

20.10.2011, 08:00

Mitarbeitermotivation:

## Der Trick mit der freien Gehaltswahl

**Geld motiviert Angestellte nur kurzzeitig, das zeigen die Erfahrung der vergangenen Jahre und zahlreiche Studien. Doch warum muss der Chef festlegen, wie viel am Ende des Monats überwiesen wird? In Hannover und Stuttgart wird es anders gemacht.** von *Sabine Meinert*

Die Gesellschafter der Managementberatung Vollmer & Scheffczyk (V&S), Benno Löffler und Lars Vollmer, und Geschäftsführer Andreas Simon sahen sich auf einem guten Weg. Das Klima in der 25-köpfigen Belegschaft war gut, die Arbeitsaufgaben vielfältig, und zur Motivation wurde zusätzlich zum Festgehalt ein Bonussystem eingeführt. Bis sie feststellten, dass die Mitarbeiter irgendwann nur noch auf die Bonuspunkte fokussierten, weniger auf die gute Kundenbetreuung, Beratung oder Projektziele.



Für genügend Euro in der Geldbörse zählt bei der freien Gehaltswahl eine faire Selbsteinschätzung

### "Wie viel" selbst definieren

Die Konsequenz, die Löffler, Vollmer und Simon aus der Entwicklung zogen, überrascht: Sie führten ein Gehaltsmodell ein, das den Mitarbeitern die Entscheidung über das "Wie viel" überlässt - und zwar jeder für sich selbst. Allerdings muss die Höhe des selbstbestimmten Gehalts veröffentlicht und begründet werden. Ihre Meinung: Am leistungsstärksten sind Mitarbeiter, wenn sie sich spannenden, herausfordernden Aufgaben gegenüber sehen und reichlich Anerkennung dafür bekommen - und die Entlohnung muss natürlich auch dazu passen.

So ein Modell schaffe nicht nur größtmögliche Transparenz beim Gehalt, es fördere auch eine gesunde Selbsteinschätzung sowie eine faire Bewertung der Leistung der Kollegen, glaubt Andreas Simon. "Dass unsere Mitarbeiter ihr Gehalt frei wählen können, ist natürlich ein großer

Vertrauensbeweis. Sie sollen so nicht nur ihren allgemeinen Marktwert testen, sondern vor allem ausloten, was bin ich V&S wert. Wenn sie ihre Wünsche durchsetzen können, spiegelt das die finanzielle Anerkennung der gesamten Organisation wider."

### Vetorecht für die Kollegen

Klar ist, absurde Summen kann und will auch V&S nicht zahlen. Da jedoch jeder Gehaltswunsch publik gemacht wird und jeder Kollege ein Vetorecht besitzt für den Fall, dass ihm die Forderung des Schreibtischnachbarn zu hoch erscheint, gebe es ein gutes Korrektiv. Meint also ein Mitarbeiter, der Kollege bewerte seine Leistung zu hoch, wird dieser aufgefordert, das zu erklären und sich möglichst mit dem Kritiker zu einigen. Wo Unstimmigkeiten bleiben, schaltet sich die Geschäftsführung ein - deren Gehälter im Übrigen nach dem gleichen Muster bestimmt werden.

Es war ein Wagnis, das Modell zu Jahresbeginn einzuführen, muss Simon zugeben. "Uns war schon immer klar, dass Geld nur eine gewisse Zeit motivieren kann. Allerdings haben wir in unserer Arbeit gesehen, dass selbstbestimmtes Handeln enorm motiviert. Sowohl bei Projekten, in Sachen Weiterbildung oder im Berufsalltag schätzen es unsere Mitarbeiter sehr, selbständig aktiv zu werden. Das haben wir uns zunutze gemacht", sagt der Beratungsprofi. "Und mit der Qualifikation, der erbrachten Arbeit beim Kunden sowie klar abgegrenzten Projekten haben wir auch eine gute Bewertungsgrundlage."

Managementberaterin Uta von Boyen hält dieses Modell eher für ein Experiment. Dass es funktioniert, hält sie nur in relativ kleinen Unternehmen mit einer einigermaßen homogenen Belegschaft und halbwegs vergleichbaren Aufgaben für möglich. "Um Mitarbeiter einzubinden, für mehr Transparenz bei der Gehaltsvergabe zu sorgen oder als Marketinginstrument bei der Talentsuche, bietet das Gehaltsmodell sicher Vorteile. Doch es besteht die Gefahr, dass Unfrieden in der Belegschaft gesät wird, weil manche Leistung nur schwer messbar ist. Auch das Risiko, dass Mitarbeiter sich überfordert fühlen, mit dieser Art von Macht umzugehen, ist groß."

