daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen und schnell zu reagieren. Während früher Skaleneffekte, zuverlässige Prozessabläufe und ständige Produktverbesserung das Erfolgsrezept für Unternehmen waren, ist heute Agilität das Schlüsselkriterium für **Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum**.

Doch wie können Unternehmen agiler werden? Die Versuchung für viele Unternehmen ist groß, darauf zu setzen, agile Individuen einzustellen, um die Firma als Ganzes agil zu machen. Vorausgesetzt natürlich, dass die Firma auch genügend agile Mitarbeiter findet und beschäftigen kann. Doch das ist nur ein Teil der Herausforderung, denn Menschen sind zutiefst „soziale Tiere“. Sie finden sehr schnell heraus, welche Art von Entscheidungen, Verhaltensweisen und Denkmodelle in einer Firma vorherrschen und funktionieren. Es gibt zwar individuelle Unterschiede in der kognitiven Agilität

von Mitarbeitern, doch gerade die Unternehmenskultur (gesamte Werte, Normen und Überzeugungen) hat einen dominierenden Einfluss auf deren Agilität (vgl. *Felipe et al.*, 2017). Mit anderen Worten: Menschen, die anfangs agil sind, werden schnell durch eine rigide Kultur in konformes Verhalten und mentale Modelle gepresst – sie werden quasi „domestiziert“.

Ziel dieses Beitrags ist es daher, aufzuzeigen, wie Unternehmen eine agile Unternehmenskultur etablieren können. Die Leistung von Mitarbeitern wird in diesem Zusammenhang nicht mehr anhand ihrer individuellen Gesamtpformance gemessen, sondern ihres Beitrags zum gemeinsam geleisteten Erfolg. Erfolgsbeteiligungsprogramme sind einfacher und transparenter als Bonusprogramme. Von Bedeutung ist, auf welcher Ebene der Erfolg gemessen wird, und wie dieser verteilt wird.

Grundsätze einer agilen Kultur

Für eine agile Kultur in einem Unternehmen müssen folgende drei Aspekte vorhanden sein und miteinander verknüpft werden (vgl. **Abb. 1**): Individuelle Fähigkeiten von Entscheidungsträgern und Mitarbeitern, sowie eine Führung, die ein geeignetes Arbeitsumfeld und Prozesse schafft.

- Individuelle Fähigkeiten von Führungspersonal und Mitarbeitern. Dazu gehört nicht nur Fachwissen allein, das vorausgesetzt wird, sondern Neugier, Lernbereitschaft, Aufgeschlossenheit oder Kreativität.
- Führung, die ihren Hauptzweck nicht darin sieht, Antworten zu geben, sondern darin, Probleme zu priorisieren und sicherzustellen, dass



Dr. Stephan Hostettler ist Managing Partner bei HCM International Ltd. in Zürich sowie Lehrbeauftragter für Corporate Governance an der Universität St. Gallen (HSG).



Abb. 1: Grundsätze eines agilen Unternehmens (entnommen aus Hostettler/Lambin, 2017, S. 94)

Mitarbeiter über ein Umfeld, Werkzeuge und Ressourcen verfügen, um Probleme zu lösen und fundiertes Urteilsvermögen zu entwickeln. Denn ein breit gestreutes, gutes Urteilsvermögen, anstelle von Regeln, ermöglicht die Delegation von Entscheidungen auf die niedrigste, angemessene Führungsebene.

- Prozesse und organisatorischer Unternehmensaufbau müssen das geeignete Umfeld für Individuen schaffen, damit diese ihre Bereitschaft nutzen können, über ihre eigenen Aufgaben und Verpflichtungen hinaus, Initiativen zu ergreifen, damit die Organisation selbst agil wird.

Geld als schlechter Motivator

Schauen wir uns den letzten Bereich, „Prozesse“, genauer an – und zwar vor allem die Vergütungs- und Performance Management Systeme. Längst sind die Auswirkungen von Führungs- und Vergütungssystemen auf das Verhalten des Einzelnen und damit auf die gelebte Kultur im Unternehmen durch zahlreiche empirische Studien belegt (vgl. Gneezy et al., 2011). Eine Untersuchung von HCM International (2018a) hat gezeigt, dass rund 70 % der Schweizer Bevölkerung davon überzeugt sind, dass die Art und Weise, wie Boni bezahlt werden, die Kultur des Unternehmens und auch den Willen zur Kooperation stark oder sehr stark beeinflusst

(vgl. HCM International, 2018a). Eine Tatsache, die sich erst langsam in der Unternehmenswelt durchsetzt.

Zahlreiche Unternehmen etwa schütten Boni aus, um ihre Mitarbeiter zu motivieren im Sinne von „Mache dies, bekomme jenes“. Viele Studien jedoch haben gezeigt, dass Geld als Motivator häufig nicht funktioniert. Gerade bei kognitiv herausfordernden Tätigkeiten können Boni sogar kontraproduktiv und einer kollaborativen Kultur abträglich sein (vgl. Ariely et al., 2009). Geld sollte daher nicht als Anreiz für Mitarbeiter gesehen werden, sondern als Gegenleistung für ihre Tätigkeit und als Wertschätzung für gemeinsam erzielten Erfolg.

