

«Keine Bierdeckelübung»

Das HR könnte durch die Ausgestaltung intelligenter Vergütungssysteme Unternehmenskultur, Strategie und Verhalten der Mitarbeitenden fundamental prägen. Doch ist dieses Bewusstsein und die dafür notwendige Kompetenz vorhanden? Ein Roundtable mit Vergütungsexperte Stephan Hostetter, Praxiskenner Matthias Möllene und Theologe und Unternehmensberater Johannes Czwalina.

Der HR Today Roundtable zu Gast bei der hkp: Matthias Möllene, Stephan Hostetter, Johannes Czwalina.



Die Fullversion des Gesprächs finden Sie auf unserer Website.

hrtoday.ch

Am 1. Oktober werden Sie als Veranstalter und Referenten gemeinsam den 2. Schweizer Vergütungstag bestreiten. Was sind zurzeit die brennendsten Themen?

Matthias Möllene: Was ich spüre ist Verunsicherung. Auch als Auswirkung der politischen Initiativen der jüngsten Vergangenheit wie Minder, 1:12 und Mindestlohn. Es findet offensichtlich eine gesellschaftliche Debatte statt: Was ist angemessener Lohn? Gibt es das überhaupt? Wer könnte den festlegen? Solche Fragen haben auf der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite zu Verunsicherungen geführt.

Stephan Hostetter: Auf Stufe Arbeitgeber und Verwaltungsrat sind drei Themen im Vordergrund. Das ist sicher die Minder-Umsetzung, womit etwa 80 % der Firmen angefangen haben. Zweitens das Thema Kommunikation: Wie kann man auf Augenhöhe mit dem Topmanagement und den Arbeitnehmern sowie mit den Stimmrechtsberatern – wie Ethos – und den grossen Investoren, aber auch mit der Bevölkerung im Vorfeld der Generalversammlung so kommunizieren, dass das auch gut geht. Und der dritte Punkt ist das Thema der Vergütungsstrategie rund um die Frage: Was sind eigentlich langfristig die richtigen Anreize?

Johannes Czwalina: Für mich ist das Thema «variable Vergütungsmodelle» zentral. Die können gesund und zielführend sein, wenn sie in einer vernünftigen Relation zum Grundsalar stehen. Wenn die Vergütungen nach oben offen sind, wie das im Vorfeld der Minder-Initiative bei der CS mit CEO Brady Dougan der Fall war, dann kommen wir in ein Ungleichgewicht. Das spüren die Menschen.

Herrscht hier am Tisch Konsens, dass betreffend Topmanagerlöhne etwas in die Schieflage geraten ist?

Möllene: Ich war Zeitzeuge, als das angefangen hat. Das war so um die Jahrtausendwende. Man sagte sich, Toplöhne müssen transparent gemacht und im Geschäftsbericht niedergeschrieben werden. Die Wunsch dahinter war, dass dann die Löhne sinken. Ich habe damals immer gesagt: Genau das Gegenteil wird der Fall sein. Je transparenter die Löhne, desto mehr gehen sie nach oben. Ab einem bestimmten Einkommen spielt das Einkommen an sich nur noch eine sekundäre Rolle. Es geht vielmehr um den Quervergleich. Dem CEO ist es eigentlich egal, wie viele Millionen er verdient, aber es darf auf keinen Fall weniger sein als der CEO von der Konkurrenz.

Hostetter: Bei den exzessiv hohen Löhnen, die herumgereicht werden, darf man nicht vergessen, dass es sich nicht um versteuertes, sondern um zugesprochenes Gehalt handelt. Wenn man sich etwa vergegenwärtigt, wie viele Arbeitnehmer in der Schweiz über 3 Millionen Franken verdienen, sind es vielleicht 300 Personen. Die Mehrzahl der Firmen befindet sich in einem vernünftigen Umfeld.

Was heisst «vernünftig»?

Hostetter: Das vernünftige Gehalt ist eine schwierige Zahl. Wir haben diese Frage der Schweizer Bevölkerung im Rahmen einer Umfrage gestellt: Wie viel ist genug? Diese Frage stellen wir seit fünf Jahren, und jedes Jahr kommt das gleiche Resultat heraus: Es gibt keine Einigkeit darüber, was genügend Geld ist. Der Mittelwert oder meist erwähnte Wert ist eine Million, aber es gibt Schwankungen zwischen null und 50 Millionen.

