

Der verwirrte Mitarbeiter

Remunerationssystem - so unaussprechlich das Wort, so monströs das Gebilde, das hinter ihm lauert. Mit ihm wird die Leistung eines Mitarbeiters bewertet und seine Belohnung bestimmt, die über das Basiseinkommen hinausgeht. Die Anforderungen werden darin minutiös beschrieben: „Soziale Kompetenz: normale Umgangsformen einsetzen.“ (Was ist normal?) „Denkraum: Denkraum ist gegeben.“ (Wer darf denken, wer nicht?) Der Grad der Funktionsausfüllung wird bewertet und in einen „Funktionswert“ überführt, der auf eine Referenzfunktion für jeden Mitarbeiter übertragen wird. Auf dieser Grundlage stehen Gehaltsbänder, die Gehaltshöhen festlegen. Zwischen den Bändern kann sich der mittlerweile arg verwirrte Mitarbeiter bewegen, nachdem er sich einem ähnlich komplizierten Leistungsbewertungssystem unterzogen hat.

Wozu dieser Zauber? Objektivität erreicht das System nicht. Leistung ist immer subjektiv und steht in einem sich dynamisch verändernden Kontext. Da kommt keine noch so kleinteilige Beschreibung von starren Funktionen hinterher. Im Gegenteil: In der Sehnsucht nach Eindeutigkeit verheddert sich das Monstrum immer tiefer im Auslegbaren. Das Argument „Transparenz“ zählt auch nicht. Mit keinem Gegenstand befassen sich Gerichte so innig wie mit dem Thema: „Warum verdient Maier mehr als ich?“ Statt über absolute Höhen diskutiert der Flurfunk fortan über Bänderzuweisungen.

Um eine verlässliche Perspektive für die Entwicklung der Person und des Gehalts zu bieten, brauchen wir vor allem gute Führung. Es ist ureigene Führungsaufgabe, auf laufendem Feedback beruhende Leistung zu bewerten und daraus ein passen-

des Gehalt festzulegen. Die Delegation dieser Verantwortung an ein System führt zu endlosen Gremiensitzungen: „Wie gehen wir mit der Klage von Frau Schmitz um, die sich im falschen Gehaltsband eingeordnet fühlt? Warum ist Herr Maier ein Sonderfall? Müssen wir das System wieder anpassen?“

Gehaltssysteme sind Ausdruck des Misstrauens gegenüber Führungskräften und Zeichen kompletten Führungsversagens: Wir haben diejenigen zu Führungskräften befördert, denen wir kein eigenes Urteil zutrauen. Wir bieten unseren Führungskräften keine Plattform für den vertraulichen Austausch über die Frage, wie wir Leistung bewerten. Nur so entwickeln wir nämlich ein einheitliches Verständnis von Leistung und deren Entlohnung im Unternehmen.

Natürlich braucht das Gehaltsgefüge Leitplanken, innerhalb deren sich die Führungskraft gehaltlich bewegt. Sie leiten sich ab aus Profitabilitäts Erwartungen und einer schlüssigen Unternehmensstrategie, aus der die Führungskraft persönliche Ziele für ihre Mitarbeiter gewinnt. Wir sollten ihnen das eigenverantwortliche Denken und Handeln nicht abnehmen.

Mehr Widerspruch geht nicht. In Zeitalter der digitalen Transformation aller Geschäftsmodelle suchen wir einerseits händeringend nach der neuen, agilen Organisationsform und klagen, dass wir an unseren eigenen Strukturen ersticken. Auf der anderen Seite halten wir fest an Systemen, die Hierarchien zementieren und Komplexität verstärken. Also: weg damit!

Gehaltssysteme sind ein Zeichen von Misstrauen und gehören abgeschafft, fordert Markus Baumanns.



Der Autor ist Berater und schreibt regelmäßig im Wechsel mit Torsten Schumacher auf dieser Seite. Sie erreichen ihn unter: gastautor@handelsblatt.com