

Abschied von der Möhre

Ende der variablen Vergütung bei Super RTL

Nadja Hereitani

Transparenz bei der Vergütung führt nicht automatisch zu mehr Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden. Bedingte Bezahlungen wie Bonusvereinbarungen und -zahlungen ebenfalls nicht. Sie helfen nicht nur nicht, sie richten sogar regelmäßig großen Schaden an. Warum Führungskräfte trotzdem daran festhalten und was tatsächlich Zufriedenheit und Motivation erzeugt, skizziert dieser Beitrag. Eine Erfahrungsreise von Super RTL.

Die Erfolgsbedingungen für Menschen und Unternehmen werden schwieriger, denn die digitale Revolution bringt eine veränderte Arbeits- und Lebenswelt mit sich, die häufig mit VUCA bezeichnet wird (Volatility – Uncertainty – Complexity – und Ambiguity). Unsere Umwelt verändert sich in der heutigen VUCA-Welt schneller und macht eine permanente Anpassungsleistung der Menschen und Unternehmen notwendig. Um auch zukünftig erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen daher einerseits weiterhin eine hohe Effizienz verfolgen (Exploitation). Andererseits gilt es jedoch zur gleichen Zeit mit der Geschwindigkeit der Veränderungen im Markt Schritt zu halten und innovativ zu sein. Das erfordert ein diametral anderes Verhalten, nämlich kreatives und risikoaffines Ausprobieren, welches schnelle Lernerfahrungen ermöglicht (Exploration). Aufgrund der inne liegenden Diametralität scheitern viele Führungskräfte und Unternehmen, denn sie müssen etwas tun und gleichzeitig das Gegenteil davon machen – eine paradoxe Situation, die Ambidextrie (Beidhändigkeit) verlangt. Häufig wird diese heute auch als Agilität oder Flexibilität beschrieben. Gibson und Birkinshaw beschäftigten sich mit der Fähigkeit zur Ambidextrie zur Balance von Exploration und Exploitation und nennen als notwendige Voraussetzung einen unterstützenden organisationalen Kontext, der Individuen dazu ermutigt, ihre eigenen Entscheidungen zu treffen.

In der aktuellen Unternehmensstrategie von Super RTL kommt der Weiterentwicklung der internen Rahmenbedingungen und der Unternehmenskultur eine besondere Bedeutung zu. In diesem Zusammenhang ist das Unternehmen insbesondere auf die Zufriedenheit und die Motivation der Mitarbeitenden angewiesen.

Das bestehende Vergütungssystem wurde 2007 eingeführt, um mehr Transparenz und Gehaltsgerechtigkeit im Unterneh-

men herzustellen. Es wurde am Markt gebenchmarkt und bestand aus drei Komponenten: Den Vergütungsbändern, den Levels mit Funktionsfamilien und der Berechnungsformel für die Zielvergütung, in die auch der variable Gehaltsbestandteil (Bonus) zu 70 % eingerechnet wurde. Rund die Hälfte der Mitarbeitenden hatte zusätzlich zur fixen Vergütung einen Bonus. Für die Boni wurden zu Beginn eines jeden Jahres individuelle Bonusvereinbarungen zwischen dem betreffenden Mitarbeitenden und den Vorgesetzten schriftlich vereinbart. Je nach Zielerreichung wurde der Bonus nach Jahresabschluss (anteilig) ausgeschüttet. Nicht die individuellen Gehälter, aber alle drei Komponenten des Vergütungssystems, wurden 2007 transparent im Unternehmen kommuniziert. Die Folge: Die Zufriedenheit mit der Vergütung sank. Ein Kollege beschrieb es so: «Es war als hätten bis dahin alle im dunklen Keller gestanden und plötzlich macht jemand das Licht an.» Alle waren geblendet, die meisten jedoch nicht von der Schönheit des Vergütungsmodells und der guten Absicht, die dahinter stand, sondern vor Schreck. Die Erkenntnis: Transparenz allein führt nicht zu mehr Zufriedenheit. Das Gegenteil war der Fall.

Was war das Learning?