Möllene: Für mich ist es eine Frage der Wertschätzung. Man leitet ja die eigene Wertschätzung aus dem ab, was die Firma bereit ist, für mich zu bezahlen. Und das kann man seit diesen Transparenzvorschriften ziemlich gut vergleichen. In letzter Zeit ging es, vielleicht auch wegen der Initiativen, mehr darum, wie das Vergütungspaket zusammengesetzt ist, was tatsächlich versteuert werden muss, und was man unter welchen Bedingungen bekommt. Jetzt steht der variable Teil wie-

«Die Charakterkonstellation kann jedes Lohnsystem kaputtmachen.»

Johannes Czwalina, Gründer Czwalina Consulting AG

der im Vordergrund. Man muss sich das wie eine Wellenbewegung vorstellen.

Czwalina: Ich stelle fest, dass gerade bei grossen Firmen die Vergütungsberichte immer umfangreicher werden. Ein normaler Mensch kommt da nicht mehr mit. Das HR hätte die Aufgabe, solche komplexe Regelwerke verständlich zu erklären, damit sie die Leute verstehen.

Hostetter: Nur heilt Transparenz nicht das Problem per se. Der Preis für die Transparenz sind die Berichte. Es steht immer

die gleiche fundamentale Frage im Vordergrund: Wie misst, steuert und verteilt man Erfolg?

Wer wagt eine Antwort?

Czwalina: Ich bin zwar kein Experte in diesen Fragen, kann Ihnen aber Auskunft geben über die Wirkung der einzelnen Modelle auf die einzelnen Führungspersonen. Wenn der Mensch funktioniert, funktioniert jedes Modell. Wenn der Mensch nicht funktioniert, funktioniert kein Modell. Insofern sehe ich in der Wahl des richtigen Vergütungsmodells eine grosse Herausforderung für das HR. Wenn man weiss, welcher Charakter jemand hat, ob er zum Beispiel ein eher sicherheitsorientierter Typ ist, dem variable Löhne Schwierigkeiten machen, dann muss man für ihn ein entsprechendes System mit einer gewissen Sicherheit schaffen. Dem Vertriebstypen bietet man etwas anderes an. Ganz wichtig ist der Aspekt des Wohlbefindens. Ich habe immer wieder festgestellt, dass die Entlohnung – wie gerecht sie auch am Schluss ausgearbeitet wird – relativ wenig zum Wohlergehen beiträgt. Die Charakterkonstellation kann durch Egoismus und fehlende soziale Verantwortung jedes Lohnsystem kaputtmachen.

Hostetter: Das HR und die Art und Weise der Ausgestaltung der Lohnsysteme kann die Kultur und das Verhalten sehr stark beeinflussen. Aber wie stark verknüpft man Geld mit Leistung? Ich bin nicht dagegen. Leistung und Erfolg zu vergüten, doch was ist Erfolg? Das ist nicht einfach zu beantworten und HR ist in beiden Richtungen dafür verantwortlich.

Inwiefern?

Hostetter: Viele HRler möchten ihre Führungsprinzipien – zum Beispiel Management by Objectives und Performance Management – direkt an Geld knüpfen mit dem Gedanken: «Wenn wir Geld dran knüpfen, wird es auch gemacht.» Ich habe sehr grosse Schwierigkeiten mit dieser

Idee. Denn wenn man Geld zu stark an einzelne Initiativen knüpft, dann macht das die Kultur der Zusammenarbeit, der Langfristigkeit und der Kooperation zwischen den Abteilungen kaputt. Da geht es nicht nur um die Frage: Was soll HR tun, um die Charaktere zu erfassen, sondern umgekehrt muss sich HR zuerst die Frage stellen: Was für eine Kultur wollen wir? Wollen wir eine Kultur der unternehmerischen Denke, wollen wir Selbständigkeit oder wollen wir, dass sich die Mitarbeitenden als Ganzes fühlen. Wenn ja, muss man Geld tunlichst von Führung trennen. Die zu starre Verknüpfung von Geld und Führung, die man leider immer noch häufig antrifft, macht viele Menschen krank, kaputt und isoliert.

