

VR Zirkel «Kultur & Vergütung»

Swiss Board Forum, 25. Oktober 2022

Stephan Hostettler & Linda Kohri

hcm.com

GECNTM
GROUP | GLOBAL
GOVERNANCE
AND EXECUTIVE
COMPENSATION
GROUP

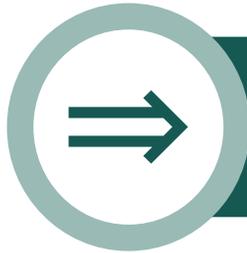
North America • Continental Europe • United Kingdom • Asia • Australia • Africa

Agenda – Kultur und Vergütung



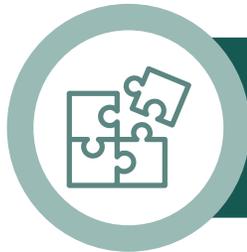
Gedankenanstöße

Welchen Einfluss haben Messung, Steuerung & Verteilung von Wertschöpfung auf das Verständnis von Performance und die gelebte und angestrebte Kultur?



Praxisbeispiele

Wie bringt man die Vergütung in einem Unternehmen mit der Performance in Einklang und unterstützt gleichzeitig Prioritäten hinsichtlich Kultur?



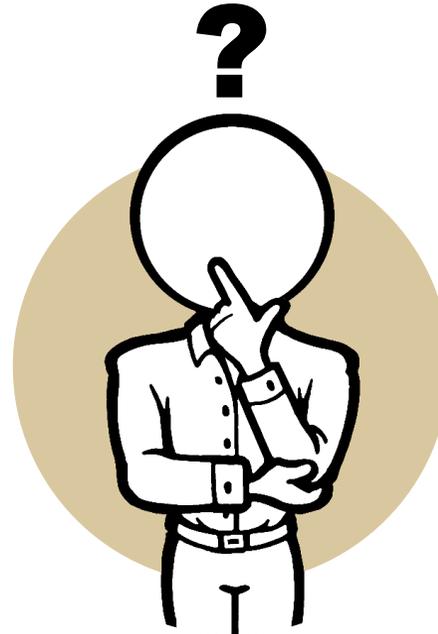
Gruppendiskussion

Was denken Sie über die typischen Erfolgsfaktoren aber auch Stolpersteine, die wir bei unseren Kunden beobachtet haben?

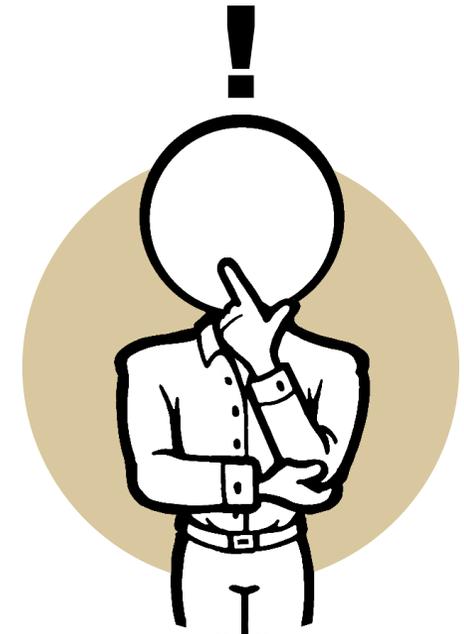
Was denkt die Schweizer Bevölkerung?



83%



56%



71%

Funktionieren finanzielle Anreize immer?



Funktionieren traditionelle finanzielle Anreize und Bonuspläne?

- Kommt darauf an...

Repetitive Jobs



Kognitive Jobs



Divergenz zwischen Theorie und Praxis...

