

Reflexion der Managervergütung am stringenten Führungsmodell

Von Hans Fischer

Nach dem Zusammenbruch der Finanzmärkte, die verantwortlich sind für die weltweite Krise der Realwirtschaft ist es zwingend, die wirklichen Ursachen aufzuzeigen: die Gier nach Macht und Boni. Dabei insbesondere Exzesse, Fehlanreize und nach oben offene Systeme der Zielerreichung. Es darf nicht sein, dass Geschäftsleitungen, Aufsichtsräte, Aktionäre und Regierungen einfach zur Tagesordnung übergehen, ohne die begangenen Fehler ernsthaft beim Namen zu nennen sowie nachhaltige Lösungen anzustreben. Eine zweite Chance von Kreditgesprächen in diesen Grössenordnungen wird wohl kaum je mehr möglich sein.

Manager sind nicht a priori Unternehmer

Manager sind 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 Beitrag am Unternehmenserfolg partizipieren soll, sofern er einen wesentlichen Beitrag zur Unternehmensentwicklung geleistet hat. Nun hat dies aber Grenzen, da er noch immer angestellt ist 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 durch falsche Führungsinstrumente und -systeme

Auf der anderen Seite ist es verständlich, dass Menschen ein bequemer Leben und mehr Wohlstand anstreben. Dazu benötigt man in der Regel mehr Geld, um sich den erhöhten Wohlstand leisten zu können. Das Motto „Wer mehr leistet – quantitativ und qualitativ - 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 Mitarbeitende u.a. 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, währenddem ihre Arbeitgeber Verluste erleiden oder gar Konkurs gehen?

Hauptgrund der Krise: Fehlende Werte

Die meisten Organisationen, so auch Finanzinstitute, verwenden heute variable Gehaltssysteme 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, deren Zielerreichungsgrad jedoch nach oben begrenzt ist, ist dies grundsätzlich gut. Damit kann man die Leistungsfähigkeit von Managern wie auch von Mitarbeitenden messen. Genügt dies aber bereits? Nein, Manager sollten - wie in gut und erfolgreich geführten Unternehmen 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 Worthülsen ohne Inhalt!

Nachhaltiger Lösungsansatz: Leadership und wertorientierte Gehaltssysteme

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 Leader erzielen eine nachhaltige Führungswirkung.

Beurteilung von Führungspersönlichkeiten

Wie soll nun aber ein Leader - eine Führungspersönlichkeit - an ihrem Beitrag zum Unternehmenserfolg korrekt beurteilt und fair honoriert werden, damit in Zukunft Exzesse verhindert werden können? Dazu gibt es eine bewährte Lösung, wie die nachfolgende Grafik zeigt.

Konkreter Ansatz für die Praxis: Beurteilung der Zielerreichung und der Wertorientierung

Zielerreichung	erreicht	2. Chance	Leader
	nicht erreicht	entlassen	2. Chance
		nicht gelebt	gelebt
		Wertorientierung	

Erfolgreiche Organisationen verdanken 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 Masse honoriert wie die finanzielle Zielerreichung des eigenen Führungsbereiches. 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 wiederholt nicht erreichen, sondern auch wenn sie die vereinbarte Wertorientierung nicht vorleben. Mit diesem Lösungsansatz liesse sich eine entscheidende und notwendige Korrektur der ausschliesslich monetären, bonusgetriebenen und nach oben offenen 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. Im Bereich der Leistungshonorierung heisst dies sowohl die Zielerreichung wie auch die Wertorientierung zu beurteilen.

Autor: Dr. Hans Fischer ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung pbl in Henggart, Schweiz.

Dieser Beitrag ergänzt den Artikel „Fünf Grundlagen gerechten Gehalts“, Personalmagazin Heft 2/2010. [Zur Online-Version für Abonnenten hier klicken](#)

Vom Autor stammen auch die folgenden 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/OF, Zürich, 2004, ISBN 3-85743-718-9

„So bewerbe ich mich erfolgreich“ (Eigenverlag, 2009)