

ES FÜHRT KEIN WEG VORBEI



AN **variabler** VERGÜTUNG

Abschied von „One Size Fits All“ bei der Entgeltgestaltung

Die leistungsorientierte Vergütung und Bewertung der Performance der Mitarbeiter hat sich für HR zu einer gestalterischen Herausforderung erster Güte entwickelt. Jahrzehntlang schien unbestritten, dass individuelle Vergütungskomponenten und komplex ausgestaltete Performance-Management-Systeme in der Lage sind, den Leistungsbeitrag eines Mitarbeiters differenziert zu messen, zu belohnen und diesen zu noch besseren Leistungen anzuspornen. Inzwischen ist diesbezüglich Ernüchterung eingetreten – und teilweise eine radikale Wende eingeleitet worden.

Die Deutsche Bahn AG nimmt im „Systemverbund Bahn“ ab 2017 ganz Abstand davon, für ihre über 5 000 leitenden Angestellten und außertariflichen Arbeitnehmer deren individuelle Zielerreichung zur Bemessung ihrer variablen Vergütung heranzuziehen. „Die persönlichen Ziele zahlten vielfach nicht auf die des Konzerns ein und verbesserten nicht

gütung im Sinne mangelnder Korrelation und Volatilität haben auch andere Unternehmen gemacht. Die Konsequenzen, die HR daraus abgeleitet hat, sind indes sehr unterschiedlich und zeigen: Die Bandbreite der Neuregelungen, die immer stärker kulturelle Aspekte der Organisation und der Förderung von Leistung, Innovation und Zusammenarbeit widerspiegeln, ist enorm.

Neuere Studien bestätigten, dass variable Vergütung einen positiven Effekt auf Leistung habe. Dies treffe auch auf „merit pay“ (leistungsbezogene Grundvergütung) zu. Letztendlich sei die Form der Koppelung von Leistung und Vergütung auch eine Frage der Kultur und nicht zuletzt der Möglichkeit, Leistung messen zu können. „Aber auch die intrinsische Motivation der

RAINER SPIES ►

Redakteur und freier
Journalist in Lübeck

► spies.rainer@personal-und-kommunikation.de

Für Fragen zum Thema und zu ihrer internationalen Studie steht Dr. Prisca Brosi vom Lehrstuhl für Strategie und Organisation der TU München zur Verfügung.

► brosi@tum.de

DER AUTOR



die übergreifende Lösungsfindung“, konstatiert Lars Hünninghausen, Leiter Grundsätze Vergütung, Nebenleistungen und Arbeitszeit bei der Deutschen Bahn. Zudem habe sich bei der parallel dazu bewerteten Performance gezeigt, dass eine hohe Zielerreichung nicht zwangsläufig mit sehr guter Leistung einhergeht.

Nun gilt im Systemverbund der Bahn, dass 30 Prozent der variablen Vergütung durch den Erfolg des Konzerns und 70 Prozent durch den Geschäftserfolg des Systemverbunds bestimmt werden. Hinzu kommt ein Nachhaltigkeitsfaktor. Maßgeblich für die Erfolgsmessung sind sechs Kennzahlen, die die Ziele von „Zukunft Bahn“ widerspiegeln. „Wir setzen auf den Erfolg gemeinsamer, bereichsübergreifender Arbeit“, sagt Hünninghausen. Die persönliche Leistung spiele bei der Vergütung dann eine Rolle, wenn es um die Erhöhung des Grundgehalts gehe. „Wir haben das Performance-Management aufgewertet, indem wir es systematisch mit der Grundgehaltsrunde verbunden haben.“

Schlechte Erfahrungen mit der Verknüpfung individueller Ziele und variabler Ver-

ORIENTIERUNG AN UNTERNEHMENSKENNZAHLEN

Bei Bosch werden die außertariflichen Fach- und Führungskräfte bis hinein in den Vertrieb, der vielfach als geradezu prädestiniert für eine an persönlichen Ergebnissen orientierte Vergütung gilt, ab 2016 allein nach Bereichs- und Unternehmenszielen variabel entgolten. Ihre persönliche Leistung soll beim Grundgehalt differenziert abgebildet werden. Zentrales Element bilden dabei „Validierungsm Meetings“. „Vom Unternehmenserfolg abhängige Boni wirken zwar weniger direkt als unmittelbar von der Leistung des Einzelnen abhängige, aber auch vom Unternehmenserfolg abhängige Boni werden als fair wahrgenommen und motivieren“, gibt Torsten Biemann, Inhaber des Lehrstuhls für ABWL, Personalmanagement und Führung der Universität Mannheim, einen Einblick in den Stand der Forschung.



