

Als Demotivationsinstrument entlarvt?

Immer mehr Führungskräfte erhalten nur noch einen Teil ihres Einkommens als monatliches Fixum. Es ist heute zunehmend üblich, dass bis zu 30 % des Zieleinkommens in Form einer Tantieme, eines Bonus oder einer Prämie dargestellt werden. An diese Entwicklung haben wir uns nicht nur gewöhnt. Bei Umfragen wird dieses Vorgehen auch grundsätzlich akzeptiert als Beitrag zu mehr Gerechtigkeit im Hinblick auf persönliche Leistung und Einsatzbereitschaft.

Interessanterweise empfindet jedoch der Einzelne gerade seine Einstufung als ungerecht, zweifelt am System der Leistungsbeurteilung im Unternehmen, unterstellt persönliche Animositäten als Ursache seiner ungerechten Behandlung und klagt, dass die Ermittlung seiner Einstufung nicht transparent genug sei.

Der Arbeitskreis Management- und Führungsfragen des Deutschen Führungskräfteverbandes (UIA) hat sich mit diesem Thema intensiv beschäftigt. Er hat Praktiker im Personalwesen und Mitglieder der Sprecherausschüsse befragt und mit den Führungskräften selbst diskutiert. Das Ergebnis ist erstaunlich.

Fragen wir uns allerdings zunächst, welche Entwicklung dem heutigen Status zugrunde liegt und wie die leistungsabhängige Komponente im Einkommen überhaupt entstanden ist.

Im Vertrieb gibt es diese Form der Bezahlung schon sehr lange. In einzelnen Branchen, insbesondere im Direktvertrieb, sogar unter umgekehrten Vorzeichen: in Einzelfällen mit nur 20 % Fixum und 80 % umsatzabhängiger Vergütung. Die Messbarkeit des (Verkaufs-)Erfolgs ist hier eindeutig gegeben. Für den Arbeitnehmer besteht ein direkter Bezug zu seinem persönlichen Einkommen. Dass auch in diesem Vertrieb zu Lasten des Unternehmens eine gewisse Einseitigkeit auftritt, wenn etwa einzelne Produkte kurzzeitig mit besonders hohen Boni belegt sind und die faire Kundenberatung in den Hintergrund tritt, soll hier nicht vertieft werden.

Die Idee, solche Modelle in begrenztem Maße auf andere Bereiche und Funktionen zu übertragen, war dann aber sicher nicht nur vom Motivationsgedanken getragen. In

der Praxis gab es viele Unternehmen, die das bisherige fixe Einkommen als Maximaleinkommen definierten und stillschweigend davon ausgingen, auf diese Weise das Einkommensniveau kollektiv senken zu können. In großen Unternehmen leisteten gerade die Sprecherausschüsse der Leitenden Angestellten einen wesentlichen Beitrag, dass diese Praxis die Ausnahme blieb.

Jedoch selbst unter dem Aspekt, Leistung honorieren zu wollen und mehr Individualität in das Gehaltsgefüge zu bringen, fühlten sich viele Mitarbeiter ungerecht behandelt. Der Ruf nach noch differenzierteren Beurteilungssystemen wurde laut. Heute stellt man fest, dass diese Systeme meist nur eines erreicht haben. Die Nachvollziehbarkeit der eigenen Bewertung hat eher abgenommen, der Bezug zwischen Beurteilungssystem und eigener Einstufung ist aufgrund der Komplexität nicht mehr nachvollziehbar.

Schon das erweist sich als nicht sehr motivierend. Erschwerend kommt aber hinzu, dass „Gehaltstöpfe“ „gedeckt“ sind, jeder Führungskraft also nur eine begrenzte Summe für ihre Mitarbeiter zur Verfügung steht. Zudem muss in den meisten Fällen innerhalb der Abteilung „gemittelt“ werden, es gibt eine Durchschnittsnote, die der Vorgesetzte einhalten muss. In der Praxis bedeutet dies, dass ein Vorgesetzter mit lauter guten oder sehr guten Mitarbeitern ebenso eine Hälfte unter dem Durchschnitt bonifizieren muss wie umgekehrt ein Chef mit einem eher schwachen Team „die Einäugigen unter den Blinden“ fürstlich belohnen kann. In der Summe führt diese Entwicklung zu einer „relativen Verschlechterung der Besten“.