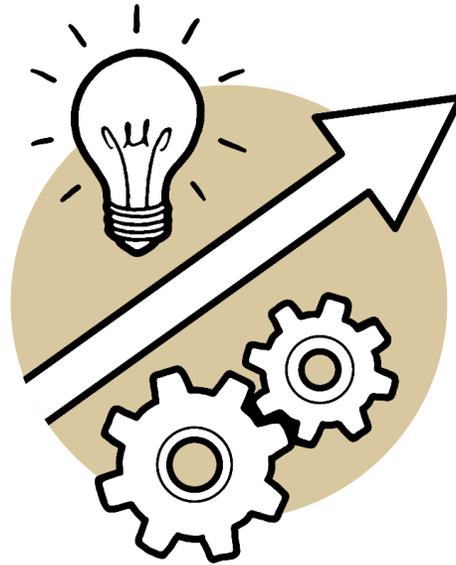
Beispiel aus der Forschung: *“As long as the task involved only mechanical skills, bonuses worked as they would be expected: the higher the pay, the better the performance. But once the task called for even rudimentary cognitive skill, a large reward led to poorer performance”*

D. Ariely, U. Gneezy, G. Lowenstein and N. Mazar

Startpunkt: Was erwarten Mitarbeiter vom Arbeitgeber?



