



# PUBLIKATION

## Feedback ist die neue Währung

Copyright und Erstveröffentlichung

**FOCUS-Spezial**

Ausgabe Mai | Juni/2016, S. 38-43

# Feedback ist die neue Währung

Individuelle Bonuszahlungen werden von Konzernen zunehmend in Frage gestellt. **Neue Anreizsysteme** sollen nicht nur die Mitarbeiter besser motivieren, sondern auch den Teamgedanken stärken – und damit den Unternehmenserfolg



**A**m Anfang waren es nur die Krawatten. Auf einer Klausur der Geschäftsführer regte der Bosch-Chef Volkmar Denner an, den bis dahin geltenden Krawattenzwang abzuschaffen. Die Revolution, die er wenig später einläutete, geht weit über den traditionellen Dresscode hinaus: Seit diesem Jahr verzichtet der Stuttgarter Technologiekonzern komplett auf individuelle Sonderzahlungen für Fach- und Führungskräfte. „Geld“, proklamiert Bosch-Lenker Denner, inzwischen selbst oft ohne Schlips unterwegs, „kann demotivierend wirken.“

Mit seinem Paradigmenwechsel steht der 59-jährige Schwabe nicht allein. „Viele Unternehmen müssen sich eingestehen, dass die Motivation und Bindung durch Bonusregelungen nicht in dem Maß erreicht werden, wie sie sich das wünschen“, beobachtet der Hamburger Vergütungsexperte Michael Bursee (siehe Interview Seite 42). „Die variable Vergütung hat sich in Teilen abgenutzt.“

**”** Ein Bonus wird für Mitarbeiter schnell zur Selbstverständlichkeit. Wenn er dann nicht ausgezahlt wird, ist das demotivierend“

BIRGIT HORAK,  
VERGÜTUNGS-  
EXPERTIN

Dabei galt sie lange Zeit als Garant für Leistungswillen und Unternehmenserfolg. Nicht nur bei den Unternehmen der Finanzdienstleistung war das dicke Gehaltsextra so etwas wie der Goldstandard bei Vergütungsverhandlungen. Ob Vertriebler, Außendienstler oder unteres Management – zunehmend wurde die vormals nur den Führungskräften vorbehaltene Bonuszahlung auch mittleren Einkommensgruppen zugänglich gemacht.

Mit der Finanzkrise gerieten die Bonuszahlungen vor allem im Bankenwesen in die Kritik. Seither reißt die Diskussion, ob die Aussicht auf hohe Boni Manager dazu verleiten könnte, allzu riskante Strategien zu verfolgen, nicht ab. „Es gibt gerade sehr viel Bewegung im Markt“, berichtet die Vergütungsexpertin Birgit Horak, Vorstand bei der Lurse AG. Der Technologiekonzern Infineon schaffte die individuellen Bonuszahlungen bereits vor fünf Jahren ab. Weil die Mitarbeiter kontinuierlich über dem 100-Prozent-Zielwert beim

Individualbonus lagen, hatte das Unternehmen zuvor auch dann Prämien zahlen müssen, wenn der Konzern Verluste verzeichnete. „Unternehmenserfolg und der Individualbonus waren nicht im Einklang“, so Thomas Marquardt, Globaler Leiter der Personalabteilung.

Chemie-Riese Lanxess ersetzt individuelle Zahlungen durch einheitliche Boni, die an Team- und Unternehmenserfolge gekoppelt sind. Siemens schafft die persönlichen Zielvorgaben zwar nicht ab, will bei der Bewertung der Performance aber fortan mehr berücksichtigen, wie die Mitarbeiter miteinander umgehen.

„Unternehmen setzen stärker auf den Gemeinschaftsgedanken“, erläutert Andreas Hofmann, Vergütungsexperte von Hoyck Management Consultants. „Nicht mehr die Leistung des Einzelnen steht im Fokus der variablen Vergütung, sondern der Unternehmenserfolg wird zur entscheidenden Messgröße.“

Im Gegenzug rücken alternative Anreizsysteme, die Wert-



schätzung nicht ausschließlich pekuniär spiegeln und den Teamgeist pflegen, stärker in den Fokus. So hat das Reiseportal Tui.com vor drei Jahren ein Stimmungsbarometer als App installiert, auf dem sich Mitarbeiter täglich über ihr Unternehmen äußern können. Der Versandhändler Universnatur ermöglicht seinen Mitarbeitern über die App „Corporate Vote“ sogar Mitsprache an Entscheidungen im Unternehmen.

