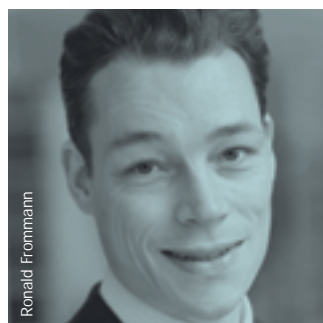


LEISTUNG IST SCHWER MESSBAR

32  FLEISSIG

fotopro/Guénhaël Le Quilliec



COACHING ZONE ► **BEKOMMEN SIE**, was Sie verdienen? Selbst wenn Ihr Gehalt im Keller steckt, die Antwort lautet: Ja! Denn wer ist für Ihr Gehalt verantwortlich? Nicht Ihr Chef – Sie selbst! Packen Sie's also an, (ver)handeln Sie! Aber wie können Sie Ihre Firma von einer „Gehaltserhöhung“ überzeugen? Überhaupt nicht, denn „Erhöhung“ klingt nach Wucher – als wären Sie ein Stromanbieter, der über Nacht den Preis erhöht. Sprechen Sie besser von einer „Gehaltsanpassung“ und machen Sie deutlich: Sie werden nicht teurer, Sie verlangen nur zusätzliches Geld für zusätzliche Leistung. Keine Ausgabe für die Firma – eine sinnvolle Investition. Ich wette, Sie haben seit der letzten Gehaltsverhandlung neue Aufgaben übernommen und Ihre Arbeitsqualität erhöht, sind schneller, effektiver und besser geworden. Vielleicht haben Sie Geld gespart

MARTIN WEHRLE, GEHALTS COACH, BILDET BUNDESWEIT ZUM KARRIERECOACH AUS. WWW.GEHALTS COACH.DE UND WWW.KARRIEREBERATER-AKADEMIE.DE



PROF. RUDOLF HICKEL

Wer viel leistet, will auch angemessen dafür bezahlt werden. Aber funktionieren die herkömmlichen Vergütungsmodelle noch? Und welche Alternativen könnte es geben, um Leistung gerecht zu entlohnen? Sabine Olschner sprach mit Rudolf Hickel, ehemaliger Professor für Finanzwissenschaft an der Universität Bremen und Direktor des Instituts Arbeit und Wirtschaft.

Fleiß gehört zu den wichtigsten Tugenden im Arbeitsleben. **Wie definieren Sie Fleiß und Leistung?** Fleiß und Leistungsbereitschaft sind Charaktereigenschaften des menschlichen Verhaltens. Sie sollten durch Anreize gestärkt werden. Wer jedoch nur auf Fleiß setzt, dem droht eine gefährliche Eindimensionalität und damit der Verlust von Kreativität. Man sollte also immer das Ziel überprüfen, das man durch seinen Fleiß erreichen will.

Was meinen Sie: Wird Leistung heutzutage angemessen belohnt? Bei der Leistung zählt vor allem die monetäre Entlohnung. Hier muss künftig noch viel mehr ein **Bezug zur Leistung** hergestellt werden. Das heißt aber auch, dass von der Leistung entkoppelte, viel zu hohe Einkommen reduziert werden müssen. Wenn man sich heutzutage die Managergehälter anschaut, lassen diese sich ja kaum noch leistungsfundiert begründen. Daher ist es wichtig, Gehaltssysteme zu finden, in denen das Prinzip der Leistung wieder mehr anerkannt wird.

Wie könnten solche Gehaltssysteme, die Leistungen gerecht entlohnen, aussehen? Bei der Messung von Leistungen steht immer die Frage im Raum: Inwieweit ist das individuelle Ergebnis nur möglich geworden, weil die Kooperation in der Gruppe funktioniert hat? Leistungsorientierte Bezahlung muss also im Kontext der Gruppenleistung gesehen werden. Das finde ich gut, weil der soziale Zusammenhalt gestärkt wird. Die Betonung der individualisierten Leistung, zum Beispiel in Form von Provisionen, kann hingegen dazu führen, dass eine starke Konkurrenz gezüchtet wird. Dies belastet am Ende die Gruppenleistung, was ökonomisch eher schädlich für ein Unternehmen ist.

Wird mehr Leistung immer auch besser belohnt? Leistung ist ja leider schwer messbar. Aus dieser methodischen Not heraus wird geschlussfolgert: Wer viel verdient, leistet auch mehr. Dadurch wird das Prinzip „Mehr Leistung gleich mehr Lohn“ aber auf den Kopf gestellt. Die britische Ökonomin Joan Robinson hat einmal gefragt, warum der Müllmann im Vergleich zum Hochschullehrer deutlich weniger verdient, obwohl er auch viel und Wichtiges leistet. Sie kam zu dem Ergebnis, dass es keine ökonomisch rationale