Transparenz ist kein Wert an sich, denn sie allein führte nicht automatisch zu mehr Zufriedenheit. Die Gründe: Nirgendwo wird so viel geflunkert wie bei der Vergütung. Auch Führungskräfte sagen nicht immer die Wahrheit, denn es ist gar nicht so leicht, motivierende Gehaltsgespräche bei gleichzeitig begrenzten Budgets zu führen. Es stellte sich heraus, dass einige der Mitarbeitenden tatsächlich gedacht hatten, sie würden keine Gehaltserhöhungen mehr erhalten, weil sie ohnehin schon am meisten von allen verdienten. Diese Mitarbeitenden mussten nun feststellen, dass es beispielsweise noch drei Ge-

haltsbänder über ihnen gab. Ein weiteres Learning: Nicht zu viel auf einmal richtig machen wollen. Mit der Komplexität des Vergütungssystems waren nicht nur die Mitarbeitenden, sondern auch viele der Führungskräfte überfordert. Am wichtigsten: Das Unternehmen hatte versucht etwas zu reparieren, das wahrscheinlich gar nicht kaputt war. Anstatt ein komplexes System zu erschaffen und zu präsentieren, wäre im Vorfeld die Frage angebracht gewesen: Worum geht es *eigentlich*?

Worum geht es denn eigentlich?

Als im Jahr 2013 eine Mitarbeiterbefragung zum wiederholten Mal eine geringe Zufriedenheit im Themengebiet Vergütung bescheinigte, entschied sich die Geschäftsleitung, die Gründe zu ermitteln und notwendige Optimierungen vorzunehmen. Es wurde ein partizipativer Ansatz gewählt und ein Aufruf nach Freiwilligen gestartet, die an der Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit beim Thema Vergütung mitarbeiten wollten. Aus der Arbeit dieser Projektgruppe entwickelte sich ein Optimierungsprozess, der bis heute läuft und an dem Kollegen aus allen Bereichen und Hierarchieebenen aktiv mitarbeiten.

Projektauftrag und Zielsetzung

Der Auftrag der Geschäftsleitung an die Projektgruppe lautete, Vorschläge für Verbesserungen am bestehenden Vergütungssystem zu machen, unter Berücksichtigung zweier Fragestellungen:

- Würden diese das Unternehmen erfolgreicher machen?
- Würden diese die Zufriedenheit der Mitarbeitenden erhöhen?

Es gab zwei Bedingungen: Zum einen durfte das Vergütungssystem nicht abgeschafft werden. Die Unternehmensleitung glaubte an den Wert der Transparenz, wollte diese jedoch zukünftig besser managen. Zum anderen sollte der Budgettrah-

men für die Vergütung der Mitarbeitenden bei Super RTL unverändert bleiben. Darüber hinaus durfte die Gruppe kreativ werden und Ideen zur Optimierung präsentieren.

Die Suche nach den Ursachen der Unzufriedenheit

Um wirksame Maßnahmen im Sinne der Zielsetzungen zu erarbeiten, ging die Projektgruppe einen Schritt zurück, um die Ursachen für die Unzufriedenheit zu ermitteln. Hierzu wurde eine Folgebefragung initiiert, die auf das bestehende Fragebogeninstrument aufsetzte und mit zusätzlichen qualitativen Fragestellungen weitere Aspekte der Unzufriedenheit mit dem Thema Vergütung explorativ erheben sollte.

Die Ergebnisse der Befragung bestätigten die Hypothese, dass bestimmte Aspekte des Vergütungssystems nicht verstanden wurden, wie z. B. die Einstufung einer Funktion in das Gehaltsband, bzw. der zugrunde liegende Benchmarking-Prozess für die Gehaltsbänder. Das Vergütungssystem war zu komplex und die Mitarbeitenden und Führungskräfte damit überfordert. Bei den Freitextantworten fanden sich häufig Gründe, die nur indirekt in einem Zusammenhang mit dem Thema Vergütung standen, wie z. B. ein am Gehalt gemessen zu hohes Arbeitspensum, eine im Vergleich zur Vergütung zu hohe Verantwortung und zu starre Arbeitszeiten. Insbesondere diese Interdependenzen zwischen der Gehaltszufriedenheit und anderen Themengebieten wurden von der Projektgruppe so interpretiert, dass es bei der Unzufriedenheit mit der Vergütung nicht nur um Aspekte der Vergütung selbst ging und insofern Maßnahmen zur Steigerung der Gehaltszufriedenheit nicht nur die Vergütung selbst betreffen durften. Es zeigt sich, dass es den Mitarbeitenden bei Super RTL eher um ein Gesamtpaket von Geben und Nehmen ging, um ein komplexes Konstrukt gefühlter Fairness und ob dieses unterm Strich für den Einzelnen zufriedenstellend war, wobei eine negative Bilanz unzufrieden machte. Dieser Effekt wird durch die Forschung seit langem bestätigt.

