



Verantwortung übernehmen: Was ist aber wenn sich die Gehaltssysteme von Führungspersonlichkeiten an falschen oder fehlenden Werten orientieren?

Endlich Hoffnung auf Leadership

Nach dem Zusammenbruch der Finanzmärkte, die verantwortlich sind für die weltweite Krise der Realwirtschaft, ist es zwingend, die wirklichen Ursachen aufzuzeigen. Es darf nicht sein, dass Geschäftsleitungen, Verwaltungsräte, Aktionäre und Regierungen einfach zur Tagesordnung übergehen, ohne die begangenen Fehler ernsthaft beim Namen zu nennen und nachhaltige Lösungen anzustreben. Eine zweite Chance von Kreditgesprächen in diesen Grössenordnungen wird wohl kaum je mehr möglich sein.

Von Dr. Hans Fischer

Manager sind nicht a priori Unternehmer sondern angestellte Führungskräfte auf allen hierarchischen Stufen. Sie übernehmen Aufgaben in Organisationen, die ihren Fähigkeiten und Kompetenzen entsprechen sollten, um sie zufriedenstellend zu lösen. Manager sind aber nicht Unternehmer im klassischen Sinn, die auch persönliche Risiken eingehen und allenfalls sozialverträglich handeln. Gerechterweise muss man jedoch festhalten, dass ein Manager durchaus zu einem bestimmten Betrag am Unternehmenserfolg partizipieren soll, sofern er einen wesentlichen Beitrag zur Unternehmensentwicklung geleistet hat. Nun hat dies aber Grenzen, da er noch immer angestellt und sein persönliches Risiko limitiert ist. Im Gegensatz dazu investieren Unternehmer ihr Geld, haften persönlich, gehen grössere Risiken ein und folglich ist es auch legitim, wenn Unternehmer die Chance erhalten, grössere Gewinne einstreichen zu können. Dies darf aber – ohne persönliches Risiko

zu übernehmen – nicht selbstredend auch für Manager gelten.

Geldgier und Anreize

Auf der anderen Seite ist es verständlich, dass Menschen ein bequemes Leben und mehr Wohlstand anstreben. Dazu benötigt man in der Regel mehr Geld, um sich den erhöhten Lebensstandard leisten zu können. Das Motto «Wer mehr leistet, soll mehr verdienen» hat a priori nichts Unethisches an sich. Aber das Problem liegt darin: Geld- und Machtgier gepaart mit falschen Anreizen von unprofessionellen und dilettantischen Führungsinstrumenten ist verheerend und führt – wie mittlerweile jedermann und jeder Frau wohl bekannt – letztlich in die wirtschaftliche und soziale Katastrophe. Soweit darf es aber nicht mehr kommen. Im Wirtschaftsleben gibt es einen wichtigen Grundsatz: «Manager arbeiten am System, Mitarbeitende im System». Konkret heisst dies, dass Manager eine grosse Verantwortung tragen beim Entwickeln und Einführen von Führungsinstrumenten und -systemen, mit denen Mitar-

beitende beurteilt, bewertet, honoriert und nachhaltig gefördert werden. Was aber, wenn sich diese Systeme an falschen oder fehlenden Werten orientieren oder gar dazu führen, dass sich Manager enorm bereichern können, während ihre Arbeitgeber Verluste erleiden oder gar konkurs gehen?

Fehlende Werte

Die meisten Organisationen, so auch Finanzinstitute, verwenden heute variable Gehaltssysteme (siehe Kasten) und Zielvereinbarungssysteme wie Management by Objectives (MbO). Diese funktionieren nach einem einfachen Prinzip: Je grösser der Zielerreichungsgrad, desto höher der variable Anteil des Gehaltes. Zudem werden noch Boni ausgeschüttet für ausserordentliche Leistungen. Sind realistische und vernünftige Ziele vereinbart worden, ist dies grundsätzlich gut, damit kann man die Leistungsfähigkeit von Managern wie auch von Mitarbeitenden messen. Genügt dies aber bereits? Nein, Manager sollten wie alle Mitarbeitenden grundsätzlich auch an ihrem

Verhalten beurteilt und letztlich honoriert werden. Dies hat aber mit vereinbarten Wertvorstellungen der Organisation zu tun. Leider ist es nur zu gut bekannt, dass viele der hehren Visionen und Leitbilder auf Hochglanzpapier nur Makulatur sind aber kaum gelebt werden. Wie steht es da mit der viel gepriesenen Glaubwürdigkeit, dem Vertrauen und dem Vorbild? Alles Worthüllen ohne Inhalt!