(etwa durch Verbesserungsvorschläge), Einnahmen gebracht (etwa durch das Gewinnen neuer Kunden) oder Qualifikationen erworben (etwa eine relevante Fremdsprache). Anders gesagt: Sie haben bei der Jagd auf den Bären überdurchschnittlich viele Treffer gelandet – und nun, da sein Fell verteilt wird, fordern Sie einen überdurchschnittlichen Anteil. Das leuchtet der Firma ein. In der Verhandlung gilt dieselbe Reihenfolge wie im Restaurant: **▲ Erst das Menü servieren**, sprich: Ihre Leistung aufzeigen – dann die Rechnung präsentieren, sprich: übers Geld reden. Stellen Sie Ihre Arbeits-Highlights in einer Leistungsmappe zusammen und gehen Sie mit drei Zielen in die Verhandlung: einem Minimalziel als Schmerzgrenze (zum Beispiel 200 Euro), einem Maximalziel (zum Beispiel 500 Euro) und einem Alternativziel (zum Beispiel einer Prämie). Mit Ihrem Maximalziel eröffnen Sie die Verhandlung. Dann hat Ihr Chef die Gelegenheit, Sie ein Stück nach unten zu handeln. Das ist wichtig für sein Ego. Ihr Alternativziel kann als Brücke dienen, wenn zwischen Ihrem Minimalziel und dem Angebot Ihres Chefs eine Kluft bleibt. Wie wär's mit einer Prämie? Im Unterschied zum Bonus, der an den Unternehmensgewinn gekoppelt ist, hängt die Prämie von



Fotolia/Birgit Reitz-Hofmann



Jochen Stoss

ZUR PERSON

Rudolf Hickel, geboren am 17. Januar 1942 in Nürnberg, studierte Wirtschaftswissenschaften in Tübingen und Berlin. 1970 promovierte er. Ein Jahr später wurde er an der Universität Bremen, an deren Aufbau er beteiligt war, zum Professor für Politische Ökonomie mit Schwerpunkt Öffentliche Finanzen ernannt. 1993 übernahm er den Lehrstuhl für Finanzwissenschaft der Universität Bremen. Im gleichen Jahr war er Schlichter bei den Metall-Tarifverhandlungen in Sachsen. Seit 2001 ist er Direktor des Instituts für Arbeit und Wirtschaft (IAW) der Universität Bremen. Anfang 2007 beendete er seine Lehrtätigkeit an der Universität Bremen. Hickel ist verheiratet. Seine Hobbys sind Theater- und Konzertbesuche sowie das Tennisspiel.

„Was die soziale Kompetenz im Management betrifft, haben wir in Deutschland deutliche Defizite.“

Theorie zur Beantwortung der Frage gibt. Lohndifferenzen spiegeln die Stellung in der Unternehmenshierarchie und das Machtgefälle wider.

oft kommt der Ruf nach Tarifierhöhungen zu einem falschen Zeitpunkt: Gewerkschaften diskutieren darüber meist erst, wenn der Aufschwung schon seinen Höhepunkt überschritten hat. Welche Alternativen könnte es geben?

Lohnerhöhungen sind natürlich ein massiver Kostenfaktor für Unternehmen, der vor allem in der derzeitigen Phase der Rezession spürbar wird. Aber die Lohnfestsetzung enthält heute auch wichtige Flexibilitätspotenziale: So gibt es zum Beispiel die Klausel, dass der Tarifabschluss in der Metall- und Elektroindustrie, der auf 3,4 Prozent in diesem Jahr hinausläuft, zeitlich gestreckt wird. Die zweite Erhöhung um 2,1 Prozent kann um einige Monate verschoben werden. Diese Möglichkeit werden viele Unternehmen in der derzeitigen Situation nutzen. Darüber hinaus gibt es seit Jahren sogenannte beschäftigungssichernde Tarifverträge. Hier gilt der Grundsatz: Kein Unternehmen darf wegen zu hoher Lohnkosten in die Insolvenz getrieben werden. Damit verbunden ist ein Pakt auf Gegenseitigkeit: Eine Entlohnung unterhalb des Tarifs ist möglich, jedoch darf das Unternehmen für diese Zeit keine betriebsbedingten Kündigungen vornehmen.

Welche Vorteile bringt diese Beschäftigungssicherung der Wirtschaft? In der Vergangenheit haben Unternehmen in schwierigen Zeiten schnell Personal entlassen. Sie haben jedoch dazugelernt: In der aktuellen Krise versuchen sie zumindest, das Stammpersonal zu halten. Dazu brauchen sie die Unterstützung der Politik: Das Kurzarbeitergeld

soll auf 18 Monate verlängert werden. Damit verbunden sind Maßnahmen zur Weiterqualifizierung. Denn: Wenn in den kommenden Monaten Personal entlassen würde, fehlen in der nachfolgenden Phase des Aufschwungs die Fachkräfte.