Das Unternehmen Super RTL

Auch die RTL Disney Fernsehen GmbH & Co. KG (im Folgenden: Super RTL) hat in den letzten Jahren Veränderungsprozesse unternommen, um den Risiken der digitalen Transformation zu trotzen und ihre Chancen erfolgreich zu nutzen. Super RTL ist ein Medienunternehmen, das eigene Fernsehsender, Video-On-Demand-Angebote, Internetseiten, diverse Apps, Events und Merchandising betreibt. Mit seinen diversen Angeboten unter den Unterhaltungsmarken TOGGO und Toggolino ist Super RTL die Nummer 1 der privaten Kinderunterhaltung in Deutschland. Die Gesellschaft mit Sitz in Köln gehört zu gleichen Teilen der RTL Group (ein Unternehmen des Bertelsmann-Konzerns) und der Walt Disney Company. Bei Super RTL arbeiten rund 130 festangestellte Mitarbeitende, hinzukommen Trainees und studentische Aushilfen.

Der Blick der Wissenschaft

Schon seit Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie der Motivation, die auf seinen Untersuchungen Ende der 1950er Jahre beruht, ist bekannt, dass beispielsweise Erfolgserlebnisse im Beruf die Zufriedenheit direkt erhöhen, eine angemessene Vergütung jedoch lediglich Unzufriedenheit verhindert. Wird anerkannt, dass Vergütung Zufriedenheit nicht nachhaltig steigern kann, dafür aber Unzufriedenheit erzeugen kann, sollten Unternehmen häufiger darüber nachdenken, inwiefern ihre Vergütungsbestandteile Schaden anrichten, wenn sie schon nicht helfen. Weiterhin muss die Frage gestellt werden, warum sie trotzdem weiter daran festhalten.

In den vergangenen Jahrzehnten wurde viel zum Thema Belohnungsanreize geforscht und wiederholt bewiesen, dass bedingte Belohnungen («wenn du dies tust, dann bekommst du

das dafür») intrinsische Motivation unterdrücken und Kreativität verhindern. Die Menge der empirischen Untersuchungen und die eindeutigen Ergebnisse stehen in einem deutlichen Widerspruch dazu, wie beharrlich die Wirtschaft (und unsere Bildungssysteme) diese Forschungsergebnisse zu ignorieren scheinen. Beispielhaft hierfür stehen die Studien der US-Psychologen Teresa Amabile (Harvard Business School), Edward Deci (University of Rochester) und Mark L. Lepper (Stanford University).

Zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Mitarbeiterleistung hingegen wurde vielfach ein positiver Zusammenhang belegt. Zufriedene Mitarbeitende sind produktiver, haben weniger Fehlzeiten und wechseln weniger häufig das Unternehmen, da sie der Organisation gegenüber ein höheres Commitment aufweisen. Da in Zeiten der digitalen Transformation und des demografischen Wandels die Zufriedenheit der Mitarbeitenden lediglich eine Mindestanforderung darstellen kann, ihre Motivation jedoch erfolgskritisch für das Unternehmen ist, beschäftigte sich die Projektgruppe bei Super RTL in Folge noch mit der modernen Motivationsforschung. Diese sollte ebenfalls Grundlage für die zu erarbeitenden Maßnahmen sein.

Zunächst wurde das Konstrukt der Motivation näher betrachtet. DeCharms beschrieb bereits 1979 Motivation als «eine milde Form der Besessenheit». Rheinberg verglich 2004 Motivation mit dem Phänomen des «Flow-Erlebens», bei dem eine Person in einer Tätigkeit so sehr aufgeht, dass sie dabei Zeit, Ort und die eigene hohe Anstrengung völlig vergisst. Pink beschreibt 2009 in seinem Buch «Drive – The Surprising Truth About What Motivates Us», die Evolution der Motivation 1.0 bis 3.0.