#### Mehr zum Thema

##### **Verhandlungskompetenz** Wie Sie jetzt mehr Gehalt rausholen

(<http://www.ftd.de/karriere-management/karriere/:verhandlungskompetenz-wie-sie-jetzt-mehr-gehalt-rausholen/60097380.html>)

##### **Annes Antwort** Ich will mehr Geld

(<http://www.ftd.de/karriere-management/recht-steuern/:annes-antwort-ich-will-mehr-geld/60066506.html>)

##### **Mehr Transparenz** Jobsucher wollen Gehaltsinfo vom Arbeitgeber

(<http://www.ftd.de/karriere-management/karriere/:mehr-transparenz-jobsucher-wollen-gehaltsinfo-vom-arbeitgeber/60080888.html>)

##### **Gehaltsentwicklung** Frauen verdienen oft nur drei Viertel

(<http://www.ftd.de/karriere-management/karriere/:gehaltsentwicklung-frauen-verdienen-oft-nur-drei-viertel/60047488.html>)

##### **Gehaltstrends** Was Berufseinsteiger verlangen können

(<http://www.ftd.de/karriere-management/karriere/:gehaltstrends-was-berufseinsteiger-verlangen-koennen/60050239.html>)

##### **Studie zu Manager-Gehältern** Top-Verdiener kassieren die höchsten Boni

(<http://www.ftd.de/karriere-management/management/:studie-zu-manager-gehaeltern-top-verdiener-kassieren-die-hoechsten-boni/60058935.html>)

##### **Urteil der Woche** Diskriminierung beim Gehalt

(<http://www.ftd.de/karriere-management/recht-steuern/:urteil-der-woche-diskriminierung-beim-gehalt/60109209.html>)

Mehr zu: [Bonus](#), [Mitarbeitermotivation](#), [Personalmanagement](#)

## Teil 2: Dienstauto, Boni, Urlaub - alles frei wählbar

Solche Schwierigkeiten wurden bei V&S bisher nicht festgestellt. Kleine Unstimmigkeiten habe es gegeben, aber keinen Streit. Ein Zeichen für den Reifegrad seines Teams und der Organisation, findet der Geschäftsführer. Und: Insgesamt hat die Firma nur leicht höhere Personalkosten als vorher. Deshalb werden inzwischen auch Dienstautos und sonstige Vergütungen nach dem Modell vergeben. Auch die Zahl der Urlaubstage darf frei gewählt werden - entsprechend der Arbeitsbelastung. Wer eine Auszeit braucht, kann sich quasi selbst ein Sabbatical genehmigen, solange mit den Kollegen abgesprochen ist, wer die Arbeit übernimmt. Bisher habe niemand den Bogen überspannt, heißt es.



Andreas Simon, Geschäftsführer  
Vollmer & Scheffczyk

Andreas Simon, selbst Unternehmensberater und Fachmann für Veränderungsmanagement, ist jedoch klar: "Das kann nicht überall funktionieren. Wo Mitarbeiter nicht an selbstbestimmtes Handeln gewöhnt sind, wird es Reibungen geben. Aber wo es ein gut laufendes Gehaltsmodell gibt, muss auch nichts geändert werden. Dieses Modell passt nicht zu jedem Unternehmen."

#### **Nur vergleichbare Leistungen einbeziehen**

Das unterstreicht auch Führungsexpertin von Boyen. "Wenn die Leistungen der Mitarbeiter nicht vergleichbar sind, sollte man darauf verzichten. Außerdem ist es eine wichtige Führungsaufgabe, sich der Mitarbeiter anzunehmen, sie zu fördern, anzuleiten, zu coachen und ihnen Rückmeldung zu geben über ihre Erfolge und Fehler. Das geschieht hierzulande auch über das Gehalt."

Wer aber die Macht bekomme, über derart wichtige Parameter wie das eigene Gehalt zu bestimmen, ver falle häufig in Schockstarre, ist die Erfahrung der Chefin der Managementberatung von Boyen Consulting. Zudem sei es in Deutschland bisher eher ein kulturelles Tabu, über das Gehalt zu reden oder öffentlich eine höhere Vergütung auszuhandeln. Würde sich das Modell der freien Gehaltswahl durchsetzen, müssten Angestellte stets ihre eigene Leistung anpreisen, um mehr zu bekommen. Das sei den meisten peinlich - es verletze schlicht die Bescheidenheitsnorm, die Deutschland bisher stark prägt, ist ihre Meinung.