2. Kultur der Zusammenarbeit

Von enormer Bedeutung ist es, eine Kultur der Zusammenarbeit zu schaffen. Grundsätzlich wird zwischen drei Arten von Unternehmenskulturen unterschieden: „Wir gemeinsam“, „Wir nebeneinander“ und „Jeder für sich“ (vgl. Abb. 2).

Zahlreiche Unternehmen wollen von einer individualistischen Kultur zu einer „Wir gemeinsam“-Kultur kommen. Ein erster Schritt dafür ist die Überarbeitung des Performance Management Konzepts und damit einer Analyse der Leistungsbeteiligungs- und Feedbackkultur. Doch dieser Schritt allein reicht noch nicht. Ein nachhaltiger Kulturwandel erfordert mehr. Auch der beste 360° Feedbackprozess mit regelmäßigen Updates wird nicht die Zusammenarbeit von Mitarbeitern fördern, solange die Ergebnisse zu einer Verknüpfung von individueller Leistung und Vergütung führen. Was menschlich ist, denn solange Mitarbeiter ihren ei-

Zentrale Aussagen

- Geld ist ein schlechter Motivator.
- Unternehmen schulden ihren Mitarbeitern Wertschätzung.
- Boni sind ein Anerkennungsinstrument für gemeinsam geleisteten Erfolg.

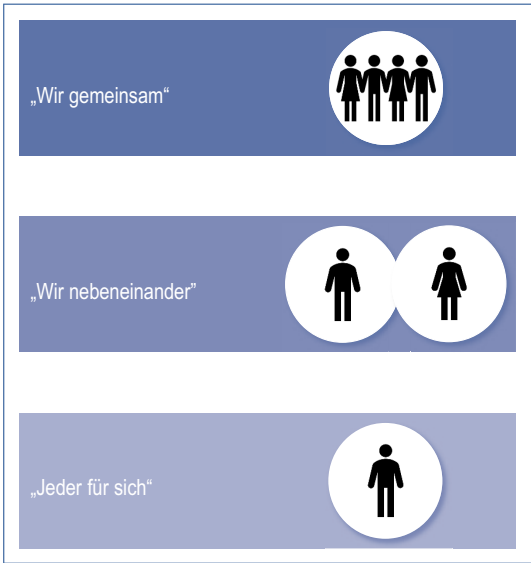


Abb. 2: Formen von Unternehmenskulturen (entnommen aus HCM International, 2018b, S. 5)

genen Bonus beeinflussen können, werden sie eigennützig handeln.

Eine viel diskutierte Theorie aus dem Jahr 2009 plädiert für die vollständige Abschaffung jeglicher variablen Vergütung (vgl. Cable/Vermeulen, 2016; Osterloh/Frey, 2009). Mitarbeiter sollen lediglich eine fixe Vergütung erhalten, die unter Umständen jährlich angepasst wird. Das Problem dabei ist: Nach welchen Kriterien wird die Höhe des Basisgehalts festgelegt oder werden Anpassungen vorgenommen? Soll es das Alter sein, die Funktion oder die Performance des letzten Jahres? Eine Verschiebung der Einkommensdifferenzierung über das Fixgehalt löst das Problem des Umgangs mit Geld und den entsprechenden Anreizen per se nicht.

Gehen wir daher einen Schritt zurück und fragen uns, was Unternehmen ihren Mitarbeitern eigentlich „schulden“. Die Antwort darauf ist aus unserer Sicht: **Wertschätzung**. Doch was bedeutet dies konkret? Im Kern besteht Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern in drei Dingen: Feedback, Entwick-

lung und Vergütung (vgl. Hostettler/Lambin, 2017, S. 95; vgl. Abb. 3).

Das Bedürfnis nach **Feedback** ist tief in der menschlichen Natur verankert. Bereits als Kinder wollen wir wissen: „Wo stehe ich? Was mache ich richtig und was falsch?“ Feedback ist daher ein essenzieller Bestandteil von Mitarbeitergesprächen.

Neben dem Feedback ist die eigene Perspektive und **Entwicklung** essentiell: „Wohin geht es für mich nun? Wie kann ich mich verbessern?“ Auch in der heutigen Zeit, in welcher die Idee einer „Lebensstelle“ im selben Unternehmen eher ausgedient hat, dürfen sinnvolle und auf die Zukunft gerichtete Gespräche nicht fehlen.

Zu guter Letzt verlangen Mitarbeiter auch eine entsprechende **Vergütung**, da sie eine relevante Zeit ihres Lebens, ihre Energie und Kreativität dem Unternehmen zur Verfügung stellen und entsprechend „belohnt“ werden wollen.