Nach Pink stellt die Motivation 1.0 die primitivste Stufe der Motivation dar, bei der es vor allem um Grundbedürfnisse, wie Essen, Trinken, Schlafen und Fortpflanzen geht. Während der Industriellen Revolution entstand der Taylorismus, bei dem der Mensch als Maschine in den Arbeitsprozess eingebunden wurde. Diese Form der Motivation, nach Pink die Motivation 2.0, ist auch heute noch für Routine-Aufgaben sehr gut geeignet. Bei ausgezeichneter Effizienz ist das Wachstum im Hinblick auf den Output jedoch begrenzt und nicht skalierbar. Außerdem erlebten wir mit dieser Art der Motivation die Entfremdung der Arbeiter vom Produkt – und der Mensch heute will mehr. Schließlich brachte das Zeitalter der Digitalen Revolution einen Wertewandel: Wir erleben zunehmend, dass Routineaufgaben automatisiert oder outgesourct werden. Was übrig bleibt, sind kreative, schöpferische Tätigkeiten. Der moderne Mensch möchte selbstbestimmt arbeiten, sich weiterentwickeln und Sinn stiften. Dem liegt ein vollständig anderes Menschenbild zugrunde, nämlich das des intrinsisch motivierten Menschen (Motivation 3.0). Nach Pink ist der Mensch intrinsisch motiviert, zur Selbststeuerung fähig und grundsätzlich vertrauenswürdig: Er hat das Bedürfnis, sein Leben selbst zu bestimmen (Autonomy), er strebt von sich aus danach bei ei-

ner wichtigen Sache immer besser zu werden (Mastery) und er ist Träger von Talenten, getrieben von dem Wunsch, einen Beitrag zu leisten, auf der Suche nach Anerkennung, Verantwortung und Sinn (Purpose). Die Sinnerfüllung steht dabei für die Sehnsucht, sein gesamtes Tun im Dienste von etwas Größerem als sich selbst zu vollbringen. Demgegenüber stellen bedingte Belohnungen, in Unternehmen als Bonusvereinbarungen und -zahlungen umgesetzt, extrinsische Motivationsmittel dar.

Die Gefahren von Wenn-dann-Belohnungen

Bedingte Belohnungen sind aus diversen Gründen problematisch. Zunächst provozieren sie ein Phänomen, das sich *Korumpierungs-Effekt* nennt: Menschen, denen eine Belohnung in Aussicht gestellt wird, strengen sich nur bis zu dem Punkt an, an dem es die Belohnung gibt (und kein bisschen weiter). Das ist einerseits menschlich, birgt jedoch in Unternehmen die Gefahr, dass z. B. Erlöse, die über das vereinbarte Budget hinaus erzielt werden können, ins nächste Geschäftsjahr verschoben werden. Ein Vorgehen, das zwar unethisch, in der Praxis jedoch nicht unüblich ist.

Eine weitere Gefahr bedingter Belohnungen ist der *Plateau-Effekt*: Bei den Mitarbeitenden findet eine Gewöhnung an ein Bonusniveau statt. Wenn in einem Jahr weniger Bonus gezahlt wird, als im Jahr zuvor, erleben die betroffenen Mitarbeitenden eine gefühlte Kürzung der Entlohnung statt des intendierten motivierenden Anreizes.

«Eine Gefahr bedingter Belohnungen ist der Plateau-Effekt als Gewöhnung an ein Bonusniveau.»

Weiterhin fördern individuelle Boni *Zielkonflikte* und somit *Silo-Denken* in Unternehmen. Jeder kämpft für das eigene Ziel, das kann bei divergierenden Zielen zu betrieblicher Unruhe führen. Da Bonusvereinbarungen oft vertraulich sind, finden diese Kämpfe mit geschlossenem Visier statt. Ein Mitarbeitender weiß daher oft gar nicht, warum der Andere nicht so will wie er. Dann findet er die Person schwierig, dabei ist stattdessen das Vergütungssystem schwierig. In der Psychologie nennt man dies einen fundamentalen Attributionsfehler. Unternehmen müssen sich hier fragen: Wieviel einfacher, ehrlicher und schneller wäre es, divergierende Ideen oder Interessen offen auf den Tisch zu legen und gemeinsam eine dritte Lösung zu entwickeln, die Erfolg auf einer noch ganz anderen Ebene verspricht?