Feedback

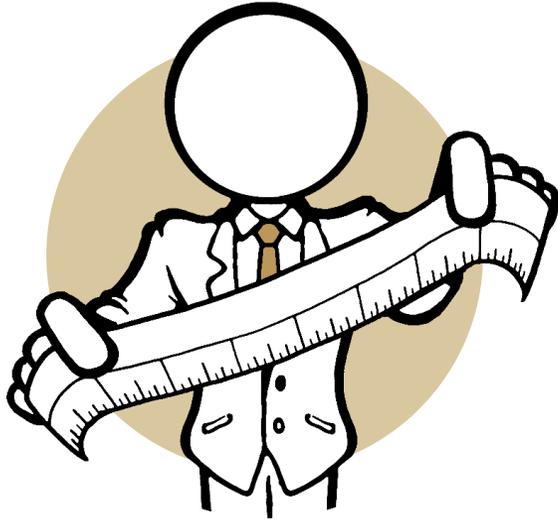


Entwicklung



Vergütung

Traditionelle Bonussysteme basieren auf drei Mythen



**Mythos 1:
Alles kann
gemessen werden**

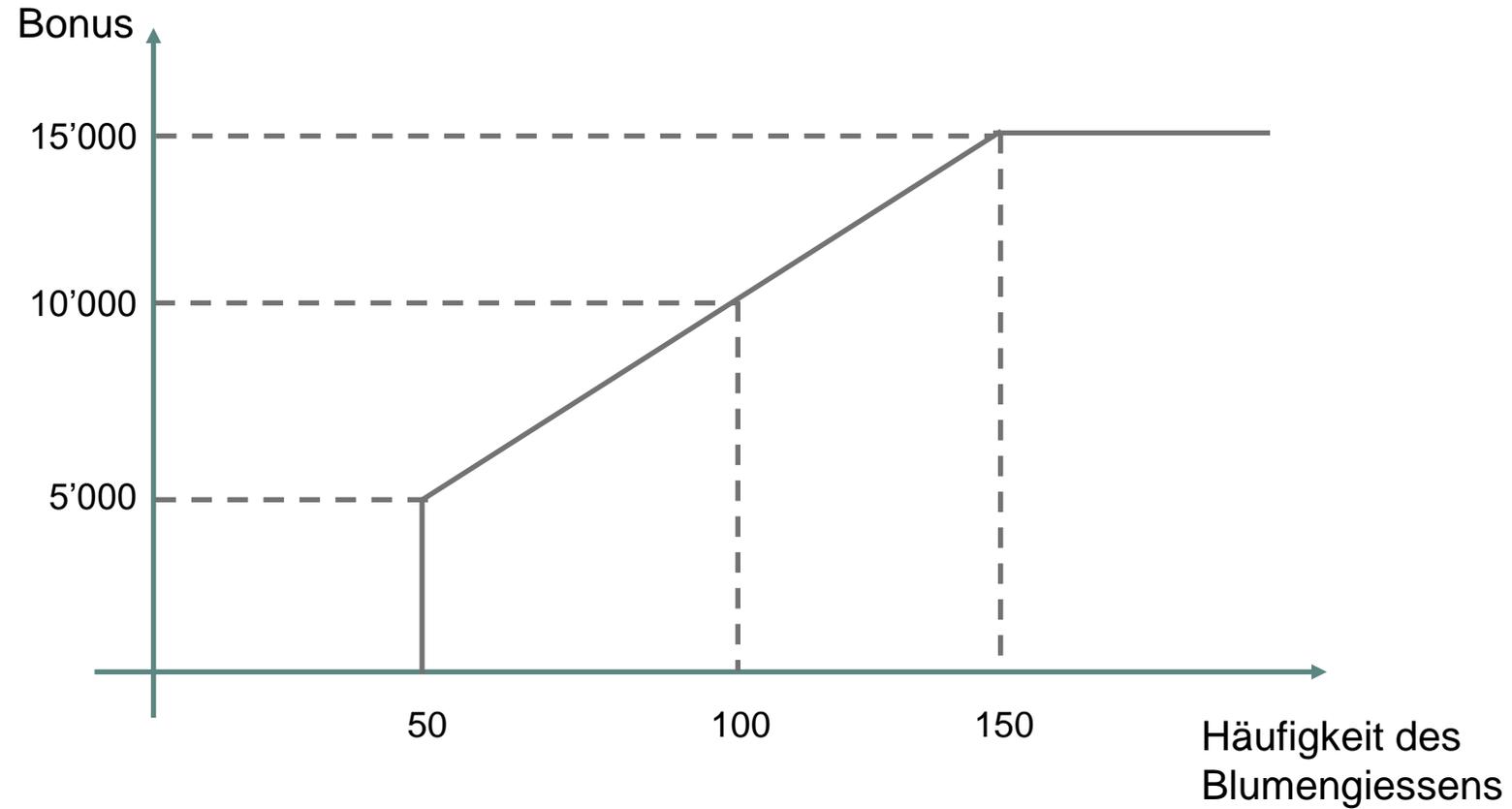


**Mythos 2:
Alles kann mit einem
Rating bewertet
werden**

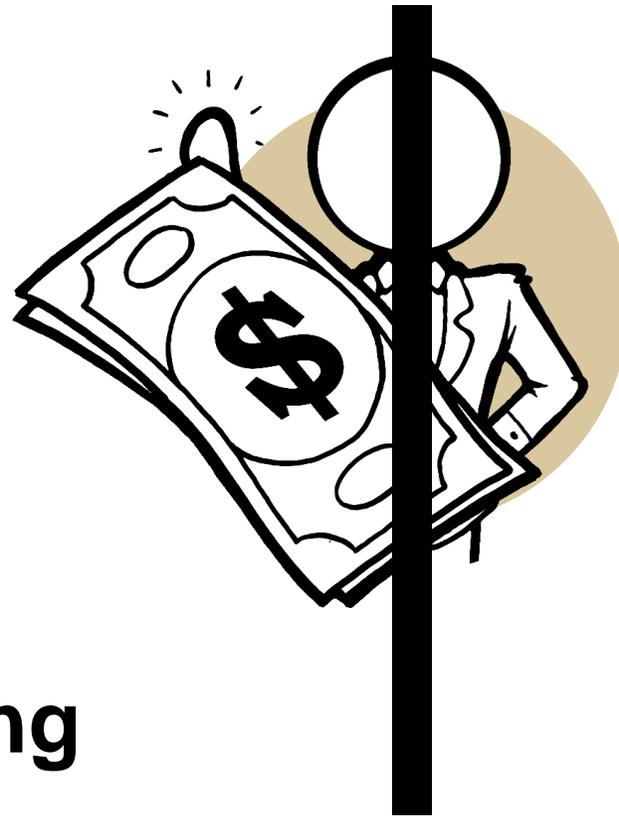


**Mythos 3:
Durch eine
Verknüpfung mit
Geld wird alles
besser**

Wie man es nicht machen sollte...