Zugleich mehren sich die Zweifel, ob individuelle Geldextras stets automatisch leistungssteigernd wirken. „Ein Bonus wird für Mitarbeiter schnell zur Selbstverständlichkeit“, gibt Expertin Horak zu bedenken. „Wenn er dann nicht ausgezahlt wird, ist das demotivierend.“

Zudem erscheint es zunehmend schwieriger, Leistung zu messen. Zielvereinbarungs- und Beurteilungssysteme, die sehr komplex und bis ins feinste Detail ausgearbeitet sind, kosten viel Zeit und werden am Ende doch nicht als gerecht empfunden. Dieser „administrative Overkill“ sorgt aus Sicht von Thomas Haussmann, Vergütungsberater bei der Hay Group, für den größten Frust bei den Beteiligten.

Ganz ohne Geld indes kann Motivation aber auch nicht funktionieren, ist sich der Experte sicher. Gerade im Top-Management sei die Erfolgskomponente beim Gehalt nach wie vor sehr weit verbreitet. „Die individuellen Ziele sind hingegen klar auf dem Rückzug“, bestätigt Haussmann. Allgemeine Erfolgsbeteiligungen würden an Bedeutung gewinnen. „Ob das aber leistungsgerecht ist und wirklich motiviert, ist eine andere Frage.“

Auch die langfristige Variable, die sich an einer Laufzeit von bis zu fünf Jahren bemisst, findet immer mehr Verbreitung. Das gilt vor allem fürs Management. Eine Überlegung dabei: Längere Laufzeiten richten Erfolg stärker

am nachhaltigen Unternehmenserfolg aus als an den Gewinnzahlen eines Geschäftsjahres.

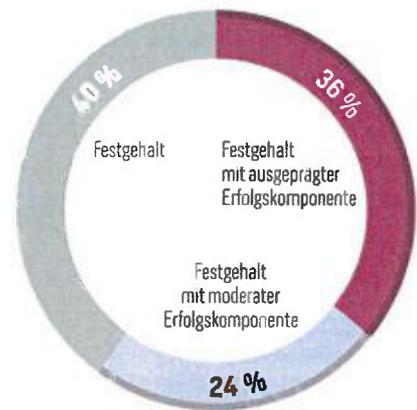
Dass Bonuszahlungen komplett von der Bildfläche verschwinden, steht nicht zur Diskussion. „Im Vertrieb wird der Bonus immer eine große Rolle spielen“, meint Joachim Kayser von der HKP Group. Doch gerade dort können überzogene Anreize zu Fehlverhalten führen – wie Korruptions- und Bestechungsskandale in den vergangenen Jahren bei VW oder Siemens zeigten.

Der Verzicht auf den individuellen Bonus zu Gunsten einheitlicher Boni bietet den Vorteil, das ohnehin schon schwierige Jahresgespräch vom Gehaltsgespräch zu entkoppeln. Zugleich bestehe aber die Gefahr, dass „ein System innovativer Sonderzahlungen aufblühe“, vermutet Hoyck-Manager Hofmann.

Internet-Konzerne aus dem Silicon Valley zeigen, wie es geht: Yahoo bietet Mitarbeitern Kickboxen und Golfkurse an, Google wartet mit Volleyballfeldern und Twitter mit Yoga- und Pilates-Kursen auf. Manche Start-ups leisten sich einen „Zen-Room“ für Massage und Akupunktur, andere bieten „Napping Boxes“ fürs Pausenschläfchen.

Deutsche Angebote wie betriebliche Altersvorsorge, Gesundheitsmanagement oder Altenbetreuung klingen da eher langweilig. Allein: Sie sind wertvoller und nachhaltiger. „Viele Start-ups verkaufen ihre Vergütungsgeschichten sehr gut“, konstatiert Hoyck-Berater Hofmann.

Dabei zählen Fitness-Raum oder Work-Life-Balance-Angebote auch in vielen deutschen Betrieben längst zur Grundausrüstung. So wie bei Vodafone. Schon um flexible Arbeitsstrukturen zu ermöglichen, werden dort alle Mitarbeiter gratis mit Laptops oder Smartphones ausgestattet. „Bei uns arbeiten Mitarbeiter, wann und wo sie wollen



# 60 %

der deutschen Führungskräfte bevorzugen ein Gehalt mit Erfolgskomponente

Quelle: Baumann Unternehmensberatung 2015

– am Campus, im Café, genau wie von zu Hause aus“, sagt Ulrich Federlin, Arbeitsdirektor bei Vodafone Deutschland. Die Vergütung ist klassisch: Alle außertariflichen Angestellten erhalten einen Bonus, der sich aus der persönlichen Zielerreichung und Unternehmensperformance zusammensetzt. Tarifliche Mitarbeiter bekommen eine am Unternehmenserfolg orientierte Sonderzahlung.