Bedingte Belohnungen sind in Zeiten komplexer werdender Märkte und zunehmenden Wettbewerbs auch schwierig, weil sie *Kreativität verhindern*. Eine Vereinbarung nach dem Muster «wenn du dies tust, dann bekommst du das dafür» bewirkt eine Einschränkung des Fokus für Erfolg: Was nicht belohnt wird, wird automatisch weniger relevant und daher nicht ris-

kiert, obwohl es ggf. viel gewinnbringender für das Unternehmen sein könnte, als das was vereinbart wurde. Boni *verhindern* so *Entwicklungschancen* für Mitarbeitende, da sie risikoaverses Verhalten fördern. Auf diese Weise werden hierarchische Abhängigkeiten zementiert – ein Phänomen, das nicht mehr modern und erfolgversprechend für Unternehmen ist. Schließlich ist in Zeiten von VUCA die *Jahresperspektive* für unternehmerische Ziele längst nicht mehr zeitgemäß. Moderne Steuerungssysteme in Unternehmen sehen Zeiträume von z. B. 6-Wochen-Sprints vor. Beim *hohen administrativen Aufwand* und der Fehleranfälligkeit aufgrund der hohen Anzahl an beteiligten Personen, die Bonusvereinbarungen im ganzen Unternehmen verursachen, erscheint die Sinnhaftigkeit fraglich, wenn am Ende des Budgetierungs- und Vereinbarungsprozesses zu Beginn des Geschäftsjahres die Ziele – aufgrund der veränderten Marktbedingungen – schon zum ersten Mal adaptiert werden müssen.

Gerade in schlechten Jahren wollen Unternehmen ihre Mitarbeitenden nicht mit niedrigen Bonuszahlungen demotivieren, denn genau in diesen Zeiten brauchen sie hochmotivierte Mitarbeitende. Sie passen daher häufig die Boni – trotz nicht erreichter Ziele – nach oben an. Dies führt erfolgsabhängige Vergütung ad absurdum.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass bedingte Belohnungen...

- ...den Blickwinkel einengen,
- ...die intrinsische Motivation untergraben,
- ...das kreative Denken unterdrücken,
- ...hierarchische Abhängigkeiten zementieren,
- ...einen hohen administrativen Aufwand verursachen,
- ...zu langfristig angelegt sind,
- ...Tricksereien und unethisches Verhalten unterstützen.

Eine der Hauptmaßnahmen, die durch die interne Projektgruppe empfohlen und in Folge von der Geschäftsleitung entschieden wurde, war daher die Abschaffung der variablen Vergütung bei Super RTL. Hierdurch sollte den Mitarbeitenden das Vertrauen geschenkt werden, dass Identifikation und Engagement auch ohne monetären Anreiz unverändert hoch bleiben. Stattdessen sollte ihnen eine risikofreie Gehaltszahlung und Planungssicherheit gegeben werden. Es herrschte Einigkeit zwischen Projektgruppe und Geschäftsleitung, dass dieses Menschenbild zu Super RTL passte, d.h. dass die Mitarbeitenden das Vertrauen verdienten.

Die Umwandlung von variabel in fix

Die Umwandlung von variablem in fixes Gehalt wurde auf Basis der individuellen Zielerreichungen der letzten drei Jahre vorgenommen (2013–15). Dies sollte einen Anreiz schaffen, denn 2014 und 2015 waren zwei erfolgreiche Jahre für Super RTL, so dass in der Tendenz mit der Umwandlung eine

positive Gehaltsentwicklung für die meisten Mitarbeitenden realisiert werden konnte. Als zusätzlicher Vorteil der Umwandlung diente die Tatsache, dass nach der Umwandlung das Basisgehalt für das 14. Gehalt (freiwillige Gewinnbeteiligung) höher war. Dasselbe galt für die Berechnung von Elterngeld etc.

Der Prozess sah vor, dass allen betroffenen Mitarbeitenden eine Bedenkzeit von rund sechs Wochen über den Jahreswechsel eingeräumt wurde. Auf diese Weise blieb ihnen ausreichend Zeit für Rücksprachen mit der Familie und Beratung durch die Personalabteilung. Die Entscheidung war einmalig, eine spätere Umwandlung des Bonus in Fixgehalt war grundsätzlich nicht möglich. Das Prinzip der Freiwilligkeit der Umwandlung wurde großgeschrieben: Es wurde in der Kommunikation betont, dass jeder Mitarbeitende seine persönliche Entscheidung für oder gegen die Umwandlung treffen konnte. Das Unternehmen akzeptierte jede Entscheidung.