Diese drei Elemente der Wertschätzung sind den Firmen meist bekannt. Sie haben auch entsprechende Instrumente und Prozesse bereitgestellt. Das Problem jedoch: Traditionell verknüpfen zahlreiche Unternehmen die drei Elemente in einem einzigen, durchgängigen Prozess, der auf drei Mythen basiert, welche im nachfolgenden Abschnitt näher betrachtet werden. Die moderne Form der Wertschätzung hingegen basiert nicht in einem Gesamtrating der Mitarbeiter, wie anhin. Vielmehr basiert diese auf einem kontinuierlichen Feedback und gemeinsamen Austausch, Möglichkeiten der Karriereentwicklung und einer angemessenen Beteiligung am Erfolg.

Die drei Mythen des traditionellen Performance Managements

Mythos Nummer Eins: Alles ist messbar – auch der Beitrag eines einzelnen Mitarbeiters zur Leistung des Teams, der Abteilung oder des Unternehmens. Und das stimmte früher auch. Mythos Nummer Eins lässt sich auf die Zeit der Industrialisierung zurückführen, als Angestellte klar abgegrenzte, oft

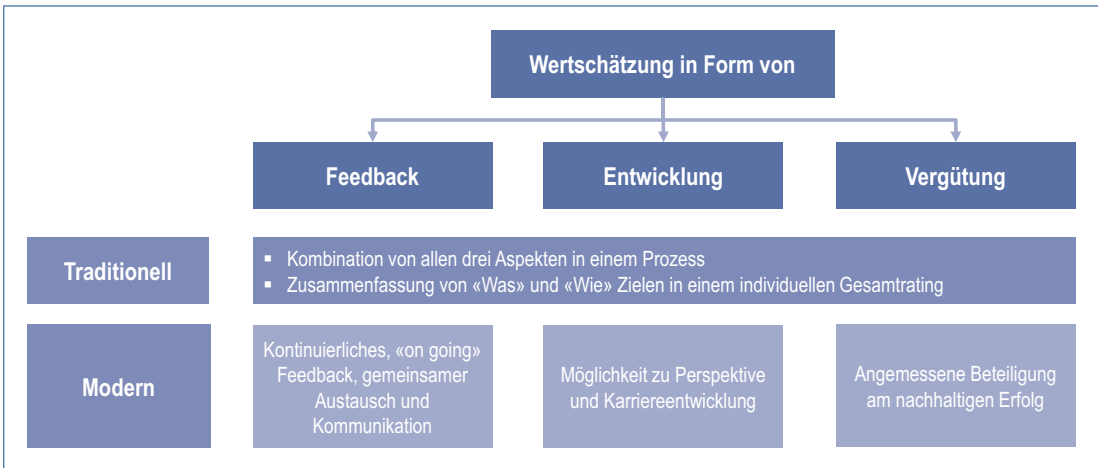


Abb. 3: Traditionelle und moderne Wertschätzung (eigene Darstellung in Anlehnung an Hostettler/Lambin, 2017, S. 96)

repetitive Tätigkeiten erledigten und ihre Leistung einfach zu messen war. Für viele Unternehmen ist diese Zeit längst vorbei. Wir leben heute in einer Wissensgesellschaft, in der in den meisten Organisationen die Zusammenarbeit in agilen Teams zum neuen Standard geworden ist und die Arbeit der Mitarbeiter mit anderen internen und externen Tätigkeiten verflochten ist. In diesem Zusammenhang ist es beinahe unmöglich, Einzelleistung sinnvoll zu messen. Sie kann zwar beurteilt werden, setzt aber hohe Ansprüche an die Führungskompetenz der Führungskraft. Da Beurteilungen stark vom menschlichen Urteilsvermögen abhängen, laufen sie Risiko, aufgrund einer Vielzahl von Faktoren verzerrt zu werden. Der häufigste ist der sogenannte Rezenzeffekt: Die Bewertung der Führungskraft wird mehr von aktuellen als von weiter zurückliegenden Ereignissen beeinflusst (vgl. *Scullen et al.*, 2000). Die Konsequenz daraus ist, dass häufigere Mitarbeitergespräche nötig sind, die in vielen Unternehmen derzeit eingeführt werden. Die Führungskräfte sind somit heute weniger Instruktor, sondern vielmehr Coach.

Mythos Nummer Zwei ist eine logische Konsequenz des ersten Mythos. Die Mehrheit geht davon aus, wenn etwas gemessen werden kann, ist es auch möglich, die Jahresleistung eines Mitarbeiters auf eine einzelne, individuelle Gesamtnote zu reduzieren (also eine jährliche Verdichtung einer einzelnen Person in eine einzelne Note). Solche Gesamtratings demotivieren Mitarbeiter, wie zahlreiche Studien belegt haben (vgl. *Barankay*, 2012).