Und ein weiterer Aspekt entfaltet schon allein im Hinblick auf die Teamleistung und den „Abteilungsfrieden“ seine Wirkung: Als Vorgesetzter wäre es unklug, über Jahre hinweg immer die gleichen Mitarbeiter zu belohnen – auch hier streben die meisten Chefs einen gewissen Ausgleich an. In den berühmten Mitarbeiterjahresgesprächen wird dann schon mal um Verständnis geworben, dass die Anderen „halt auch mal dran sind ...“ Und schließlich ist der messbare Erfolg des Einzelnen nicht nur von seiner Leistung abhängig.

Erste Erkenntnis also: Da der Mitarbeiter jeden Bonus unterhalb des Durchschnittswertes eher als Wegnahme von Geld und als Abwertung empfinden wird, „gelingt“ es dem Vorgesetzten unter den oben genannten Bedingungen, innerhalb von spätestens fünf Jahren 80 % aller Mitarbeiter mindestens einmal kräftig zu frustrieren. Motivation ade?

Betrachten wir die Einflussgrößen der variablen Vergütung einmal genauer. Die erste Variable ist in vielen Fällen der Unternehmenserfolg. Dieser Faktor ist am ehesten messbar und für alle nachvollziehbar, er wird deshalb auch von den meisten akzeptiert. Bei gravierenden Fehlleistungen des Top-Managements zulasten des Unternehmenserfolgs fühlen sich aber auch hier schon viele um ihren eigenen Beitrag betrogen.

Der zweite Faktor ist die persönliche Zielerreichung. Auch hier unterstellt man Messbarkeit. Die Verhandlungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zeigen allerdings bisweilen, dass krampfhaft versucht wird, Nebensächlichkeiten zu Zielen aufzubauschen, dass der Mitarbeiter (natürlich) darum kämpft, nicht allzu anspruchsvolle Ziele zu bekommen, um deren Erreichbarkeit zu sichern. Der Vorgesetzte hingegen ist des Öfteren in der Versuchung, seine „von oben“ erhaltenen Ziele einfach weiter „herunterzubrechen“. Der Mut, freiwillig ein besonders ambitioniertes oder ungewöhnliches Ziel zu definieren und dadurch einen echten Leistungsanreiz zu schaffen, geht in diesem Szenario oftmals verloren.

Die dritte Variable ist das persönliche Verhalten mit Komponenten wie Führungsverhalten, Teamverhalten und persönlicher Darstellung. Naturgemäß kommt es hier zu den meisten Auseinandersetzungen und Meinungsverschiedenheiten. Und an dieser Stelle ist das „Gefühl“ der Ungerechtigkeit besonders ausgeprägt.

Nun hat man in letzter Zeit in vielen Unternehmen größte Anstrengungen unternommen, Willkür und „Beurteilung nach Gutsherrenart“ zu unterbinden. Also wurden die Beurteilungssysteme immer noch detaillierter, die Maßstäbe noch breiter, die Schlüsselbegriffe noch zahlreicher. Dass

ierdurch eine Verstärkung des Trends zur fitte eintrat, sei hier nur am Rande erwähnt.

Überraschenderweise diene diese An-trengung auch sonst nicht immer dem fitarbeiter. Plötzlich hatte der Vorgesetzte iel mehr Möglichkeiten, etwas zu verste-ken, was keineswegs verschwunden war: eine Subjektivität, Sympathie oder Anti-athie, die persönliche Wellenlänge, den ngeliebten „Nasenfaktor“. Viele kleine nd im Einzelnen kaum diskutierbare Ab-ertungen geben nämlich am Ende auch ine schlechtere Note.

Wer berufliche Veränderungen und Neu-orientierungen begleitet hat, weiß, dass derselbe Mensch, der gerade noch als „Schwachleister“ bezeichnet wurde, in an-derer Umgebung, mit passender Aufgabe und neuen Personenbeziehungen plötzlich seine Stärken entfaltet und aufblüht.