Mitarbeiter kann bewusst beeinflusst werden“, regt Biemann an.

Bei der MTU Aero Engines AG bilden nunmehr betriebswirtschaftliche Kennzahlen des Unternehmens die Grundlage für die kurzfristige variable Vergütung der Führungskräfte. Unterschreiten die Kennzahlen einen geplanten Mindestwert nicht, orientiert sich der individuelle Ausschüttungsrad an der jeweiligen persönlichen Leistung und wird mit einem Faktor von 0,8 bis 1,2 multipliziert. „Das ist on top zum Grundgehalt finanziell richtig attraktiv“, sagt Hans-Peter Kleitsch, Personallei-

Bei SAP wurde 2013 das Performance Rating von der kurzfristigen variablen Vergütung abgekoppelt und im Jahr 2016 weltweit für zunächst etwa 8 000 Mitarbeiter ganz abgeschafft.

ter der MTU Aero Engines AG. Und betont: „Alle Mitarbeiter auf Basis eines Mittelwerts zu belohnen, ist für uns nicht der richtige Ansatz“. Unterhalb der Ebene der leitenden Angestellten verpflichtete MTU zu differenzieren. „Damit zu positive Leistungsbewertungen verhindert werden und Gehaltsbudgets steuerbar bleiben“, so Kleitsch.

fen, will die Bahn aber zunächst nicht. „Das ist eine sehr harte Intervention. Es ist äußerst fraglich zu sagen, ein bestimmter Anteil der Mitarbeiter sei per se ‚Schlechteister‘“, erklärt Hünninghausen. Und ist stolz darauf, im Systemverbund die Themen (Grund-)Gehalt und Performance stärker miteinander in Verbindung gebracht zu haben. „Wir befürchten nicht wie andere, dass uns die Performance-Bewertung entgleitet und zu einem Vergütungsthema mutiert.“

ABSCHIED VOM PERFORMANCE-RATING

Anderer Auffassung ist Dr. Gabriel Wiske-mann, Vice President Global Total Rewards bei SAP. „Performance-Management ist kein Vergütungsmanagement“, sagt er. In der Tendenz würden Leistungsbeurteilungen, wenn sie unmittelbar vergütungsrelevant seien, zu gutwillig ausfallen (Abb. 1). Häufig verordnete „Gegenmittel“ – wie strikte Vorgaben von (Normal-)Verteilungsspielräumen oder das Bilden von Rangreihen – konterkarierten die Ziele leistungsbezogener Vergütung. „Die Gegenmittel bestrafen tatsächliche Top-Leister, wenn sich in einem Team überdurchschnittlich viele Mitarbeiter mit herausragenden Leistungen befinden“, sagt der SAP-Vice-President.

In der Softwareschmiede wurde 2013 das Performance-Rating von der kurzfristigen variablen Vergütung abgekoppelt und in 2016 weltweit für zunächst etwa 8 000 Mitarbeiter ganz abgeschafft. „Kernpunkt des neu gestal-

teten Performance-Managements ist der kontinuierliche Dialog zwischen Mitarbeiter und Führungskraft zu Leistungszielen und zur Verbesserung von Leistung“, sagt Wiske-mann. Dieser Dialog bilde die Basis für Grundgehaltsentscheidungen. In 2017 erfolgt nun die komplette Abschaffung des Performance-Ratings.

„Die Führungskräfte können sich nicht mehr hinter einer Merit-Matrix verstecken. Sie erhalten die volle Diskretion, es gibt keine Verteilungsnorm“, erklärt der SAP-Vergütungsexperte. Leistungsträger zu bestimmen, sei keine Frage formaler Ratings oder Rankings. Neben dem kontinuierlichen Dialog dienen als Leitplanken der Gehaltsentscheidung Guidelines, die relative Lage der Mitarbeiter im Gehaltsband, das jeweils zur Verfügung stehende Budget

Im Performance-Management bei der Deutschen Bahn werden die Führungskräfte über eine Managementkonferenz fünf Performance-Levels zugeordnet. Diese Zuordnung bestimmt die Erhöhung der Grundgehälter, und zwar auf Basis einer Performance-Merit-Matrix und des vorgegebenen Budgets. Die individuelle Gehaltsentwicklung erfolgt somit ausschließlich über die persönliche Leistung. „Auch innerhalb der Performance-Levels kann noch differenziert werden“, betont Vergütungsexperte Hünninghausen.