Möllene: Das sehe ich genauso. Eine zentrale Aufgabe von HR ist die Integration. Entsprechend der gewünschten Kultur muss man das Lohnsystem gestalten. Darüber hinaus müssen wir im HR das System aber auch sauber integrieren, etwa indem es zwingend die gleichen Kriterien für Beförderungen festlegt. Wenn ich beispielsweise unternehmerisches Verhalten honorieren will und deshalb entsprechende Incentive-Modelle baue, darf es nicht sein, dass am Schluss die «Corporate Soldiers» befördert werden, die den Vorgesetzten am besten nach dem Mund reden. Das läuft dann diametral auseinander.

Apropos Incentive-Modelle: Worin sehen Sie die Vor- und Nachteile von Short- und Longterm-Incentives? Ist eines der Modelle überlegen?

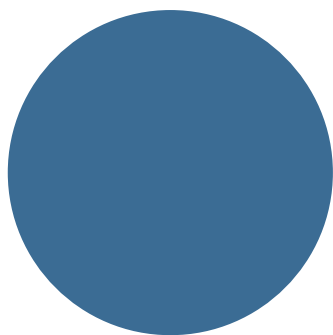
Hostetter: Langfristigkeit ist ein wichtiges Thema, aber es kostet. Es kostet Reglemente, Kommunikation, es kostet auf der Erfolgsrechnungsseite, weil man gewisse Dinge anders verbuchen muss. Wenn Sie von einem Verdienst die Hälfte in gesperrten Aktien erhalten und Sie wissen, wenn die Firma Verlust macht, verlieren Sie das, dann haben Sie von der Motivationstheorie her eine grosse Motivation, etwas nicht zu verlieren, von dem Sie geglaubt haben, es schon zu haben. Und

da ist die Langfristigkeit ein wichtiges Element, auch in der Verhaltenssteuerung. Arbeitnehmer sind tendenziell eher für kurzfristige Incentives, auch aus Diversifikationsgründen. Dem Arbeitgeber geben sie die Möglichkeit zur Steuerung. Wenn es etwas zu korrigieren gilt, kann man das kurzfristig einfacher machen als nur langfristig. Es gibt ein bisschen Bewegungsmasse, auch im Wettbewerbsumfeld.

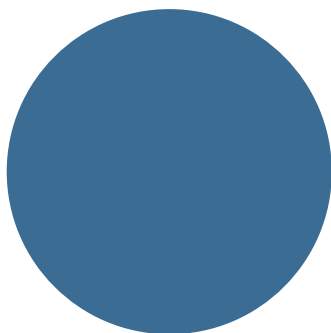
«Die zu starre Verknüpfung von Geld und Leistung macht Menschen krank, kaputt und isoliert.»

Stephan Hostetter, Gründer hkp

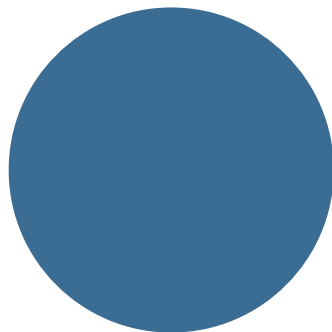
Möllene: Die Nachteile von kurzfristigen Anreizen kann man vermeiden, indem man intelligenter Ziele vereinbart. Früher hat man zum Beispiel den Jahresumsatz gemessen und daran Incentive-Systeme geknüpft. Da waren wir eindeutig im kurzfristigen Bereich, hatten dann aber oft auch die Gefahr des Spillover-Effekts: Wenn ich merke, ich kriege den Bonus sowieso nicht, dann brauche ich mich auch nicht mehr anzustrengen. Aber man kann auch intelligenter Ziele messen. Man kann Ziele vereinbaren, die zwar kurzfristig messbar sind, aber bei Zielerreichung eine relativ hohe Sicherheit geben, dass diese Resultate für die Firma auch langfristig wirken. Dabei können mehrjährige EBIT-Zielvorgaben im Prinzip eine sinnvolle Messgrösse sein, denn wer über mehrere Jahre Gewinn macht, bekommt auch mehr Bonus. **Hostetter:** Die Frage, die dabei zu selten gestellt wird, ist die nach der Qualität eines Gewinnes. Diese auch in der Kurzfristigkeit zu erfassen, ist eine Schwierigkeit. Sie haben zwei Möglichkeiten: Entweder lösen Sie es über das Vergütungssystem, mit Reserve.