#### **Zerstörerische Transparenz**

Zumindest sorgt die plötzliche Offenlegung des Gehalts für ein Ungleichgewicht beim Einzelnen, sagt auch Volker Klenk, Managing Partner bei Klenk & Hoursch, einer Agentur für Unternehmenskommunikation. In einer Studie hat er sich gerade dem Thema Transparenz gewidmet. Sein Fazit: "In einem Unternehmen ist Transparenz an vielen Stellen essenziell. Sie beeinflusst Effizienz, Motivation, Kooperationsbereitschaft und vieles mehr. Vor allem aber ist sie ein Vertrauensstreiber. Ausgerechnet beim Gehalt gilt das jedoch nur bedingt. Will der Chef ein Zeichen setzen, dass es in seiner Firma kein Lohndumping gibt, ist freie Gehaltswahl eine gute Maßnahme. Stimmt die Unternehmenskultur nicht, wirkt Transparenz eher zerstörerisch."

#### **Teil 3: Wie sich die frei Gehaltswahl im Unternehmen auswirkt**

Eine wirklich freie Gehaltswahl macht laut Klenk nur Sinn in kleineren Firmen, deren Mitarbeiter einen relativ hohen Bildungsstand haben und eine extrem hohe Bereitschaft zur Kooperation. Und selbst dort können das hierzulande weit verbreitete Gleichheitsdenken oder die unrealistische Selbsteinschätzung einzelner Mitarbeiter das Modell in Gefahr bringen. Doch der Experte rechnet auch mit einer starken sozialen Kontrolle. "Da für alle ersichtlich ist, wer wie viel bekommt und jeder aus dem täglichen Umgang weiß, wer wie viel Arbeit macht, werden unsinnig hohe Forderungen von den Kollegen ganz sicher sofort bemerkt und kritisiert. Wer sich nicht ins Abseits stellen will, verzichtet von vornherein auf solche Eskapaden."

Volker Klenk verweist darauf, dass es mit Lehrern, Beamten oder anderen tarifgebundenen Berufen schon einige Fälle von weitgehender Gehaltstransparenz in Deutschland gibt. Bei freier Gehaltswahl fällt Expertin Uta von Boyen die Beispielsuche deutlich schwerer. "Vor einigen Jahren versuchte CAD Software sich an einem gleichartigen Modell. Ein Unternehmen, in dem man gut einschätzen konnte, wie viel Wertbeitrag jeder Mitarbeiter geleistet hat, weil die meisten ähnliche Qualifikationen und Arbeitsfelder hatten. Die knapp 100 Mitarbeiter kamen mit der freien Gehaltswahl gut zurecht, bis CAD Software einige andere Firmen zukaufte. Die regionalen und kulturellen Unterschiede und die zunehmende Komplexität zerstörten das Vertrauen in das Modell. Es ließ sich nicht mehr umsetzen."

#### **Führung weiter gefragt**

Nach knapp einem Jahr hat auch Andreas Simon in Hannover einiges aus dem neuen Gehaltsmodell gelernt. "Wir haben erkennen müssen, dass wir als Führungskräfte die Zügel nicht einfach komplett fallen lassen dürfen. Nur weil es mit der freien Gehaltswahl gut geklappt hat, können wir nicht erwarten, dass jetzt alles von allein läuft, dass alle die Strategie, die Planung und so weiter im Blick behalten, auch wenn die Kostenstruktur nun für alle offen liegt. Wir müssen weiter gedankliche Leitplanken setzen und - wo nötig - manchmal relativ eng führen oder Hilfestellung geben."

Bei Vollmer & Scheffczyk hält man den Schritt zur freien Gehaltswahl dennoch für gelungen. Der Vorteil dieses Modells liege vor allem darin, "dass die Mitarbeiter pro-aktiver agieren. Sie sehen sich viel mehr in der Verantwortung für unser Unternehmen als vorher und engagieren sich auch stärker. Dadurch, dass sie mitentscheiden dürfen, sehen sie sich viel eher als Mit-Unternehmer anstatt in der Position des Mitarbeiters", bekräftigt Simon.