

Bonusdiskussion in Deutschland - Plädoyer gegen individuelle Bonuszahlungen



- Copyright und Erstveröffentlichung:
Business Reporter
Ausgabe 01/2013, S. 18-20

Ein Interview mit Birgit Horak

Die betriebliche Altersversorgung ist attraktiver, als viele denken

Hilft die Firma bei der Altersvorsorge, profitieren Arbeitgeber und Arbeitnehmer davon.

ANZEIGE

Die betriebliche Altersversorgung ist in Deutschland noch zu wenig verbreitet. Dabei unterstützt sie bei der Mitarbeiterbindung und bietet Arbeitnehmern viele Vorteile: Durch kollektive Tarife mit geringen Verwaltungs- und Abschlusskosten lässt sich dieser Baustein für die Absicherung im Alter preisgünstig realisieren. Mehr noch: Im Gegensatz zu anderen Produkten bedarf es meist keiner umfangreichen Gesundheitsprüfung. Nicht zuletzt ergibt sich eine erhebliche Steuer- und Sozialabgabensparnis durch die Finanzierung aus dem Bruttogehalt. „Gerade auch in der derzeitigen – und vermutlich anhaltenden – Niedrigzinsphase lässt sich mit betrieblichen Versorgungssystemen eine effektive und rentable Altersversorgung aufbauen“, erklärt Dr. Peter Seng, Vorstand der Alte Leipziger Pensionsfonds AG. Angesichts dieser Vorzüge kann er schwer nachvollziehen, warum diese Vorsorgeform hierzulande „nicht zufriedenstellend“ verbreitet ist.

Eine Ursache könnte auch darin zu sehen sein, vermuten Branchenbeobachter, dass viele Arbeitnehmer zu träge sind, ihren gesetzlichen Anspruch auf Umwandlung von Entgelt in eine Direktversicherung wahrzunehmen. „Hier könnten Opting-Out-Modelle nach internationalem Vorbild Abhilfe schaffen“, meint Seng. Idealerweise sollten diese durch tarifvertragliche Regelungen oder Brancheninitiativen umgesetzt werden. Ein Engagement des Arbeitgebers zahlt sich für diesen direkt aus: Denn eine attraktive Altersversorgung ist auch ein starkes Argument bei der Jobwahl. Das wird angesichts des Fachkräftemangels in vielen Branchen immer wichtiger.

www.alte-leipziger.de



„Auch eine finanzielle Beteiligung der Arbeitgeber könnte positive Impulse setzen“

Dr. Peter Seng, Vorstand ALTE LEIPZIGER Pensionsfonds AG

Bonusdiskussion in Deutschland

Seit der Finanz- und Wirtschaftskrise steht beim Thema Gehalt vor allem eins im Fokus: der Sinn und Unsinn von Bonuszahlungen. Vor allem bei Banken. Martin Roos sprach mit Verfechtern beider Positionen.

Für viele Ökonomen und Politiker steht heute fest, dass ein auf kurzfristigen Maximalgewinn ausgerichtetes Denken und die Bonus-Gier der Vorstandsetagen erheblich zur Krise beigetragen haben. So verteufern heute die einen Bonuszahlungen, andere sehen in ihnen weiterhin das Mittel, um erfolgreiche Führungskräfte zu rekrutieren und zu halten. Dass eine Veränderung der Bonuskultur stattfinden muss, haben aber mittlerweile die meisten Finanzinstitute und Industrieunternehmen eingesehen. Das Problem besteht jedoch darin: Wie gelingt es, weniger Boni zu zahlen und gleichzeitig die Führungskräfte bei Laune zu halten. Manche internationale Großbanken haben sich entschieden, die Grundgehälter

ihrer Beschäftigten zu erhöhen und gleichzeitig die Bonuszahlungen zu kürzen oder zu deckeln, um Gehaltsexzesse zukünftig zu vermeiden. Doch das gefällt nicht allen: Vor allem Ökonomen fordern, weniger den Bonus in den Fokus zu stellen als vielmehr dafür zu sorgen, die Eigenkapitalerfordernisse der Banken besser zu regeln, das Haftungsprinzip bei Finanzprodukten und die Handlungsfähigkeit der Finanzaufsicht zu stärken. Doch im Grunde ist es egal, wie sich das Bonus-System entwickelt – die Besten werden auch in Zukunft noch immer sehr gut verdienen.