Aus Gründen der Fairness wurde angekündigt, dass – sollten variable Gehaltsbestandteile übrig bleiben, weil sich Mitarbeitende nicht für die Umwandlung entscheiden – diese zukünftig nicht mehr auf operative Bereichs- oder Abteilungsziele allokiert werden würden, sondern auf gesamtunternehmerische Ziele oder persönliche (weiche) Ziele, die sich jeweils an den übergeordneten Unternehmenszielen und der aktuellen Unternehmensstrategie orientieren. Beispiele hierfür sind unternehmensübergreifende wirtschaftliche oder Performance-Zielsetzungen oder das Verhalten gemäß der Unternehmenswerte.

Im Ergebnis entschieden sich rund 97 % Prozent der Mitarbeitenden mit variablem Gehaltsbestandteil für die Umwandlung in Fixgehalt. Lediglich knapp 3 % hielten an dem Modell der variablen Vergütung fest. Bei dieser Gruppe handelte es sich um Mitarbeitende, deren Arbeitsverhältnis zum Zeitpunkt der Umstellung ruhte.

Steigerung der Gehaltszufriedenheit – weitere Maßnahmen

Da Vergütung nur ein Bestandteil der Entwicklung von Menschen in Unternehmen ist, wurde das Vergütungssystem in Vergütungs- und Entwicklungssystem umbenannt und zusätzliche Aspekte der Entwicklung aufgenommen. Die Perspektive wurde erweitert auf Aspekte, die nachhaltiger Zufriedenheit und Motivation erzeugen, als die Vergütung. Insbesondere die unternehmenskulturellen Aspekte wurden mehr in den Fokus gerückt und die Vergütungsstrategie des Unternehmens wie folgt neu definiert:

«Super RTL bietet ein angenehmes Arbeitsumfeld, flexible Arbeitsbedingungen, hervorragende Karrierechancen und bei Bewährung eine überdurchschnittliche Vergütung. Arbeitsumfeld, Flexibilität und Karrierechancen sind wesentliche Elemente der Vergütungspolitik von Super RTL.»

Das Vergütungssystem selbst wurde in seinen Komponenten angepasst, zum Beispiel wurden die Gehaltsbänder in Richtung der Karriere-Entwicklung, also bottom-up durchstrukturiert, statt top-down, und statt der Nummern wurden Buchstaben verwendet. Auf diese Weise sollte anstelle von Hierarchie die Entwicklung betont werden.

Eine weitere Maßnahme war die Schulung aller Führungskräfte in Bezug auf das Vergütungs- und Entwicklungssystem. In diesem Training wurde auch das Führen von Gehaltsgesprächen mithilfe von Rollenspielen geübt und die eigene Wirkung durch kollegiales Feedback gespiegelt. Weiterhin wurde die Transparenz des Gehaltserhöhungsprozesses erhöht, so dass alle Mitarbeitende wissen, zu welchem Zeitpunkt welche Gespräche stattfinden.

Da erkannt wurde, dass es Zusammenhänge zwischen der Vergütung und anderen Themengebieten gab, wurde im Sinne von Pink auch an den anderen Faktoren gearbeitet: Die Arbeitszeit wurde flexibilisiert, indem die bis dahin bestehende Kernarbeitszeit (von 10 bis 17 Uhr) abgeschafft wurde. Außerdem wurde unternehmensweit die Möglichkeit für Home-Office eingeführt. Beide Maßnahmen zahlten auf den Faktor «Autonomy» ein.

Strategische Unternehmensprojekte wurden transparent gemacht und die Mitarbeitenden bekamen die Möglichkeit, sich daran zu beteiligen (wie bei der Projektgruppe Vergütung geschehen). Auf diese Weise bekamen sie die Möglichkeit nicht nur im Unternehmen, sondern am Unternehmen zu arbeiten. Die Möglichkeit zur Teilnahme an Potenzial Assessments zum Aufdecken versteckter Potenziale bei Mitarbeitenden wurde auf freiwilliger Basis angeboten. Die Betreffenden konnten so noch besser gemäß ihren individuellen Fähigkeiten eingesetzt und in ihren Potenzialen entwickelt werden. Die letztgenannten Maßnahmen zahlten auf Pinks Faktoren «Mastery» und «Purpose» ein. Der Erfolg der Maßnahmen konnte in der nächsten Mitarbeiterbefragung überprüft werden.

Die Ergebnisse der Veränderung

Obwohl noch nicht alle genannten Maßnahmen implementiert waren, zeigten die Ergebnisse der Befragung im Themenfeld Vergütung im Jahr 2016 bereits eine signifikante Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden im Vergleich zu den Vorjahren (Abb. 1).