Ein Beispiel, um den demotivierenden Effekt zu veranschaulichen: Ein Familienvater erzählt zu Hause, dass er beim jährlichen Mitarbeitergespräch „eine 4,0“ bekommen hat. Seine Frau gratuliert ihm, denn eine 4 ist zwischen 1 (verwerflich schlecht) und 5 (außerordentlich gut) eine doch recht gute Note. Als sie erfährt, dass sein Kollege Hans eine 4,5 bekommen hat, reagiert sie erobert, zumal Hans weniger engagiert ist und weniger lang arbeitet. Was kann dieser Familienvater nun tun? Es gibt zwei Auswege: „Fight or Flight“. Er kann zurück zu seinem Vorgesetzten und monieren, dass er ebenfalls eine 4,5 möchte, oder er resigniert und sucht sich unter Umständen eine neue Stelle.

Schon in den 90er Jahren haben zahlreiche Führungskräfte die demotivierende Wirkung solcher individuellen Gesamtnoten erkannt und vergaben dann meistens Noten, die alle ungefähr gleich waren, also 4,1 und 4,2, um interne Diskussionen im Team möglichst zu vermeiden. Dies wiederum war den obersten Führungsetagen ein Dorn im Auge, da in der Firma „zu wenig differenziert“ und „zu wenig hart“ geführt wurde. Als Resultat wurden Vorgaben gegeben, in Richtung einer gewissen Verteilung der Noten zwischen 1 und 5. Die Konsequenz war eine Kultur der Angst und Demotivation. Mit einer solchen Angstkultur wird die Möglichkeit zu

gegenseitigem Vertrauen genommen. Individuelle Gesamtnoten haben also negative Auswirkungen auf das Selbstwertgefühl eines Mitarbeiters, außer er hat die Bestnote erhalten oder ist gleich oder besser als die Teamkollegen. Häufig verlagern sich daher Performancereviews weg von Themen wie ehrlich gemeintem Feedback und Entwicklungsmöglichkeiten hin zu Rechtfertigungsgesprächen. Nicht zuletzt aus diesen Gründen schaffte unlängst eine große Schweizer Kantonalbank individuelle Gesamtnoten ab und passte die Feedbackprozesse an. Das Engagement der Mitarbeiter stieg daraufhin um 20 bis 25 Prozent.

Mythos Nummer Drei geht davon aus, dass Performance Management Systeme noch effektiver werden, wenn Geld an die individuellen Gesamtnoten geknüpft ist. Anders gesagt, der Bonus eines Mitarbeiters sollte direkt mit der Gesamtnote zusammenhängen. Eine Vielzahl von Studien haben in der Tat gezeigt, dass Menschen auf finanzielle Anreize reagieren (vgl. *Gneezy/Rustichini*, 2000; *Gneezy et al.*, 2011; *Mankiw*, 2015). Die Theorie beinhaltet aber ein großes Problem: Sie lässt Mitarbeiter um ihr Geld konkurrieren. In einem Zeitalter, in dem das Überleben vieler Unternehmen essenziell von der Fähigkeit abhängt, eine Kultur der Innovation und Zusammenarbeit zu schaffen, führen solche Performance Management- und Vergütungssysteme schlussendlich nur zu einem zusätzlichen, unnötigen Hindernis auf dem Weg zu Kollaboration, Team-Orientierung und differenziertem und inhaltsgetriebenem Feedback.

3. „Trennen von Führung und Geld“ als Lösung

Die Lösung liegt in einem „Mindset Shift“, in dem das Geld nicht als Anreiz, sondern als Wertschätzung betrachtet wird. Technisch bedeutet dies eine Trennung von Führung und Geld (vgl. *HCM International*, 2016, S. 5; vgl. **Abb. 4**).

Diese Trennung sieht in der Praxis folgendermaßen aus: Die Bewertung von Mitarbeitern erfolgt anhand von Performancezielen. Diese münden allerdings nicht in einer individuellen Gesamtbewertung, sondern in einem Mitarbeiter Feedback- und Entwicklungsprogramm. Gleichzeitig werden Boni nicht mehr als „Zuckerbrot“, sondern als Anerkennungsinstrument für gemeinsamen Erfolg gesehen, („dafür, dass wir zusammen dies erreicht haben, bekommst du jenes“). Das bedeutet, dass der Bonus durch eine **Erfolgsbeteiligung** ersetzt wird. Der Vorteil von Erfolgsbeteiligungsplänen ist, dass sie normalerweise einfacher und transparenter als traditionelle Bonuspläne sind (vgl. *HCM International*, 2018b). Bei Erfolgsbeteiligungsplänen können Mitarbeiter die Höhe ihres Erfolgsanteiles absehen, ohne Angst haben zu müssen, dass dieser von subjektiven Performanceassessments durch den Vorgesetzten beeinflusst wird. Dies entlastet im Gegen-