Nachhaltiger Lösungsansatz:

Was Manager können, das können auch Leader. Dies gilt aber nicht umgekehrt. Leader verstehen das Management-Handwerk ebenfalls, heben sich aber von Managern ab, indem sie sich an klaren, verinnerlichten und vereinbarten Werten orientieren. Leader leben eine wertorientierte Führung vor, sind glaubwürdig, berechenbar und schaffen Vertrauen. Dies sind nicht primär Tugenden von geldgierigen Machtmenschen. Leader weisen mit der Strategie die Richtung, Leader formen die Kultur und Leader wecken positive emotionale Energie bei den Mitarbeitenden! Nur

SPRACHREGELUNG GEHALTSSYSTEME

Fixes Gehalt: Dies sind Gehälter, die zu 100 Prozent fix ausbezahlt werden.

Variable Gehaltssysteme: Sie haben das Ziel, dass die 100-Prozent-Marktgehälter bei entsprechender Zielerreichung übertroffen werden können, das Fixgehalt jedoch kleiner ist als 100 Prozent. Es wird beispielsweise ein Fixgehalt von 85 Prozent monatlich ausbezahlt und je nach Leistung bzw. Zielerreichung kann beispielsweise ein variabler Anteil von max. 30 Prozent erreicht werden. In der Praxis können die Varianten fix/variabel sehr unterschiedlich ausgestaltet sein und zudem können variable Anteile monatlich, quartalsweise oder jährlich ausbezahlt werden.

Bonus: Zusätzlicher Gehaltsanteil für ausserordentliche Leistungen neben Fixgehalt und variablem Anteil.

Bild: Bilderbox.de

ken ihren Erfolg vorbildlichen Führungskräften (= Leadern) auf allen Stufen. Sie beurteilen ihre Führungskräfte nicht nur bezüglich des finanziellen Erfolgs sondern auch wie sie das vereinbarte Wertesystem leben. Das Vorleben dieser Werte wird in gleichem Mass honoriert wie die finanzielle Zielerreichung des eigenen Führungsreiches.

Führungskräfte erhalten bei jeder Beurteilung (Ziele und Verhalten) eine zweite Chance, sollten sie bei einer ersten Beurteilung sowohl die Ziele verfehlen wie auch die Werte nicht leben. Sie werden so in letzter Konsequenz nicht nur entlassen, wenn sie ihre finanziellen Ziele nicht erreichen, sondern auch wenn sie die vereinbarte Werteorientierung nicht vorleben. Mit diesem Lösungsansatz liesse sich eine entscheidende und notwendige Korrektur der ausschliesslich bonusgetriebenen Gehaltssysteme erzielen, mit denen

uns die macht- und geldgierigen Manager diese Krise beschert haben! Es ist zu hoffen, dass nach dieser globalen Wirtschaftskrise der Leidensdruck in allen Führungsetagen nun gross genug ist, um endlich Leadership zu praktizieren.

DER AUTOR

Dr. Hans Fischer pbl, performance by leadership, Rietstrasse 55, 8444 Henggart, E-Mail: contact@fischer-pbl.ch, www.fischer-pbl.ch

Vom Autor stammen die folgenden, praxisorientierten Fachbücher, die bei ihm bezogen werden können:

«Nachhaltig führen lernen», vdf ETH-Verlag, Zürich, 2004, ISBN 3-7281-2930-5

«HR-Management als Prozess», Verlag Industrielle Organisation, Zürich, 2004, ISBN 3-85743-718-9

«So bewerbe ich mich erfolgreich» (72 Seiten, Eigenverlag, 2009).

Leader erzielen eine nachhaltige Führungswirkung.

Beurteilung von Leadern

Wie soll nun aber ein Leader – eine Führungspersönlichkeit – an ihrem

Beitrag zum Unternehmenserfolg korrekt bewertet und fair honoriert werden, damit in Zukunft Exzesse verhindert werden können? Dazu gibt es eine bewährte Lösung. Erfolgreiche Organisationen veran-

Anzeige



Wann haben Sie das letzte Mal mit Ihren Kunden gesprochen?

Als Leiter eines Unternehmens müssen Sie wissen, was Ihre Kunden bewegt.

Quelista spricht für Sie mit Ihren Kunden, holt detailliertes Feedback ein und begleitet Sie dabei, es gewinnbringend in Ihrem Unternehmen umzusetzen. Erfahren Sie mehr – sprechen Sie mit uns!

Dominik Walder, Managing Partner
 T +41-55-442 65 65, dominik.walder@quelista.ch
www.quelista.ch



**Ihr Umzug ist...
 ...bei uns
 in guten
 Händen.**

Christoph Pfister Umzüge
 für sorgfältige Ausführung

Wohnungs- und Geschäftsumzüge
 Verpackungen / Möbeleinlagerungen

Tel. 044 301 39 39
www.pfisterumzuege.ch
pfisterumzuege@bluewin.ch
Fax 044 371 43 75

Christoph Pfister Umzüge GmbH
 Schwandenholzstr. 188A
 8046 Zürich