Das Bertelsmann-Fragebogeninstrument wurde für das Jahr 2016 überarbeitet, sodass das Item «Meine Gesamtvergütung ist meiner Position und Verantwortung angemessen» in dieser Form nicht mehr gestellt wurde. Auf Anregung von Super RTL wurde stattdessen das Item «Für mich sind 'Geben' (Engagement/Leistung) und 'Nehmen' (Gesamtpaket, das ich von meiner Firma bekomme) ausgeglichen» verwendet (Abb. 2 und 3).

Da es jedoch nicht nur um Zufriedenheit mit der Vergütung geht, sondern die Motivation der Mitarbeitenden erfolgskritisch

für Unternehmen ist, war der ermittelte Empowerment-Index von hoher Bedeutung (Abb. 4). Der Empowerment Index beschreibt mit seinen drei Items Pinks Dreiklang aus Autonomy, Mastery und Purpose.

Analysen belegen, dass Empowerment ein wichtiger Treiber für Arbeitszufriedenheit und Engagement ist. Hohe Arbeitszufriedenheit führt zu geringeren Krankentagen und Engagement führt zu Unternehmenserfolg. Super RTL erzielte einen

Abbildung 1 – 4
Die Ergebnisse der Veränderung

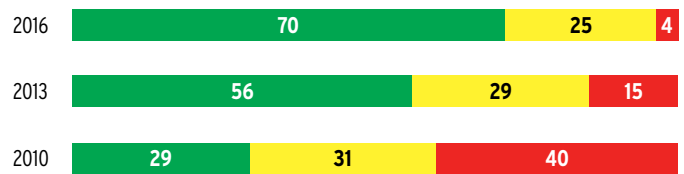


Abbildung 1: Befragung im Themenfeld Vergütung, Item «Ich werde angemessen am wirtschaftlichen Erfolg beteiligt.»



Abbildung 2: Befragung im Themenfeld Vergütung, Item «Für mich sind 'Geben' (Engagement/ Leistung) und 'Nehmen' (Gesamtpaket, das ich von meiner Firma bekomme) ausgeglichen.»

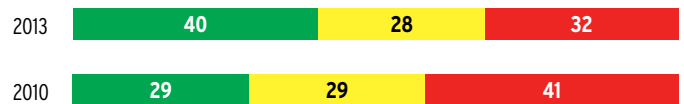


Abbildung 3: Befragung im Themenfeld Vergütung, Item «Meine Gesamtvergütung ist meiner Position und Verantwortung angemessen.»

(Antwortanteile in %; grün = trifft zu; gelb = teils, teils; rot = trifft nicht zu)

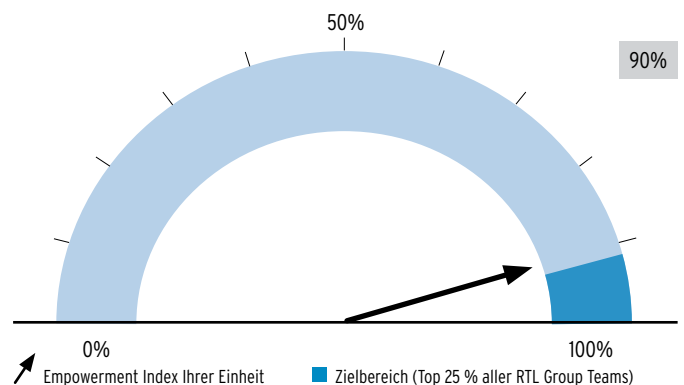


Abbildung 4: Empowerment-Index bestehend aus den positiven Rückmeldungen der drei Items «Ich habe die Freiräume, die ich brauche, um gute Arbeit zu leisten.»; «Ich kann meine Kenntnisse und Fähigkeiten bei meiner Arbeit gut einbringen.»; «Meine Arbeit gibt mir das Gefühl, einen wichtigen Beitrag für den Erfolg meiner Firma zu leisten.»

hervorragenden Empowerment Index von 90 %, der sich aus den Mittelwerten der positiven Antworten (der grünen Balken) der drei Items zusammensetzt. Im vorliegenden Fall waren das 90% (92 % + 92 % + 85 %: 3).