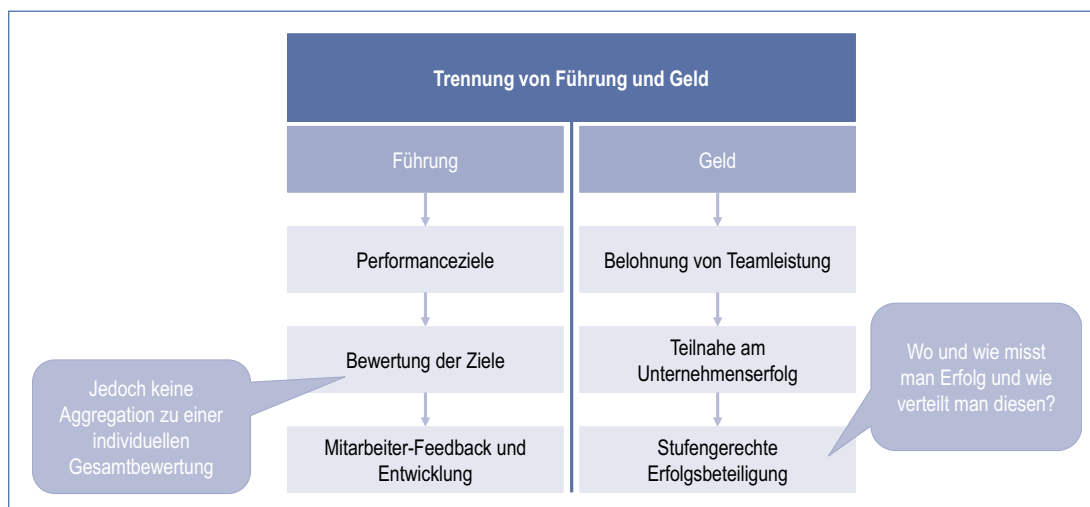


Abb. 4: Trennung von Führung und Geld

zug die Führungsaufgabe von versteckten Bonus-Gesprächen (vgl. *HCM International*, 2018b).

Ein weiteres Merkmal von Erfolgsbeteiligungsplänen ist ihr integrativer Ansatz: Da Mitarbeiter direkt am Unternehmenserfolg teilhaben, wirken sie sinnstiftend und machen Mitarbeiter zu Eigentümern am Unternehmen. Sie werden Teil von etwas Größerem. Mitarbeiter-Erfolgsbeteiligungspläne fördern eine teamorientierte Kultur des „Wir gemeinsam“, in Kombination mit einem modernen Führungsstil (Führungsperson ist „Coach“ und nicht „Instruktor“) ohne individuelle Gesamtratings.

Um einen Erfolgsbeteiligungsplan erfolgreich aufzusetzen, müssen folgende Aspekte sorgfältig analysiert werden:

- Wo wird der Erfolg gemessen?
- Wie wird die Qualität des Erfolgs berücksichtigt?
- Wie wird er verteilt?

4. Auf welcher Ebene soll Erfolg gemessen werden?

Bei der Festlegung der angemessenen Stufe zur Erfolgsmessung ist eine der ersten Reaktionen: „Messen, was beeinflusst werden kann.“ Doch dies ist mit Vorsicht zu genießen. Denn je weiter unten und enger der Erfolg definiert wird und je direkter er mit der Leistung der Abteilung oder des Teams verknüpft ist, desto höher ist das Konfliktrisiko zwischen Teams, Abteilungen und Bereichen (vgl. *Hostettler/Lambin*, 2017). Konflikte und Diskussionen ergeben sich einerseits bei der „gerechten“ Abgrenzung von Kosten und Leistungen, andererseits aber auch bei der Zusammenarbeit, denn „Wieso sollten wir diese Initiative unterstützen, wenn sie vor allem anderen nützt?“.

Beispiel: Ein deutsches, privates Industrieunternehmen mit rund 400 Millionen Euro Umsatz und 1.200 Mitarbeitern hat sich entschieden, das traditionelle Bonussystem komplett zu überarbeiten. Es

wurde festgestellt, dass die Zusammenarbeit zwischen Produktion, Vertrieb und Kommerz ungenügend ist und die Wachstumsstrategie nicht unterstützt, sondern teilweise sogar belastet. Die bisherigen Führungs- und Vergütungssysteme hatten zahlreiche ineinander verknüpfte Konsequenzen in den Bereichen Feedback, Entwicklung und Bonuszahlung. Bei der Überarbeitung war früh klar, dass Führung vom Geld getrennt werden muss. Einer der Hauptgründe war, dass die Bereichsziele, wie auch die individuellen Ziele, zu stark im Vordergrund standen. So wurde entschieden, die Erfolgsbeteiligung für alle vom Gruppenresultat abhängig zu machen. Dies gilt weltweit und auch für den Vertrieb. Ausnahme sind die Produktionsmitarbeiter im Tarifbereich. Das Resultat war eine viel weitergehende Zusammenarbeit zwischen den Bereichen als bislang.

Wie wird die Qualität des Erfolgs beurteilt?