Stephan Hostettler ist seit 2002 als Unternehmer und Berater tätig. 2011 gründete er die auf Performance Management und Vergütung spezialisierte Unternehmensberatung «hkp///». Sein Wissen als Experte für Corporate Governance und Incentive Compensation gibt er als Dozent an der Uni St. Gallen weiter.



Matthias Möllene ist Präsident der Zürcher Gesellschaft für Personal-Management (ZGP) und Leiter des Center for Human Resources Management and Leadership an der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ). Mit seiner Beratungsfirma «peopleXpert» unterstützt er Führungskräfte in der Optimierung des Personalmanagements.



Johannes Czwalina ist Theologe und ausgebildeter Coach. Er ist geschäftsführender Partner der 1993 gegründeten «Czwalina Consulting AG». Mit seinem Hintergrund als Theologe und Unternehmensberater ist Herr Czwalina ein gefragter Referent und Autor und dafür bekannt, Themen aus erfrischend anderem Blickwinkel zu betrachten.

oder im Führungsrahmen, indem Sie ganz klar qualitative Aspekte in den Fragekatalog setzen, wenn es um die Beurteilung des Gewinnes geht.

Konkret?

Hostettler: Wie ist unsere Reputation? Wie ist die Mitarbeiterzufriedenheit? Wie ist die Diversity-Entwicklung in der Firma? Wie haben wir uns verhalten gegenüber der Umwelt? Hat uns die Gemeinschaft richtig wahrgenommen? Wo hatten wir Streiks? Safety-Health-Issues? Wo waren Unfälle? Da gibt es schätzungsweise fünf bis zehn relativ konkrete, qualitativ zu diskutierende Elemente, bei denen der Verwaltungsrat sagen muss, dass er sie jedes Jahr diskutieren will – ne-

«Es hat sich bewährt, den steuernden Einfluss auf Lohn- und Kulturfragen im HR zu verankern.»

Matthias Möllene, Präsident ZGP

ben dem Gewinn. Dann braucht es noch einen mutigen Schritt: Wenn das Management sagt, dass man beispielsweise die Reputation nicht messen kann, dann muss der Verwaltungsrat sagen: Das mag zwar richtig sein, aber nicht alles, was man nicht messen kann, kann man auch nicht beurteilen. Mit anderen Worten: Wir können auch beurteilen, was nicht messbar ist. Wir können sehr wohl beurteilen, wo die Firma reputationsmässig steht, auch wenn wir es vielleicht nicht messen können. Das braucht einen gewissen Mut. Nicht nur auf der Stufe Verwaltungsrat, sondern auch auf der Stufe Management. Sie müssen das nämlich gegen unten kommunizieren. Das ist allerdings Zukunftsmusik.

HR-Profis sitzen in der Schweiz kaum in der Geschäftsleitung und noch seltener im Verwal-

tungsrat. Wie gross kann da der Einfluss des HR auf die Ausgestaltung von Lohnmodellen sein?

Möllene: Die Frage ist, sind zu wenig HR-Leute in Top-Positionen, weil wir nur so wenig gute HR-Leute haben, oder haben wir nur so wenig gute HR-Leute, weil sie eben nicht integriert sind und keine Lust auf einen solchen Aufwand haben, wenn sie eh nichts zu sagen haben. Die Frage wird sich nicht lösen lassen. Irgendwo muss es einen gesteuerten Einfluss geben auf die Lohn- und Kulturfragen. Es hat sich bewährt, dies im HR zu verankern. Dafür muss man aber auch ein kompetentes HR haben, sonst funktioniert es nicht. Leider haben wir in den Verwaltungsräten in der Tat kaum HR-Profis, was immer wieder zur Folge hat, dass ein Verwaltungsrat das tolle Lohnsystem der Firma A für die Firma B anwenden will, obwohl es nicht passt.

