



Variable Vergütung und Zufriedenheit im Middle Management

Zur Akzeptanz von Zielboni im Middle Management

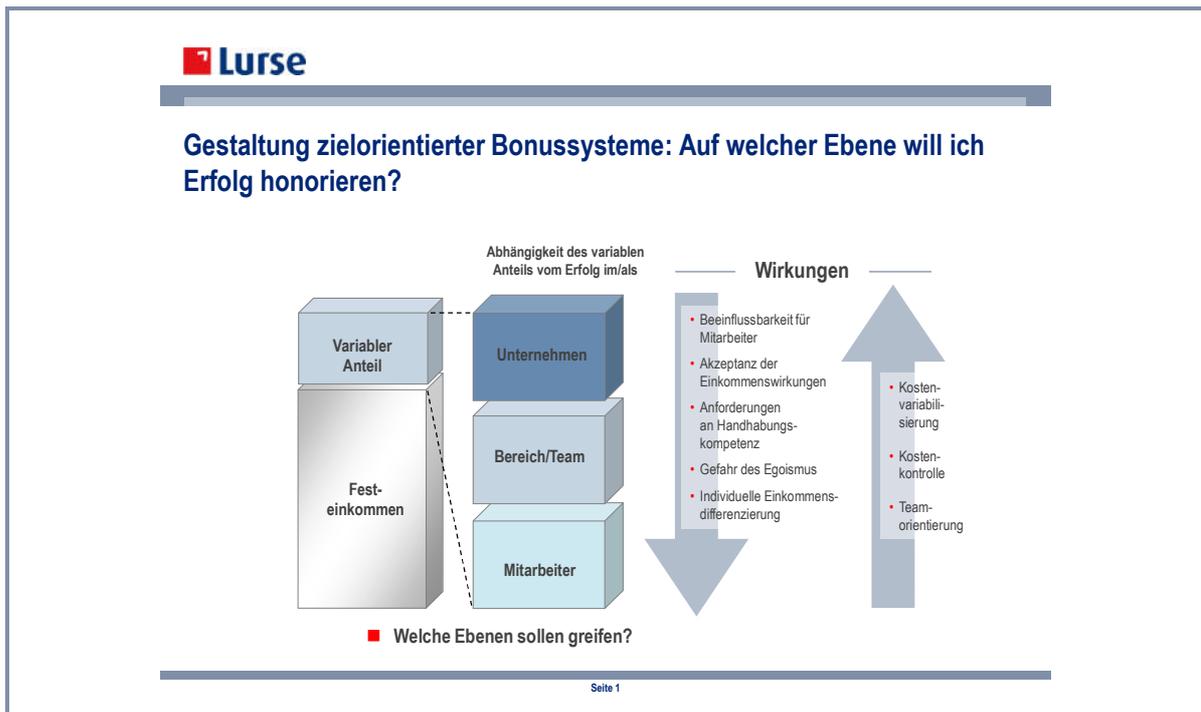
Das Thema Vorstandsvergütung steht als Folge der Finanzkrise seit 3 - 4 Jahren im Fokus. Demgegenüber finden Struktur, Kenngrößen und Wirkungen von Bonussystemen im Middle Management eher wenig Beachtung. Dabei trifft ja vor allem für Führungskräfte der zweiten, dritten oder vierten Ebene zu, dass sie einerseits Umsetzer der Unternehmensstrategie sein müssen, andererseits Mittler der Mitarbeiterinteressen. Sie sind also wirklich in der Mitte des Unternehmens. Nahezu alle Organisationen arbeiten mit gehaltsgebundenen Zielsystemen, die top - down und bottom - up nicht nur die gewünschten Ergebnisse bringen, damit den Fortbestand und das Wachstum des Unternehmens sichern, sondern auch Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen binden sollen.

Wirkung und Akzeptanz entsprechender Bonussysteme untersuchte die MBA-Masterthesis von Frau Daniela Gehring, Leiterin Personal der AOK Systems GmbH, an der FOM Bonn. Das Thema bei Prof. Dr. Heiko Weckmüller war: Target setting and compensation of middle managers: An empirical investigation. Ausgewählte Ergebnisse der Feldbefragung zeigen:

- 60% der Befragten möchten, dass die persönlichen Ziele mehr als 1/3 des Gesamtzielpakets ausmachen
- Mehr als 60% der Befragten zeigen ein deutliches Commitment zur jeweiligen Unternehmensstrategie
- Middle Manager haben mit 11,3 Jahren eine deutlich höhere Firmenzugehörigkeit als das deutsche statistische Mittel der Beschäftigten
- Mehr als 60% der Befragten halten eine Beförderung innerhalb der nächsten drei Jahre für unwahrscheinlich

Da die verwertbare Zahl der Rückläufe mit 24 keine belastbaren statistischen Aussagen zulässt, sind wir in der Interpretation eher zurückhaltend und nutzen die Ergebnisse vielmehr, einige streitbare Thesen in die Diskussion zu bringen.

Diese beziehen sich zum Teil auf die Frage, auf welcher Ebene bonuswirksame Ziele angesiedelt sein sollen.



Die Wirkung von Zielen ist in den drei Ebenen aus Mitarbeiter- und Unternehmensperspektive deutlich unterschiedlich: So ist die Kopplung an die Unternehmensergebnisse am ehesten neutral und in der Administration am wenigsten aufwändig – aber wie ist der Grad der Identifikation mit den Zielen? Usw.

Drei Thesen:

- 1) Ist die hohe Akzeptanz individueller Ziele auf die ausgeprägte Beeinflussbarkeit „meiner“ Ziele zurückzuführen – im Sinne eigenverantwortliches Handeln? Oder ist es die Manipulierbarkeit (vgl. „window dressing“ bei Bilanzen) meiner Ergebnisse sowie die wahrgenommene Möglichkeit die Bewertung der Zielerreichung im Gespräch mit meiner Führungskraft in meinem Sinne zu justieren? Ist die letztgenannte Deutung und damit die klassische Prinzipal-Agenten-Theorie nicht die wirklich bedeutsame in den kritischen Überlegungen mehrerer Großunternehmen zur Zukunft individueller Ziele – und nicht der häufig genannte administrative Aufwand?
- 2) Ist die eher geringe Akzeptanz von Zielen auf Team- / Bereichsebene dem Umstand geschuldet, dass Teamziele die Energie und den Einsatz des Einzelnen eher schwächen? (Social loafing, der sogenannte Ringelmann-Effekt: Sobald weitere Beteiligte hinzukommen, reduziert sich automatisch der individuelle Input, weil man sich auf den anderen verlässt.)
- 3) Wollen viele Middle Manager gar nicht in der Unternehmenshierarchie aufsteigen, sondern dort wirken, wo sie aktuell sind?
Das Risiko eines Jobverlusts ist gering, das Gehaltssystem stellt zufrieden und über 80% sind sich sicher, mit ihrer Arbeit zum Unternehmenserfolg beizutragen. Ist die geringe Erwartung auf einen nächsten Karriereschritt also nicht nur eine Konzession an die nüchterne Einschätzung der realistischen Optionen, sondern auch getragen von einer gesellschaftlichen Akzeptanz? Als Vertreter des Middle Managements habe ich einen gewissen Status und finanzielle Mittel deutlich oberhalb des Gros der Bevölkerung: Führen Firmenwagen, Eigentum, 3 x Urlaub jährlich etc. nicht dazu, dass ich gesellschaftlich anerkannt bin, ganz zufrieden mit dem bisher Erreichten sein kann und gar nicht nach Veränderung strebe?