Häufig geäußerte Ängste in Bezug auf Erfolgsbeteiligungspläne sind, dass sie nur die Gewinn- und Verlustrechnung berücksichtigen, kurzfristig orientiert sind und keinen breiteren Blick auf „Pay-for-Performance“ erlauben. Um diese Aspekte zu lösen, berücksichtigt unser Ansatz auch die „Qualität“ des Erfolgs. Ein hoher Jahresgewinn muss nicht immer ein gutes Ergebnis sein. Oder anders gesagt, nicht nur die Höhe des Gewinns zählt, sondern auch dessen Qualität. Erst die systematische Überprüfung anhand zusätzlicher KPIs (Key Performance Indicators) lässt eine Beurteilung der Qualität des Jahresgewinns zu (vgl. *HCM International*, 2018c). Zu diesen gehören etwa die Kundenzufriedenheit, Reputation, Liquiditätsanspruch, etc. Das Problem sind nicht zu wenige KPIs, sondern zu viele, die zudem meist in einem Zielkonflikt zueinander stehen.

Um dies zu lösen, sollte zwischen zwei Arten von KPIs unterschieden werden: **Performance-KPIs** und **Bedingungs-KPIs**. Performance-KPIs sind dabei zu maximierende Größen, während Bedin-

Implikationen für die Praxis

- Herkömmliche Performance Management Systeme in Unternehmen haben ausgedient. Um agil zu werden, sollte eine Kultur des „wir gemeinsam“ etabliert werden.
- Traditionelle Boni auf Basis individueller Performance werden durch eine Erfolgsbeteiligung ersetzt, die gemeinsame Leistung belohnt.
- Die Allokationskriterien für die Erfolgsbeteiligung sollten konkret und transparent sein, um Diskussionen zu vermeiden.

gungs-KPIs eine Art Mindestanforderung bzw. Schwellenwert darstellen. Wie wird klar, welcher KPI zu welcher Kategorie gehört? Der Schlüssel ist, sich zu fragen, ob es per se Sinn macht, einen bestimmten KPI langfristig zu maximieren. Kundenzufriedenheit beispielsweise ist offensichtlich eine sehr wichtige Größe für den Erfolg des Unternehmens, gleichzeitig ist eine Maximierung betriebswirtschaftlich nicht sinnvoll. Ein gewisses Niveau an Kundenzufriedenheit ist allerdings notwendig, daher sollte ein Schwellenwert definiert werden, bei dessen Erreichung die Kundenzufriedenheit als in Ordnung und ausreichend deklariert wird. Eine klare und explizite Unterscheidung zwischen Performance-KPIs und Bedingungs-KPIs ist daher nötig um die richtigen Signale zu senden und eine Gewinngröße in ihrer Qualität systematisch beurteilen und einordnen zu können (vgl. *HCM International*, 2018c, S. 5). Übrigens haben die meisten KPIs den Charakter einer Bedingung, beziehungsweise einer Minimalanforderung, die erreicht werden muss, damit das Ergebnis robust und langfristig nachhaltig ist. So können auch die bei Performancegesprächen oft ins Feld geführten „Stakeholderinteressen“ systematisch und korrekt berücksichtigt werden, ohne in einen Zielkonflikt mit den Eigentümerinteressen zu geraten. Es empfiehlt sich auch, die Unterscheidung zwischen Performance- und Bedingungs-KPIs im Rahmen einer Eigentümerstrategie explizit aufzunehmen. Dort finden sich dann auch Themen wie Finanzierungs- und Dividendenpolitik wieder (vgl. *HCM International*, 2018c, S. 4).

Beispiel: Die Eigentümer eines mittelständischen privaten Handelsunternehmens haben im Rahmen der Überarbeitung ihrer Eigentümerstrategie explizit festgehalten, dass sie eine nachhaltige Wertsteigerung anstreben. Gemessen wird diese durch den Value Added Ansatz (also Performance), jedoch nur unter spezifischen Bedingungen. Diese Bedingungen wurden dreigeteilt:

- Informationen über Werttreiber (keine Vorgaben als „Ziele“), wie z. B. Markenentwicklungen in einzelnen Sparten, Investitionen in neue Geschäftsfeldern, etc.
- Zwingende bilanzielle Rahmenbedingungen bezüglich eines angemessenen Eigenfinanzierungsgrades, der Dividendenpolitik sowie einer Mindestliquidität.
- Mindest-Anspruchsniveaus für Stakeholderinteressen, wie z. B. Mitarbeiterzufriedenheit (via

Umfragen), Kundenzufriedenheit (ebenfalls erhoben via Umfragen), Reputation des Unternehmens (generell beurteilt), etc.

Auf welcher Basis wird ein Anteil des Erfolgs verteilt?

Bei einer Erfolgsbeteiligung geht es nicht darum, allen teilnehmenden Personen den gleichen Anteil auszuzahlen. Dies würde dem Anspruch der Differenzierung in Geldfragen nicht gerecht werden. Gleichzeitig haben wir festgestellt, dass es schwierig und teilweise unmöglich ist, den individuellen Beitrag am Erfolg punktgenau und zuverlässig zu messen und zu bewerten.