Auch der Konsumgüterriese Henkel favorisiert ein weltweit einheitliches Leistungsbewertungssystem, das eng an die Bonuszahlung gekoppelt ist. „Leistung soll sich lohnen“, betont Henkel-Personalvorstand Kathrin Menges. Die Führungskräfte werden in „Development Round Tables“ von einer Gruppe von Teamleitern diskutiert und bewertet. „Wir machen aber die Erfahrung, dass finanzielle Anreize allein nicht ausreichend sind, um Mitarbeiter zu motivieren und zu binden“, räumt ▶

auch Menges ein. Individuelle Entwicklungsmöglichkeiten jedes Einzelnen spielen deshalb eine große Rolle. Jeder Vorgesetzte habe die Aufgabe, seinen Mitarbeitern ein offenes Feedback zu Potenzial und Karriere-möglichkeiten zu geben.

Feedback-Kultur scheint die neue Währung, wenn es um Mitarbeitermotivation geht. Dabei zählt die zeitnahe Reaktion mehr als das bilanzierende Jahresendgespräch. „Was bringt es, über Ziele zu sprechen, die Anfang des Jahres verabredet wurden, aber Ende des Jahres nicht mehr relevant sind?“, fragt Rouven Fuchs, Geschäftsführer Talent & Organisation bei dem internationalen Beratungskonzern Accenture, der weltweit 370 000 Mitarbeiter beschäftigt. Viele Kollegen, so Fuchs, arbeiteten in agilen Strukturen, globalen Teams und parallel an verschiedenen Projekten. Statt eines „Jahresurteils“ wünschten sich gerade die Jüngeren ein schnelles und regelmäßiges Feedback von ihren Führungskräften.

Das gibt es nun seit Kurzem. Performance-Achievement nennt es sich und ersetzt das einmalige Jahresgespräch durch kontinuierliches Coaching. „Wir wollten schneller ein aussagefähigeres Bild von der Leistung der Mitarbeiter erhalten“, so Fuchs.

André Häusling, Geschäftsführer von HR Pioneers, glaubt an solche Modelle. „Über Geld zu motivieren ist Old School“, sagt der Profi-Personaler. Erst aus inhaltlichem, konstruktivem Feedback entstehe wahres Interesse. „Individuellen Feedback- und Wertschätzungssystemen“, die das tägliche Gespräch über die Stimmung im Unternehmen und die Leistungen der Mitarbeiter etablieren, gehöre die Zukunft. „Kritik und Lob sind heute so viel wert wie Geld“, ist auch Heiko Fischer überzeugt. Der Berliner Gründer von Resourceful Humans hat eine App entwickelt, mittels derer Mitarbeiter ihren Kollegen und Vorgesetzten Sterne für gute Leistungen vergeben können – die sie allerdings auch begründen müssen. Das System kommt an. Einige

## „Kritik und Lob sind heute so viel wert wie Geld. Feedback macht süchtig“

HEIKO FISCHER,  
START-UP-GRÜNDER

Unternehmen haben es schon implementiert. „Feedback macht süchtig“, meint Fischer.

Zu viele extrinsische Anreize hingegen machten die „Motivation kaputt“, glaubt Hermann Arnold. Der Mitgründer der Haufe-umantis AG geht mit seinem Unternehmen einen anderen Weg. Genauer gesagt: gleich mehrere. Nicht nur werden Chef und Führungsriege jedes Jahr per Wahl von der Belegschaft bestätigt oder abgesetzt – auch die Gehälter bestimmen die Mitarbeiter selbst. „Wir beurteilen die tatsächliche Leistung des Jahres und nicht die Ziele“, betont Arnold. Aber selbst dieses System hat seine Grenzen: Am Ende entscheidet die Chefetage, welche Gehälter sich die Firma überhaupt leisten kann.

„Kein Unternehmen hat es bis heute geschafft, das ideale Performance-Management zu entwickeln“, bekennt letztlich auch Firmen-Demokrat Arnold. Doch er gibt nicht auf: „Wir müssen alle weiter experimentieren.“ ■

MARTIN ROOS