Das Problem: Wie gelingt es, weniger Boni zu zahlen und gleichzeitig die Führungskräfte bei Laune zu halten.



Pro: Plädoyer für variable Vergütungsmodelle (Michael H. Kramarsch)

„Variable Entlohnungsmodelle greifen immer mehr um sich. Waren sie in der Vergangenheit vor allem in der Wirtschaft gang und gäbe, finden sich diese Instrumente heute in nahezu allen Geschäftsbereichen. Warum ist das so? Mit variablen Entlohnungen wird eine Vielzahl von Zielen verfolgt. Da ist der Kostenaspekt zu nennen. Unternehmen wollen zu Recht sicherstellen, dass wesentliche Teile ihrer Personalkosten mit dem Geschäftserfolg atmen. Leider ist das in der Realität nicht immer der Fall und viele Unternehmen sind daher mit der Wirkung ihrer Vergütungssysteme nicht zufrieden. Der Grund: Führungskräfte tun sich schwer zu differenzieren. Oft werden Boni gedanklich auch als Besitzstand verinnahmt. Unternehmen müssen differenzierte Führungs- und Gehaltsentscheidungen treffen, denn diese stellen einen wichtigen Leistungsanreiz dar. Wer merkt, dass sich im Vergleich mit Kollegen die Mehrleistung nicht auszahlt, reduziert seinen Einsatz. Manche Unternehmen versuchen das Problem zu vermeiden, indem sie leistungsbezogene Gehaltsbestandteile in reine Erfolgsbeteiligungen umwandeln. Das springt jedoch zu kurz. Wichtig ist die breite Differenzierung: im Bonus, in der Gehaltsentwicklung oder auch im Karriereverlauf. Wer das Problem an einer Stelle unterdrückt, dem tritt es an anderer Stelle umso heftiger wieder entgegen. Erfreulich ist, dass trotz der teilweisen Verteufelung von Boni, zum Beispiel im Bereich des Investment Banking, die Öffentlichkeit weiterhin grundsätzlich positiv auf Incentives schaut. Jüngst haben wir durch mit Hilfe einer unserer repräsentativen Marktstudien feststellen können, dass die Mehrheit der Bevölkerung Boni eine motivierende Wirkung zuschreibt. Sie wünscht für sich sogar solche Instrumente und meint, dass Unternehmen, die solche Gehaltsbestandteile anbieten, bessere Mitarbeiter gewinnen können.“

Pro

Michael H. Kramarsch ist Gründer und Managing Director der auf Vergütung spezialisierten Unternehmensberatung Hostettler, Kramarsch & Partner (hkp) in Frankfurt/Main.



Contra: Plädoyer gegen individuelle Bonuszahlungen (Birgit Horak)

„Ich sehe individuelle Boni aus zwei Gründen skeptisch. Erstens: Ich glaube nicht daran, dass Menschen über Geld zu motivieren sind. Dem bekannten Bild von der Möhre, die man jemanden vor die Nase hält, damit er schneller oder besser arbeitet, liegt ein Menschenbild zugrunde, das ich nicht teile. Nach meiner Überzeugung ist es erste Führungsaufgabe, Mitarbeiter für die Ziele des Unternehmens zu gewinnen und ihnen Wertschätzung zu vermitteln. Mitarbeiter wollen lernen, sich entwickeln können und ihre Ideen einbringen. Dann engagieren sie sich und geben ihr Bestes. Wenn es gelingt, diese „intrinsische Motivation“ zu fördern, sind extrinsische Anreizmechanismen in Form individueller Bonuszahlungen überflüssig oder, folgt man Erkenntnissen der Psychologie, gar kontraproduktiv. Zweitens: In vielen Unternehmen basiert die Auszahlung individueller Boni auf individuellen Zielvereinbarungen. Grundidee: Die Unternehmen möchten in guten Zeiten viel, in schlechten Zeiten wenig zahlen – ein gerechtfertigtes Ziel. Denn in erfolgreichen Jahren tragen Mitarbeiter durch eine hohe individuelle Leistung und damit Zielerreichung zum guten Unternehmenserfolg bei und partizipieren quasi automatisch, in weniger erfolgreichen Jahren sind die individuellen Zielerreichungen entsprechend geringer und folglich verringern sich die Auszahlungen. Doch die Praxis sieht anders aus. Ist das Unternehmen erfolgreich, sind die individuellen Boni hoch. Ist das Unternehmen nicht erfolgreich, ist der Unternehmensbonus zwar niedrig, die individuellen Boni in aller Regel aber trotzdem hoch. Weil der Unternehmensbonus ja gering ausfällt, nutzen Führungskräfte die Bewertungsspielräume der Systeme, um diese geringe Zahlung zu kompensieren. In den 20 Jahren meiner Beratung habe ich zahlreiche Unternehmen gesehen, die diesen Vorgang bestätigen, besser gesagt beklagen. Mit Zielkatalogen, -formulierungen und -konferenzen wird versucht, diese Handhabung zu verhindern. Doch häufig ändert sich nichts. Das Ende vom Lied: Mitarbeiter und Führungskräfte sind frustriert, Betriebsräte sind skeptisch, Gewerkschaften wollen zurück zur reinen Fixvergütung. Ich halte es für unverzichtbar, Mitarbeiter fair zu vergüten. Genauso unverzichtbar ist es, sie am Erfolg und auch am Misserfolg einer Organisation zu beteiligen. Ob individuelle Boni dazu das geeignete Mittel sind, bezweifle ich.“