Als mögliche Größe zur Verteilung eines Erfolgsanteils kann zum Beispiel die Rolle, Funktion, Stufe teilweise in Kombination mit dem Dienstalter oder Grundsalar herangezogen werden. Einfach gesagt sollten die Allokationskriterien konkret und offensichtlich sein, um Diskussionen über die jeweilige Vergütung zu vermeiden (vgl. *Hostettler/Lambin*, 2017, S. 97).

Beispiel: Ein internationales Treuhandunternehmen mit ca. 200 Mitarbeitern hat die Erfahrung gemacht, dass ihr traditionelles Bonussystem (mit Individual-Boni, Abteilungsperformance, etc.) jedes Jahr zu ineffektiven und aufreibenden Diskussionen führte. Es wurde entschieden, eine Erfolgsbeteiligung einzuführen, wobei ausschließlich das Gruppenresultat herangezogen wird. Nach einer Beurteilung der Qualität durch das oberste Leitungsorgan wurde anschließend festgelegt, wie groß der „Topf“ für die Erfolgsbeteiligung ist. Dieser wird auf Basis des Dienstalters in einer gewissen Funktionsstufe zugeteilt – und dies durchgehend vom CEO bis zur unteren Stufe der Kader. Mit anderen Worten: Je „höher“ die Funktion und je länger jemand in dieser Funktion ist, desto mehr Erfolgsbeteiligung.

5. Umsetzung von „Trennung von Führung und Geld“ erfordert Mut

Die Einführung von Erfolgsbeteiligungsplänen ist meist nicht einfach. Eines der größten Hindernisse ist, dass die Beteiligten häufig das Gefühl haben, es werde ihnen etwas weggenommen, wenn von einem Bonus- auf eine Erfolgsbeteiligung umgestellt wird (vgl. *HCM International*, 2018b, S. 9). Denn die individuellen bonusrelevanten Ziele werden in der Regel erreicht und ein Mitarbeiter rechnet mit diesem Bonusanteil. In den meisten Firmen haben sich diese Bonuszahlungen quasi zum Fixgehalt entwickelt. Traditionelle individuelle Boni wirken als direkt beeinfluss- und verhandelbar, wogegen eine Erfolgsbeteiligung eine von außen gegebene Größe ist. Diesen Ängsten sollte frühzeitig entgegengewirkt werden und bei einer Einführung von Erfolgsbeteiligungen eine Erhöhung des Fixgehaltes in Betracht gezogen werden, bei der im Ge-

genzug der variable Anteil reduziert wird. Zudem brauchen Unternehmen grundsätzlich einen gewissen Reifegrad und einen Willen, in starke Führungskompetenzen zu investieren. Individuelle Ziele und Feedback sind weiterhin wichtig, sie sollen jedoch Führungsentscheidungen, nicht Bonusentscheidungen, unterstützen.

Eine weitere naheliegende Fragestellung bei der Einführung von Erfolgsbeteiligungen ist der Umgang mit Trittbrettfahrern und Outperformern. Manche Mitarbeiter sind vielleicht versucht, ihren Beitrag zu reduzieren und lassen andere für sie arbeiten: Falls der Bonus ausschließlich auf Basis der Unternehmens- oder Teamperformance bestimmt wird, werden sie auch einen Bonus erhalten, wenn sie ihren individuellen Einsatz reduzieren. Auf der anderen Seite können sich Outperformer quasi vernachlässigt fühlen. Unternehmen sind daher gut beraten, solche Bedenken entsprechend zu berücksichtigen (vgl. *HCM International*, 2018b, S. 8). Bei klaren Outperformern versuchen manche Führungskräfte, durch zusätzliche Boni Abhilfe zu schaffen. Dies führt jedoch im darauffolgenden Jahr häufig zu weiteren Fragen: „Wie kann ich auch diesen Extra-Bonus bekommen?“ Mit der Erklärung dafür stehen wir wieder ganz am Anfang, also der direkten Verknüpfung von individuellen Zielen mit dem Bonus. Tatsächlich liegt die Lösung nicht darin, das Portemonnaie zu öffnen, sondern die Qualität der Führung zu verbessern. Dies beinhaltet beispielsweise die Entdeckung von Outperformern (oder Underperformern), die richtigen Entscheidungen bezüglich ihrer Karriere zu treffen, sie zu befördern, oder im Gegenteil, keine Angst vor Versetzungen oder im Extremfall Kündigungen zu haben (vgl. *HCM International*, 2018b, S. 8). Mitarbeiter am Erfolg zu beteiligen erfordert Mut, aber es ist ein starkes Instrument, um ein Unternehmen von „Mitunternehmern“ zu schaffen. Traditionell ist es verlockend und einfach, Führungsaufgaben in Bonuspläne zu delegieren, aber die Erfahrung hat gezeigt, dass dies langfristig nicht funktioniert.