Bei der Bewertung auf „Forced Ranking“ oder „Forced Distribution“ zurückzugrei-



„Es gibt faktisch in vielen Firmen nur relativ wenig Differenzierung“, moniert **Gabriel Berger**, Geschäftsführer Tarifpolitik und Tarifrrecht bei Südwestmetall.



Prof. Dr. Torsten Biemann, Inhaber des Lehrstuhls für ABWL, Personalmanagement und Führung der Universität Mannheim: „Vom Unternehmenserfolg abhängige Boni wirken zwar weniger direkt als unmittelbar von der Leistung des Einzelnen abhängige, aber auch vom Unternehmenserfolg abhängige Boni werden als fair wahrgenommen und motivieren.“



„Andere belohnen beziehungsweise bestrafen zu können, sind Bestandteile von Macht in Unternehmen“, sagt **Dr. Prisca Brosi** vom Lehrstuhl für Strategie und Organisation der TU München. Sei die Machtdistanz gering, könne es Führungskräften schwerfallen, Leistungsbeiträge ihrer Mitarbeiter individuell zu differenzieren.



Frank Gierschmann, Partner bei der hkp /// group: „Nur über monetäre Anreize anzuspornen, kann zur Verdrängung intrinsischer Motivation führen.“



Derzeit werde vielen Unternehmen bewusst, so **Birgit Horak**, Vorstand der Beratungsgesellschaft Lurse AG, dass ihre teils komplex ausgestalteten Systeme mit im Laufe des Jahres obsolet gewordenen Zielvereinbarungen, Matrixen, Punkteschemen oder Gewichtungen entweder am Ende doch nicht variabel oder zu aufwendig in der Umsetzung seien.



„Die persönlichen Ziele zahlten vielfach nicht auf die des Konzerns ein und verbesserten nicht die übergreifende Lösungsfindung“, konstatiert **Lars Hünninghausen**, Leiter Grundsätze Vergütung, Nebenleistungen und Arbeitszeit bei der Deutschen Bahn.



„Performance-Management ist kein Vergütungsmanagement“, so **Dr. Gabriel Wiskemann**, Vice President Global Total Rewards bei SAP.



und das Vieraugenprinzip, wonach der jeweils nächsthöhere Vorgesetzte die Entscheidung überprüft.

SAP hat aber nicht allein mit der Abschaffung des Performance-Ratings auf sich aufmerksam gemacht. Unter anderem Entwicklern und Controllern und ihren Führungskräften wird in Deutschland im Rahmen des „Teamplanmodells“ angeboten, nicht mehr individuell (Zielbonus), sondern anhand einer unternehmensbezogenen Erfolgsbeteiligungskomponente variabel entgolten zu werden. 95 Prozent der für das „Teamplanmodell“ infrage kommenden Mitarbeiter haben sich für dieses anstelle des individuellen Bonusmodells entschieden. Daneben kann eine Führungskraft diese über das „Spot-Bonus-Programm“ variabel vergüten. Für „außerordentliches Engagement“ und „hervorragende Arbeitsergebnisse“ kann ein Mitarbeiter zeitnah zwischen 500 Euro und 6 000 Euro erhalten.



Bei der MTU Aero Engines AG bilden nunmehr betriebswirtschaftliche Kennzahlen des Unternehmens die Grundlage für die kurzfristige variable Vergütung der Führungskräfte.

Für Birgit Horak, Vorstand der Beratungsgesellschaft Lurse AG, ist der Weg von SAP radikal. „Weil den Führungskräften hohe Freiheitsgrade bei Vergütungsentscheidungen eingeräumt werden“, sagt Horak. Derzeit werde vielen Unternehmen bewusst, dass ihre teils komplex ausgestalteten Systeme mit im Laufe des Jahres obsolet gewordenen Zielvereinbarungen, Matrixen, Punkteschemen oder Gewichtungen entweder am Ende doch nicht variabel oder zu aufwendig in der Umsetzung seien.