Da Super RTL mit der Abschaffung der variablen Vergütung zu den Vorreitern gehörte, wurde ein Jahr nach der vollständigen Implementierung eine empirische Erhebung zur Maßnahme durchgeführt. Eine Master-Studentin der RWTH Aachen befragte im Januar 2018 alle Mitarbeitenden. Mit ihrer Untersuchung konnte sie eine signifikante Steigerung in der Gehaltszufriedenheit derjenigen Mitarbeitenden nachweisen, die sich ein Jahr zuvor für die Umwandlung von variabel in fix entschieden hatten. Insbesondere diejenigen, die ihre Tätigkeiten besonders positiv bewerteten, zeigten eine signifikant höhere Gehaltszufriedenheit. Zweifel an der Anreizwirkung von variablen Gehaltsbestandteilen konnten genauso bestätigt werden, wie das Vorhandensein des Korrumpierungseffektes.

Fazit aus der Sicht des Unternehmens

Das neue Menschenbild hat sich für Super RTL gelohnt. Die Zufriedenheit ist deutlich gestiegen, Identifikation und Engagement sind hoch und die Kosten sind stabil geblieben. Die Vergütung wird lediglich früher und fix gezahlt, anstelle von variabel und ex-post. Das Projekt kann als erfolgreich bewertet werden, die Ziele wurden erreicht. Dennoch bleiben für die Zukunft noch Aspekte zu optimieren.

Mit dem Abschaffen der Boni wird Führungskräften ein Steuerungsinstrument genommen, welches ihnen bisher das Gefühl der Kontrolle und Sicherheit vermittelt hat. Obwohl der Bonus als Steuerungsinstrument kritisch bewertet werden muss, kann bei seiner Abschaffung für viele Führungskräfte ein Vakuum entstehen, das zusätzlich Unsicherheit erzeugt. Unternehmen tun daher gut daran in der heutigen VUCA-Welt neben der Modernisierung ihrer Vergütungsmodelle auch an einem veränderten Führungsverständnis zu arbeiten. Eine für das jeweilige Unternehmen passende Alternative zu dem Führungsprinzip des «command & control» muss gefunden und den Führungskräften vermittelt werden. Es sollte ihnen helfen, selbst wieder an Sicherheit in ihrer Führungsrolle zu gewinnen. Ein partizipativer Ansatz bietet sich auch hier an.

Ob oder wie schnell das Super RTL-Projekt Schule machen wird, ist trotz der positiven Ergebnisse als fraglich zu bewerten. Dies mag auch daran liegen, dass diejenigen, die in Unternehmen über Boni zu entscheiden haben, zugleich diejenigen sind, die am meisten davon profitieren und die noch häufig aus einer Führungsgeneration des «command & control» stammen. Im vorliegenden Fall wurden die gewonnenen Erkenntnisse bereits innerhalb der RTL Group und des Bertelsmann Konzerns geteilt und seither vielfach diskutiert. Ähnliche Maßnahmen sind jedoch zum Zeitpunkt des Verfassens dieses Artikels nicht bekannt.



Nadja Hereitani

Personalleiterin und Mitglied der Geschäftsführung bei SUPER RTL

Kontakt:

Nadja.Hereitani@superrtl.de

Literatur

- **Amabile, T. M., Hennessey, B. A. & Grossman, B. S. (1986).** Social Influences on Creativity: The Effects of Contracted-for Reward. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50 (1), S. 14–23.
- **DeCharms, R. (1979).** Motivation in der Klasse. Moderne Verlags-GmbH.
- **Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999).** A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, S. 627–668.
- **Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004).** The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47, S. 209–226.
- **Heller, J. (2018).** Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln. Springer.
- **Heller, K. (2018).** Auswirkungen der Modifizierung eines Vergütungssystems auf die Mitarbeiterzufriedenheit – Eine empirische Analyse am Beispiel von SUPER RTL. RWTH Aachen: Unveröffentlichte Masterarbeit.
- **Herzberg, F., Mausner, F. & Snyderman, B.B. (1959).** The Motivation to Work. Wiley.
- **Lepper, M. R., Greene, D. & Nisbett, R. E. (1973).** Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Reward: A Test of the «Overjustification» Hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28 (1), S. 129–137.
- **Mack, O., Khare, A., Krämer, A. & Burgartz, T. (2016).** Managing in a VUCA World. Springer.
- **O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. (2008).** Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, S. 185–206.
- **Pink, D. H. (2009).** Drive – The surprising truth about what motivates us. Riverhead Books, Penguin Random House LLC.
- **Rheinberg, F. (2004).** Motivationsdiagnostik. Hogrefe.