Contra

Birgit Horak ist Vorstand der auf Vergütung spezialisierten Lurse HR Consultants AG in Salzkotten.



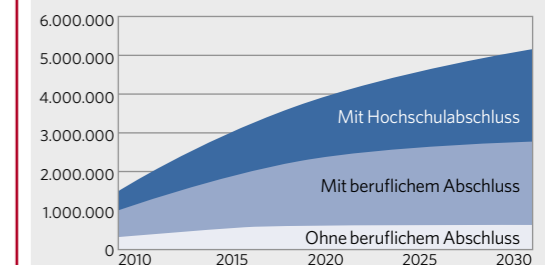
Der demografische Wandel als Chance

Betriebe müssen künftig die Potenziale all jener Gruppen erschließen, die heute vielfach am Rande des Arbeitsmarkts stehen, um in einer älter werdenden Gesellschaft wettbewerbsfähig zu bleiben.

ANZEIGE

Sie haben Probleme das richtige Personal zu finden und mussten deshalb Aufträge zurückweisen? Auch in ihrem Betrieb steigt das Durchschnittsalter der Belegschaft? Dann sind auch in ihrem Unternehmen die ersten Auswirkungen des demografischen Wandels zu spüren. Eine Studie der EU-Kommission zeigt, dass im Jahr 2010 die Zahl der potentiellen Ruhestandler in Europa erkennbar über der Zahl der potentiellen Berufseinsteiger lag. Bis zum Jahr 2030 rechnen Arbeitsmarktexperten der Prognos AG mit einer europäischen Nachwuchslücke von rund 30 Millionen Arbeitnehmern.

Arbeitskräftelücke in Deutschland nach Qualifikationen



Quelle: Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. (2008): Arbeitslandschaft 2030, Eine Studie der Prognos AG, Basel

Wie können vor allem kleine und mittlere Unternehmen (KMU) diese Herausforderungen meistern? Die Lösung: Betriebe müssen künftig die Potenziale all jener Gruppen erschließen, die heute vielfach am Rande des Arbeitsmarkts stehen. Hierzu zählen die jungen Auszubildenden, Frauen und Zuwanderer ebenso wie die Älteren.

Vor allem ältere Arbeitnehmer erweisen sich zwar als langsamer, aber sie gelten als umsichtiger, flexibler und selbstkritischer als jüngere Kollegen. Das zeigen arbeitswissenschaftliche Studien. In der Wissensgesellschaft können diese Charakteristika zum Wettbewerbsvorteil werden. Viele Unternehmen haben schon mit dem Aufbau altersgemischter Teams auf diesen Trend reagiert.

Wo erhalte ich Informationen? Was muss ich beachten als Personalverantwortlicher? Passgenaue Lösungen bietet das Demographie Netzwerk e.V. (ddn). Das 2006 gegründete gemeinnützige Kompetenznetzwerk führt mehr als 350 Unternehmen und Institutionen mit Personalverantwortung für über zwei Millionen Beschäftigte zusammen. In Facharbeitskreisen und Regionalgruppen unterstützen sich ddn-Mitglieder gegenseitig bei den aktuellen Herausforderungen.

www.ddn-netzwerk.de