HOHER SYSTEMAUFWAND, GERINGE MOTIVATIONSWIRKUNG

„Wenn es um die Vergütung geht, menscht es“, sagt Horak. Hinzu komme grundlegend: „Finanzielle Anreize sind nicht wirklich starke Motivatoren. Insbesondere eine innovative Belegschaft kann damit nicht abgeholt werden. Finanzielle Anreize können die intrinsische Motivation sogar zerstören“, meint Horak. Wenn Mitarbeiter danach gefragt würden, wofür sie sich wirklich en-

gagierten, kämen als Antworten Anerkennung, Wertschätzung, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten.

Gleichwohl ist Horak überzeugt, dass Top-Leister im Rahmen von Gehaltsentscheidungen steuernden Budgets adäquat vergütet und für ihre Leistungen belohnt werden sollten; bei



der Grundvergütung, variabel und / oder über Spot-Boni. Aber immer passend zu einem insgesamt in der Belegschaft akzeptierten Gesamtgefüge. Verabschiede sich ein Unternehmen von der an individueller Leistung orientierten variablen Vergütung, sei zudem die Frage der Differenzierung nur verschoben. „Aber viel wichtiger ist, Top-Leister zu entwickeln und ihnen spannende Lernfelder anzubieten“, sagt Horak.

Mitarbeiter wollen differenziert behandelt werden, auch bei der Vergütung. Nur 35 Prozent der Deut-

schen halten einer Analyse von Korn Ferry zufolge ihre Bezahlung für fair. Die meisten kritisieren, diese sei nicht leistungsgerecht. Ähnlich eine Untersuchung von Ernst & Young: Danach befürworteten drei von vier Beschäftigten die leistungsabhängige Bezahlung (Abb. 2).

Das sieht auch Horak so. Entscheidend sei indes, wie „filigran“ und komplex Performance gemessen werden müsse. „Für mich stellt sich die Frage, welchen Nutzen es hat, bei denjenigen Mitarbeitern, die einen ordentlichen Job gemacht haben, noch zwischen 100 und 103 Prozent bei der Leistung zu unterscheiden“, sagt Horak. Der Aufwand dafür sei hoch, die Motivationswirkung vermutlich gering. Führungskräfte seien auch ohne strenge Mathematik in der Lage, die Leistung ihrer Mitarbeiter zu bewerten – gesamthaft und auf der Basis weniger dafür notwendiger Messgrößen.

Welchen Stellenwert die variable Vergütung habe, sei eine Frage der Reife der Organisation. „Wenn ein Unternehmen laborierte Performance-Gespräche noch nicht implementiert hat, können Boni dazu dienen, die Bedeutung von Leistung hervorzuheben“, sagt Horak. Eine pauschale Aussage

INHOUSE TRAINING

WIR ORIENTIEREN UNS AN IHREM BEDARF

Fundierte Wissen und Erfahrung aus der Praxis

Als 100-prozentige Tochter der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. unterstützen wir Sie in allen Aspekten des Personalmanagements – zugeschnitten auf Ihren konkreten Bedarf. Sie schildern uns Ihr Anliegen, wir analysieren Ihren Bedarf und suchen die aus unserer Sicht passende Lösung für Sie, von einem standardisierten Training bis hin zu einem maßgeschneiderten Projekt.

5 gute Gründe für eine gute Zusammenarbeit

- 1 Wir legen höchsten Wert auf eine bedarfsorientierte Vorgehensweise, maßgeschneiderte Trainingsinhalte und eine teilnehmerorientierte Trainingsgestaltung.
- 2 Wir verbinden Ihre strategische Zielsetzung mit der Entwicklung Ihrer Organisation und Ihrer Fach- und Führungskräfte.
- 3 Wir bieten Organisation von A-Z und einen reibungslosen Ablauf.
- 4 Wir garantieren Ihnen gesicherte Trainerqualität durch einen kontinuierlichen Auswahlprozess und Referenzüberprüfungen.
- 5 Wir unterstützen Sie von Projektbeginn bis -evaluation und bleiben Ihr Partner in allen HR-Fragen.

Kontakt

GMBH-Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH
 Jessica Jarzembki, Leitung Inhouse-Training
 Fon 069 713785-220 // jarzembki@dgfp.de



Im Performance-Management bei der Deutschen Bahn werden die Führungskräfte über eine Managementkonferenz fünf Performance-Levels zugeordnet.

zu treffen, Boni seien gut oder schlecht, sei also nicht möglich. Zu einer Hochleistungskultur gehöre allerdings, Gespräche über Leistung zu führen, diese zu fördern und als Führungskraft dafür Vorbild zu sein. Leider würden immer noch viele meinen, mit Geld könne man wirksam führen.