Das Eingeständnis, „nicht miteinander zu-rechtzukommen“, dürfte heute allerdings in den meisten Fällen sowohl dem Vorge-setzten wie dem Mitarbeiter als Schwäche ausgelegt werden. Da wir davon ausgehen, uns keine Schwächen leisten zu dürfen, bleiben wir hartnäckig dabei, krampfhaft

Es muss aber hier erlaubt sein, einen ganz „revolutionären“ Gedanken aufzubrin-gen: War nicht möglicherweise die jähr-liche Gehaltserhöhung und deren monat-lich sichtbare Auswirkung beim Einkom-men motivierender als alle leistungs-bezogenen Einmalzahlungen? Könnte es nicht sogar sein, dass Einmalzahlun-gen in ihrer (nur gelegentlich positi-ven) Wirkung extrem schnell verpuff-fen? Ist vielleicht sogar der Begriff „Gehaltserhöhung“ generell eher positiv be-legt, während ein „unterdurchschnitt-licher Bonus“ nachgerade immer enttäu-schen muss?



Macht ein guter Mitarbeiter seinen Einsatz von der Höhe der Bonifikation abhängig?

Und erwarten wir nicht ohnehin 100 % Leistung von einer Führungskraft? Glauben wir wirklich, dass ein guter Mitarbeiter seinen Einsatz im Wesentlichen von der Höhe der zu erwartenden Bonifikation abhängig macht? Und ihn entsprechend einem schwachen Unternehmensergebnis und der damit entgangenen Komponente in seiner Entlohnung reduziert?

Die Unternehmen investieren unglaubliche Summen in „gerechte“ Leistungsbeurteilungs- und Entgeltfindungssysteme. Und sie entmündigen dadurch die Füh-

Und allmählich beginnt man zu begrei-en, dass Instrumente, die eigentlich der Versachlichung und Objektivierung die-ien sollen, am Ende auch dazu genutzt werden können, Subjektivität zu verste-ken oder diese nachträglich für „objek-iv“ zu erklären und entsprechend zu be-gründen.

Zur Ehrlichkeit im gegenseitigen Um-gang hat diese Entwicklung nicht beige-ragen, und wir haben so getan, als könn-e unser persönliches Empfinden einfach überstimmt werden. In der Praxis ist es allerdings so, dass nun einmal nicht alle Menschen miteinander auskommen und sich quälen, wenn sie diese Erkenntnis gnorieren und stattdessen versuchen, den anderen mit an den Haaren herbei-gezogenen Argumenten „objektiv“ abzu-verten.

zu objektivieren. Die Folge ist ein völlig frustrierter Mitarbeiter, der die einzelnen Argumente seines Chefs nicht nachvoll-ziehen kann und demnach auch keine sinnvollen Handlungsoptionen entwickeln wird, allenfalls eine gehörige Portion Op-portunismus oder die Flucht in den „Dienst nach Vorschrift“ bei gleichzeitiger innerer Kündigung.

Nun könnte man als Resultat aller Überle-gungen empfehlen, was schon vor 20 Jah-ren in den Lehrbüchern stand: Leistungs-beurteilung und Bezahlung sind zu ent-koppeln. In der Praxis kann das schon des-halb nicht funktionieren, weil ansonsten ja ein Ersatz gefunden werden müsste für die Maßstäbe der Entgeltfindung. Dann wären wir bei Kriterien wie Lebensalter, Verweil-dauer in der Abteilung oder Betriebszuge-hörigkeit.

rungskräfte, stellen deren Urteilsfähigkeit nachhaltig in Frage, bezweifeln deren Ab-sicht, den Mitarbeitern individuell gerecht zu werden. Vielleicht ist es an der Zeit, Leistungsbeurteilung drastisch zu vereinfachen, den einmal ausgewählten Füh-rungskräften zu vertrauen und zu akzeptieren, dass Menschen auf Dauer nur dann ein erfolgreiches Team bilden und zusammen ar-beiten können, wenn sie sich auch persö-nlich schätzen und täglich gerne begegnen. Wenn dann noch gesehen würde, dass ein Mitarbeiter zunächst einmal nur an diesem Platz und in seiner jetzigen Umgebung nicht die erwartete Leistung bringt, des-halb aber noch lange nicht per se „schlecht“ ist, wäre das eine hervorragende Ausgangs-überlegung, in die „richtige Person am rich-tigen Platz“ mehr Mühe zu stecken.

Stefan Müller, Inhaber der stefan müller personalperspektiven, Stuttgart und Köln