Global gesehen: Wie kann Deutschland in Zukunft bei Löhnen und Gehältern wettbewerbsfähig bleiben? Vor allem die Exportwirtschaft ist international konkurrenzfähig. Dem Hochlohnland Deutschland steht eine hohe Produktivität gegenüber. Das liegt unter anderem daran, dass die Wirtschaft in den vergangenen Jahren einen Teil der Gewinne dazu genutzt hat, ihre internationale Konkurrenzfähigkeit zu stärken. Deshalb steht die deutsche Wirtschaft meiner Ansicht nach sehr gut da. Die Produktionseinbrüche sind nicht auf Kosten für Lohn und Gehalt zurückzuführen, sondern sie sind das Ergebnis des weltweiten Rückgangs der Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen. Eine Lohnsenkung würde an der schrumpfenden Nachfrage nichts ändern. Im Gegenteil, sie würde die Binnenwirtschaft schwächen. Deshalb bin ich auch optimistisch: Sobald die Weltkonjunktur anzieht, sind wir wieder ganz vorn mit dabei. Jetzt kommt es nur darauf an, die Substanz, die vorhanden ist, durch die Krise hindurchzuretten.

In anderen Ländern wird länger gearbeitet als bei uns. Brauchen wir vielleicht auch mehr als die 40-Stunden-Woche? Wir brauchen, denke ich, keine Erhöhung der Wochenarbeitszeit, sondern wir brauchen vor allem in den Forschungs- und Managementbereichen **mehr Flexibilität**. Das geht jedoch nicht ohne eine strikte Begrenzung der Arbeitszeiten nach oben.

Flexibilität bedeutet für viele Manager oft auch eine Bis-zu-60-Stunden-Woche. Ist das noch vernünftig? Genau das ist das Problem unregulierter Arbeitszeiten. Hier ist es ganz wichtig, Mechanismen einzuführen, die dafür sorgen, dass diese häufig zu beobachtende Selbstausbeutung verhindert wird. Unternehmen müssen die Arbeitszeiten ihrer Mitarbeiter kontrolliert beschränken. Denn am Ende kann solch eine „Überidentifikation“ mit dem Unternehmen den Arbeitsbesessenen krank machen und zum Burn-out führen. Chefs haben hier gegenüber sich selbst und ihren Mitarbeitern eine Verantwortung: Sie müssen ihre Teams sozialverantwortlich managen und ihnen Entscheidungskompetenzen überlassen. Was die soziale Kompetenz im Management betrifft, haben wir in Deutschland jedoch deutliche Defizite. Hier sind die Universitäten in die Pflicht zu nehmen. Wirtschaftsethik und Philosophie gehören in die Lehrpläne. Die neuen Business Schools haben das zum Teil begriffen. Die staatlichen Universitäten versagen meist. Die Lehrpläne setzen vielmehr auf funktionierende Technokraten.

Haben die Universitäten auch dahingehend versagt, dass die Unternehmen nun in die aktuelle Wirtschaftskrise geraten sind? In der Tat hat die Wirtschaftswissenschaft in der Forschung und Lehre ziemlich versagt. Während die optimale Funktionsweise etwa der Finanzmärkte modelliert wurde, spielte die Untersuchung der Krisenanfälligkeit kaum eine Rolle. Beispielsweise wurden neue Finanzmarktprodukte entwickelt. Inwieweit diese jedoch zu Missbrauch und falschen Anreizen führen, wurde nicht thematisiert. Die Wirtschaftswissenschaft hat sich in dieser Hinsicht also ziemlich blamiert. Um Krisen zu vermeiden, muss sie lernen, künftig in Krisenmodellen zu denken.



Fotolia/Lianem



Ihrer Einzelleistung ab. Sie definieren mit Ihrem Chef ein messbares und reizvolles Ziel, das Sie bis zum Jahresende erreichen wollen. Schaffen Sie's, fließt das Geld. Keine Fixkosten für die Firma (davor scheut sie gerade in der Krise zurück) – nur eine Sonderzahlung für eine Sonderleistung. Schlagen Sie Stufenziele vor, zum Beispiel: 3000 Euro Prämie, wenn Sie die Kundenbeschwerden um zwei Prozent senken; 2000 Euro für 1,5 Prozent; 1000 Euro für ein Prozent. Dann gehen Sie nicht leer aus, falls Sie das Optimum verfehlen. Überlegen Sie auch, welche geldwerten Vorteile für Sie reizvoll wären. Es steht Ihrem Chef frei, Ihnen Laptop, Handy, Hotelübernachtungen und sonstige Ausgaben zu erstatten, die im Zusammenhang mit der Arbeit stehen. Oder was halten Sie von einer teuren Fortbildung, die Ihren Marktwert hebt? Oder von zusätzlichen Urlaubstagen? **▲ Verhandeln Sie mit Fantasie!** Das gilt auch beim Grundgehalt. Wenn Ihr Chef sich zum Beispiel nicht auf die geforderten 500 Euro einlässt, schlagen Sie vor: jetzt 300 Euro und je 100 Euro in sechs und in zwölf Monaten. So können Sie Schritt für Schritt durchsetzen, was Sie verdient haben. ◀