„Andere belohnen beziehungsweise bestrafen zu können, sind Bestandteile von Macht in Unternehmen“, sagt Dr. Prisca Brosi vom Lehrstuhl für Strategie und Organisation der TU München. Sei die Machtdistanz gering, könne es Führungskräften schwer fallen, Leistungsbeiträge ihrer Mitarbeiter individuell zu differenzieren. Entsprechende Instrumente könnten dann „als unpassend“ angesehen werden.

ERA STÖSST AN GRENZEN

Dies bestätigen Erfahrungen des Arbeitgeberverbands Südwestmetall, in dessen Gebiet seit 2003 der ERA-Tarifvertrag gilt. Dieser sieht vor, dass im Durchschnitt

15 Prozent der Grundentgeltsumme als Leistungsentgelt ausgezahlt werden können. Das jeweilige Leistungsergebnis wird anhand von Kennzahlen, Zielvereinbarungen und Beurteilungen ermittelt.

„Am weitesten verbreitet, in der Praxis aber häufig problematisch, sind Beurteilungen“, sagt Gabriel Berger, Geschäftsführer Tarifpolitik und Tarifrecht bei Südwestmetall. Die Erwartung, das Leistungsentgelt werde in der vollen Bandbreite zwischen null und 30 Prozent angesetzt, habe sich nicht erfüllt. „Es gibt faktisch in vielen Firmen nur relativ wenig Differenzierung“, moniert Berger. Maßgeblich dafür sind nach Ansicht des Südwestmetall-Geschäftsführers mehrere Faktoren:

- ▶ Erstens werde das Leistungsentgelt nicht einmalig am Ende eines Beurteilungszeitraums ausgezahlt, sondern monatlich. Bekomme ein Mitarbeiter im darauffolgenden Jahr beim laufenden Monatsentgelt weniger als zuvor, wirke sich dies nachteiliger auf die Motivation als als schwankende Einmalzahlungen, die nur einmal jährlich ausgezahlt würden.
- ▶ Zweitens fehle den Führungskräften bei einer Führungsspanne von teilweise bis zu 40 oder 50 Mitarbeitern die Zeit, um valide Argumente für deren differenzierte Leistungsbeurteilung zusammenzutragen.
- ▶ Drittens stelle die Rechtsprechung Kriterien auf, die dem Arbeitgeber die Durchsetzung unterdurchschnittlicher Beurteilungen extrem erschwere.
- ▶ Viertens würden sich Führungskraft und Mitarbeiter gerade in ländlicheren Strukturen in außerberuflichen Kontexten begegnen. Persönliche Kontakte erschwerten es, mögliche negative Veränderungen im Leistungsverhalten durchzusetzen.

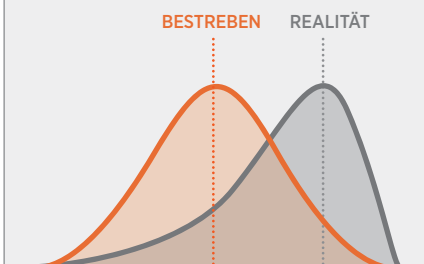
Grund genug, die variable Vergütung ganz in Frage zu stellen? Nein, meint Berger: „Ich halte Leistungsbeurteilungen als Grundlage für differenzierte Leistungsentgelte grundsätzlich für ein sinnvolles Instrument“.

INDIVIDUELLE DIFFERENZIERUNG

Führungskräften fällt es häufig schwer, in ihren Leistungsbeurteilungen zwischen Mitarbeitern zu differenzieren.

Ergebnisse sind:

- ▶ Rechtsschiefe Beurteilungen
- ▶ Überschrittene Vergütungsbudgets
- ▶ Enttäuschte Erwartungen
- ▶ Probleme bei der Incentivierung von Höchstleistern



Quelle: hkp /// group

Abb. 1

Wenn die Rahmenbedingungen in den Betrieben andere wären, könnten diese ihre Wirkung entfalten.