Hostettler: Wer überhaupt mitreden darf, ist eine Frage der Corporate Governance. Bei der Festsetzung der GL-Gehälter gibt es zwei Modelle. Das deutsche Modell sagt: Nur der Aufsichtsrat darf über die Vorstandsvergütung entscheiden, also VR bestimmt GL-Löhne. In der Schweiz ist das unglücklicherweise nicht klar getrennt. In vielen Fällen passiert Folgendes: Der VR delegiert es an den CEO und der delegiert es ans HR. Und jetzt haben Sie eine ganz komische Situation. Das HR muss die Vergütung des CEO überprüfen. Es rapportiert an den CEO, muss diesen aber überprüfen, wie soll das gehen? Da braucht es jemanden dazwischen, weil sich das HR in einer Sandwichposition befindet. Die HR-Verantwortlichen können nicht zwei Herren dienen: Sie können nicht einerseits dem Verwaltungsrat dienen und in einer gewissen Härte die Geschäftsleitung anschauen und umgekehrt dem CEO dienen und mit gutem Gewissen in die Organisation wirken. Das Dilemma löst sich nur, wenn Verwaltungsräte bereit sind, nicht alles zu delegieren, sondern selbst Initiative ergreifen, HR-Spezialisten heranziehen und in den Verwaltungsrat nehmen.

Czwalina: Der HR-Leiter ist zu 80% in einem reaktiven Muster gefangen und kann zu wenig prägen. Aber auch in Deutschland, wo die Vorstände die GL-Löhne festlegen, ist letztlich doch das Gefühl da, dass es da so eine intransparente Mischecke gibt, wo man nicht reinkommt.

Ein Versprechen des Vergütungstages lautet, dass Sie Einblick in die Trends und Best Cases geben. Wie lautet Ihre Botschaft?

Hostettler: Best Cases sind die, wo genau diese Themen auf den Tisch gebracht werden und wo gesagt wird: Wir erkennen einen Interessenkonflikt zwischen einem HR-Chef und der Verantwortlichkeit des Verwaltungsrats. Wie lösen wir den? Wir wollen einen Denkanstoss geben, den Prozess für Vergütungsfragen zu reflektieren. Meine Meinung ist, dass dieser heute in vielen Firmen falsch läuft. Weil eben sehr viel ans Management delegiert wird und sehr viel dann kulturmässig kaputt gemacht wird, was vielleicht oben gar nicht so gewollt ist. Das Thema Vergütung wird zu schnell als Bierdeckelübung abgetan. Es ist für mich fragwürdig, dass sich HR, CEOs und Verwaltungsräte der extremen Reichweite von Vergütungssystemen in die Kultur und Strategie noch nicht bewusst sind.

Möllene: Was mich sehr freut, ist, dass die Unternehmen in den letzten Jahren im Bereich der Personalpolitik – wovon der Compensation-Bereich ein Teil ist – anfangen, sich zu differenzieren und USPs zu entwickeln. Denn damit kann ich auch ganz anders im Arbeitsmarkt auftreten. Ich nenne das den USP der Personalpolitik. Den würde ich als Trend bezeichnen.

Czwalina: Ich möchte betonen, dass Vergütungssysteme ihrerseits immer wieder den Charakter der Menschen verändern. Gerade wenn es um variable Vergütungssysteme geht und der Möglichkeit, der Gier freien Lauf zu lassen. Ich werde in letzter Zeit oft von Grosskonzernen angefragt bezüglich Mitarbeitermotivation. Das zeugt von einem Problem. Viele Manager wissen nicht mehr, wohin die Reise geht. Identifizierung mit den Unternehmenszielen ist immer weniger möglich, weil sie nicht mehr wissen, wohin die Reise geht. Diese Verwirrung, dieses Nicht-mehrden-Überblick haben bewirkt einen riesigen Motivationsverlust. Die Gehaltsfragen und die Einkommensmodalitäten passen nur zusammen, wenn wir es fertig bringen, die Motivation in Bezug auf ein Ziel neu zu definieren. Das müssen wir als HR-Verantwortliche hinkriegen.

Moderation: Simon Bühler

2. Schweizer Vergütungstag

Der Schweizer Vergütungstag ist eine gemeinsame Veranstaltung von ZGP und hkp/// für Entscheider und Experten aus dem HR- und Vergütungsmanagement. Sie richtet sich an Mitarbeitende aus den Personalabteilungen von Unternehmen, Verbänden und Organisationen sowie an Geschäftsleitungsmitglieder.
Termin: 1. Oktober 2012, KKL Luzern

www.schweizer-verguetungstag.ch