

Zielsysteme und Leistungslohn

Lohnende Ziele

Was Professor Higgins in Bernard Shaws Bühnenstück «Pygmalion» mit Eliza erreichte, die sich vom Blumenmädchen zur Dame wandelt, lässt sich auch auf Unternehmen und öffentliche Verwaltungen übertragen: Behandelt und beurteilt ein Vorgesetzter seine Mitarbeiter wie Topleute, dann versuchen sie, diese Erwartung zu erfüllen.

von Dr. Dieter Wissler (*)

Die «Macht der Erwartungen» wirkt überall: im Privaten, in Schulen, in Unternehmen. Dort strahlt sie positiv auf den Betriebserfolg aus, wenn Vorgesetzte die Fähigkeit haben, sie durch klare Zielsetzung, realistische Zielvereinbarung und faire Honorierung persönlicher Leistung in Bahnen zu lenken, die zur Motivation der Mitarbeiter beitragen; anderenfalls wird sie zur Ohnmacht. Das so entstehende Verlustpotential für einzelne Firmen, ja selbst für Volkswirtschaften ist immens: So belegen Studien, dass der deutschen Wirtschaft jährlich 20 Milliarden Euro verloren gehen, weil die eigentlichen Aufgaben und Ziele vieler Mitarbeiter, vor allem in mittelständischen Betrieben, nicht klar festgelegt sind.

Die Grossen machen es vor

Im Gegensatz zu KMU haben Grossunternehmen den Nutzen ganzheitlicher Systeme längst erkannt: Sie koppeln individuelle Leistungsziele mit leistungsabhängiger Entlohnung, mit Mitarbeiterbeurteilungen und Personalentwicklungsplänen. In Hochleistungsorganisationen sind Zielsysteme und «performance pay» wichtige Führungsins-

trumente und tragen, wie wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, zu besseren Betriebsergebnissen bei. Die Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge sind komplex, haben aber weitgehend mit der Motivation der Mitarbeiter zu tun: Können sie bei der Festlegung ihrer Ziele mitwirken, finden regelmässig konstruktive Beurteilungsgespräche statt und wird persönliche Leistung fair honoriert, wird dies als Ausdruck besonderer persönlicher Wertschätzung wahrgenommen. Dadurch steigt der Selbstwert der Mitarbeiter. Beschäftigte mit diesem Empfinden haben eine stärkere Bindung an ihr Unternehmen, sind zielorientierter, qualitätsbewusster und zu höherer Leistung bereit. Nicht ohne Grund liegt die Wertschöpfung pro Angestelltem in deutschen Betrieben mit Mitarbeiterbeteiligung um 60% höher als in Unternehmen ohne Leistungsanreize. Dieses Potential liegt in vielen KMU und öffentlichen Verwaltungen der Schweiz noch weitgehend brach: In einer ALPHA-Umfrage der SonntagsZeitung gaben zwei Drittel der Antwortenden an wenig präzise, nicht messbare oder absolut schwammige bzw. keine Kriterien für ihre Mitarbeiterbeurteilung zu haben und nach einer Studie der Fachhochschule Nordwestschweiz erhalten mehr als 80% der Mitarbeiter in KMU keine leistungsabhängige Entlohnung.

Zögerliche KMU und Verwaltung

«Angestellte Schweiz» liess im letzten Jahr verlauten, dass Leistungslohn von 73% ihrer Mitglieder befürwortet werde. Bei dieser breiten Akzeptanz in mehrheitlich grossen Firmen stellt sich die Frage, warum Schweizer KMU, aber auch die öffentlichen Verwaltungen, Zielsysteme und Leistungslohn

nicht stärker nutzen. Ein Hauptgrund liegt sicher in dem noch vielerorts verwurzelten Widerstand gegen «neue Methoden» an sich, vor allem bei älteren Inhabern von KMU sowie im Trägheitsmoment amtlicher Institutionen. In vielen Betrieben werden aber auch negative Reaktionen der Beschäftigten und Störungen des Betriebsklima befürchtet. Solche Schwierigkeiten sind aber meistens hausgemacht: Nicht die Systeme an sich sind schlecht – Probleme entstehen aus ihrer unprofessionellen Umsetzung im Betrieb.

Unterschiedliche Anteile

Untersuchungen aus der Schweiz belegen, dass Mitarbeiter verständliche und nachvollziehbare Lohnsysteme mehrheitlich akzeptieren. Der leistungsabhängige Lohnanteil muss den Einkommensverhältnissen der Beschäftigten allerdings angepasst sein, und das für die Erhaltung eines angemessenen Lebensstandards notwendige Grundeinkommen darf durch die Leistungslohnkomponente nicht gefährdet werden. Bei tieferen Löhnen sollte der leistungsabhängige Lohnanteil deshalb nicht mehr als fünf, bei mittleren Lohnklassen etwa 15% des Jahreslohns betragen. Für Kadermitglieder in KMU sind Werte von bis zu 30% geläufig, für das Management in Grossunternehmen solche von 50% und darüber.



Dieter Wissler

Der geplante Umbau des Lohnsystems der Bundesangestellten sieht ähnliche Zahlen vor: 10% «variable Lohnbestandteile» für die unteren, 20% für die mittleren und 30% für die oberen Chargen.

Bonus und Malus

In der gängigen Praxis der Leistungshonorierung wird in erster Linie überdurchschnittliche Leistung «belohnt», ohne jedoch unterdurchschnittliche zu «bestrafen». Dieser Ansatz ist Gift für die Motivation der Mitarbeiter: Er entspricht in keiner Weise dem Prinzip «gerechter und fairer Leistungsvergütung», weil durchschnittliche und unterdurchschnittliche Leistung gleichgesetzt wird. Wir empfehlen deshalb ein Bonus- und Malussystem, in dem die Jahresergebnisse aller Beschäftigten leistungsgerecht abgebildet werden können. Die von den Mitarbeitenden zu erwartende, gute Durchschnittsleistung bildet dabei das Zentrum des Systems: Liegen die Jahresergebnisse eines Mitarbeiters im vereinbarten Zielbereich, wird die im Vertrag festgelegte variable Lohnkomponente in voller, vereinbarter Höhe ausbezahlt. Über der Zielvereinbarung liegende Leistung wird durch Zuschläge «belohnt», darunter liegende durch Abschläge «bestraft». Um der menschlichen Motivationsstruktur gerecht zu werden, neigt die Bonus/Malus-Kurve stärker nach oben als nach unten. Es ist sinnvoll, die Kurve auf beiden Seiten durch ein «Cap» zu begrenzen: Dieses federt einerseits Härtefälle nach unten ab und stellt andererseits sicher, dass die Summe der Boni für das Unternehmen im planbaren Rahmen bleibt.

Wie weiter?

Richtig konzipierte und professionell umgesetzte Ziel- und Leistungslohnsysteme tragen dazu bei, unternehmerische Ziele besser zu erreichen und höhere Betriebsergebnisse zu erwirtschaften. Dieser Satz hat sich in der Unternehmenspraxis tausendfach bewiesen. Er gilt für alle Firmen und auch für öffentliche Verwaltungen. Wer mehr erreichen will, muss aber auch etwas unternehmen: Selbst die längste Reise beginnt mit dem ersten Schritt, sagt ein chinesisches Sprichwort.

(*) Dieter Wissler leitet die Unternehmensberatung PraxisInstitut Dr. Wissler (www.praxisinstitut.ch; dieter.wissler@praxisinstitut.ch).