Dass finanzielle Anreize die Motivation erhöhen, davon ist auch Brosi überzeugt. Gleichmaßen könne zwar ebenso Lob motivieren, dieses werde oftmals aber weniger als ein Instrument von Personalarbeit betrachtet, das gleichmaßen auf alle Führungskräfte ausgerollt werden könne. „Meta-Analysen zeigen, dass finanzielle Anreize in Gestalt variabler Vergütungskomponenten mittlere bis hohe Effektstärken haben“, sagt Brosi. Sie könnten unter bestimmten Bedingungen auch positiv auf Kreativität wirken. Damit finanzielle Anreize in gewünschter Weise wirkten, gelte generell, dass die Aufgabe des Mitarbeiters diesem ermöglichen müsse, Einfluss auf die Ergebnisse auszuüben, und der Leistungsbeitrag gemessen und individuell zugerechnet werden könne.

FEHLENDE DATEN AUS DER PRAXIS

Dies scheint in einer Arbeitswelt 4.0, in der immer stärker Innovationen, Kreativität

LEISTUNGSABHÄNGIGE BEZAHLUNG: DIFFERENZIERUNG KANN ÜBER MONETÄRE KONSEQUENZEN ERFOLGEN
Optionen zur Differenzierung bei Abschaffung der individuellen Bonuskomponente


Quelle: hkp /// group

Abb. 2

tät und die Zusammenarbeit in Teams und über Bereichsgrenzen hinweg eine Rolle spielen, allerdings zunehmend schwieriger zu werden. Hinzu kommt, dass die Skepsis gegenüber der individuellen variablen Vergütung auch aus wissenschaftlicher Sicht verständlich ist. „Viele der Wirkungen sind im Labor gemessen worden. Es fehlt an Daten zur Wirkung finanzieller Anreize, die von den Unternehmen selbst kommen“, moniert Brosi.

Die Wissenschaftlerin wirbt dafür, sich an der auch in Deutschland von ihr und Professor Jason D. Shaw (The Hong Kong Polytechnic University) durchgeführten internationalen Studie zur Wirkung von Gehaltserhöhungen beziehungsweise Boni zu beteiligen. Die Studie will herausfinden, ab und bis zu welcher Höhe leistungsbezogene Anreize im Hinblick auf Gehalts- und Arbeitszufriedenheit, Selbstwertgefühl und Engagement wirken. „Wir wollen am Ende Führungskräften Informationen an die Hand geben, wie stark sie bei Gehaltsentscheidungen differenzieren sollten“, erklärt Brosi.

Mehr Daten zu haben, um zu mehr Evidenz zu gelangen, gilt auch für teamorien-

tierte Anreize. Brosi: „Wenn Meta-Analysen zu Teamanreizen auf 40 Einzelstudien beruhen, dann ist das nicht viel.“ Gerade Teamanreize zeigen, wie diffizil die Materie ist und in der Praxis zu komplizierten Systemen führen können. Team-Rewards, so Brosi, müssten sowohl die Kooperation fördern als auch individuelle Leistungsbeiträge anerkennen und zuordnen, um Trittbrettfahrerverhalten auszuschließen. „Das erhöht die Komplexität“, sagt Brosi.

Von der Wissenschaft könne nicht erwartet werden, dass diese einem Unternehmen sage, wie deren Vergütungssystem ausgestaltet sein sollte, meint Frank Gierschmann, Partner bei der hkp /// group. Er rät, die Bandbreite an Instrumenten zur Motivationsförderung bis hin zu Wertschätzung, Feedback, Entwicklungsmaßnahmen und Beförderungen zu nutzen. Gierschmann: „Nur über monetäre Anreize anzuspornen, kann zur Verdrängung intrinsischer Motivation führen.“

Die Verbindung von Leistung und variabler Vergütung schaffe „Spannung“, aber ohne zu differenzieren, sei HR-Arbeit nicht möglich. Ob das „Modell“ Bosch Schule

mache, werde sich noch erweisen. „Wenn primär über das Grundgehalt differenziert entgolten wird, bekommt man einen hohen Sockel bei der Vergütung, von dem man nicht so leicht wieder herunterkommt. Man gibt dann ein Stückweit die von Performance abhängige ‚Atmung‘ auf, die eine variable Vergütung ermöglicht“, sagt Gierschmann.

Die Unternehmen müssten sich zudem bewusst machen: Je nachdem wie stark die Leistungsdifferenzierung betont werde, bekomme die Organisationskultur insgesamt ein ausgesprochen kompetitives Element. „Wenn per se nur ein bestimmter Anteil der Mitarbeiter aufgrund von Verteilungsvorgaben als leistungsstark angesehen wird und als Ausgleich für kompetitives Verhalten Teamziele definiert und die Zusammenarbeit aller betont werden, dann ist das ein Widerspruch“, sagt Gierschmann. ●