Durch eine stufengerechte Beteiligung am Erfolg wird offensichtlich, dass Mitarbeiter nicht angestellt wurden, um eine Aufgabenliste abzuarbeiten, sondern um einen Beitrag zu etwas Größerem zu leisten. Diese Sinnstiftung reizt nicht nur Millennials: Generationsunabhängig fördern Mitarbeiter den Unternehmenserfolg, wenn sie daran beteiligt sind. Erfolgsbeteiligungspläne schaffen eine Kultur der Gemeinsamkeit. Die Kultur des Unternehmens ist vor allem in der heutigen Zeit ein Erfolgsfaktor, wo Zusammenarbeit, Innovationskraft und Agilität das Überleben und den Erfolg vieler Unternehmen bestimmen.

Oder wie es der renommierte Wissenschaftler *Peter Drucker* formuliert hat: „Culture eats strategy for breakfast“ (*Campbell*, 2011, S. 263) Hier kann ergänzt werden: „and ill-designed incentives eat culture for lunch.“ Umgang mit Geld im Unterneh-

men braucht einen Paradigmenwechsel: Geld ist kein Anreiz für individuelle Leistung, sondern eine Form der Wertschätzung für gemeinsamen Erfolg.

Literatur

- Ariely, D./Gneezy, U./Loewenstein, G./Mazar, N., Large Stakes and Big Mistakes, in: *The Review of Economic Studies*, 76. Jg. (2009), H. 2., S. 451–469.
- Barankay, I., Rank Incentives: Evidence from a Randomized Workplace Experiment, in: Working Paper, Wharton School of Business, University of Pennsylvania, (2012), S. 1–40.
- Cable, D./Vermeulen, F., Stop Paying Executives for Performance, <https://hbr.org/2016/02/stop-paying-executives-for-performance>, Stand: 23.02.2016.
- Campbell D., *Business Strategy – An Introduction*, Macmillan International Higher Education, London 2011.
- Felipe, C./Roldán, J./Leal-Rodríguez, A., Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility, in: *Sustainability*, 13. Jg. (2017), H. 9, S. 1–23.
- Gneezy, U./Rustichini, A., Pay Enough or Don't Pay at All, in: *The Quarterly Journal of Economics*, 115. Jg. (2000), H. 3., S. 791–810.
- Gneezy, U./Meier, S./Rey-Biel, P., When and Why Incentives (Don't) Work, in: *Journal of Economic Perspectives*, 25. Jg. (2011), H. 4., S. 191–210.
- HCM International, *HCM Viewpoint – Führung und Geld trennen*, ein Denkanstoß, 1. Aufl., Zürich 2016.
- HCM International, *Bevölkerungsumfrage 2018 zum Thema Managereinsätze*, 1. Aufl., Zürich 2018a.
- HCM International, *HCM Viewpoint – Trennung von Führung und Geld*, 1. Aufl., Zürich 2018b.
- HCM International, *HCM Viewpoint – „Was ist Erfolg?“: Schlüsselfrage für eine robuste Eigentümerstrategie*, 1. Aufl., Zürich 2018c.
- Hostettler, S./Lambin, R., Separating Leadership from Pay, in: *Journal of Applied Corporate Finance*, 29. Jg. (2016), H. 1., S. 93–98.
- Mankiw, G., *Principles of Economics*, 7. Aufl., Cengage Learning 2016.
- Osterloh, M./Frey, B., Fixlöhne als Alternative zu Boni und Anreizsystemen, https://www.nzz.ch/fixloehne_als_alternative_zu_boni_und_ausgekluegelten_anreizsystemen-1.2190859, Stand: 13.03.2009.
- Scullen, S./Mount, M./Goff, M., Understanding the Latent Structure of Job Performance Ratings, in: *Journal of Applied Psychology*, 85. Jg. (2000), H. 6., S. 956–970.
- Stopper, H., Schafft die Boni ab!, <http://www.spiegel.de/karriere/variable-verguetung-warum-bonuszahlungen-demotivieren-a-1056390.html>, Stand: 16.10.2015.

Literaturtipps aus dem Online-Archiv
<http://elibrary.vahlen.de>

- Tobias Witzemann und Michael Curle, Bonusbanken Unternehmenswertsteigerung und Managementvergütung langfristig verbinden, Ausgabe 16/2004, S. 631–638.
- Dennis Fehrenbacher, Controlling-Lexikon: Anreizsystem, Ausgabe 23/2011, S. 615–616.
- Gunther Friedl und Iris Pfeiffer, Ausgestaltung und Anreizwirkungen der Vorstandsvergütung in Deutschland, Ausgabe 26/2014, S. 148–154.

Stichwörter

Erfolgsbeteiligungsprogramm # Führung
Geld # Wertschätzung # Zusammenarbeit

Keywords

Appreciation # Cooperation # Leadership
Money # Profit-Sharing Program

Summary

To support an agile company structure, a culture of collaboration and appraisal must be established. To achieve this, the performance of employees should not be reduced to an individual overall rating but be assessed in a differentiated way with feedback, money, and development opportunities being fundamental elements of appreciation. In that respect, money is connected to the recognition of collectively achieved success and thus should not be the paid based on individual performance.