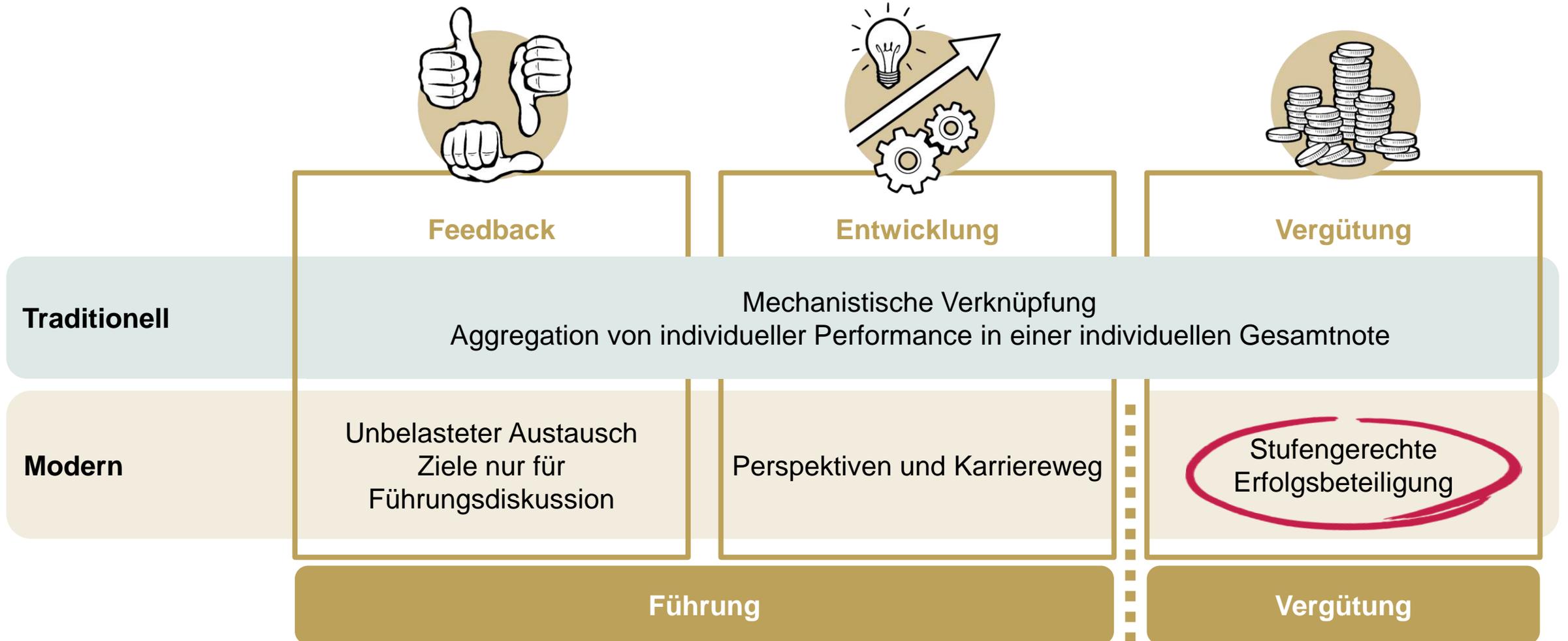
Trennung



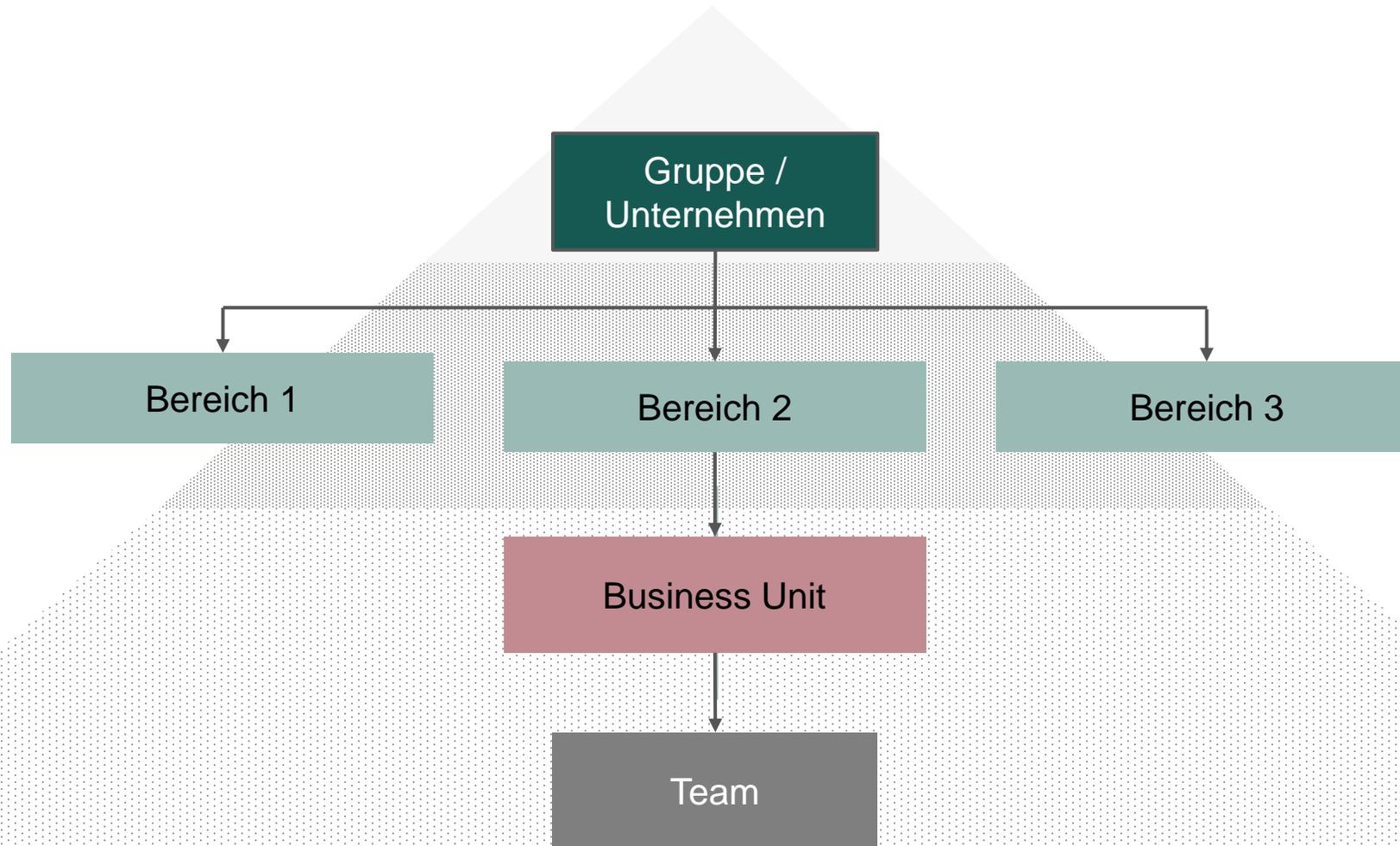
Führung

Vergütung

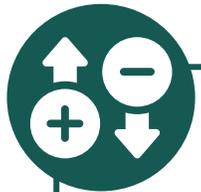
Moderne Ansätze zur Wertschätzung trennen Feedback, Entwicklung und Vergütung



Wo soll der finanzielle Erfolg gemessen werden? ...und wie gewichtet?



Höhe und **Qualität** des Gewinns werden unterschiedlich «gemessen»



Höhe des Gewinns



«Je mehr, desto besser»

Performance-KPIs



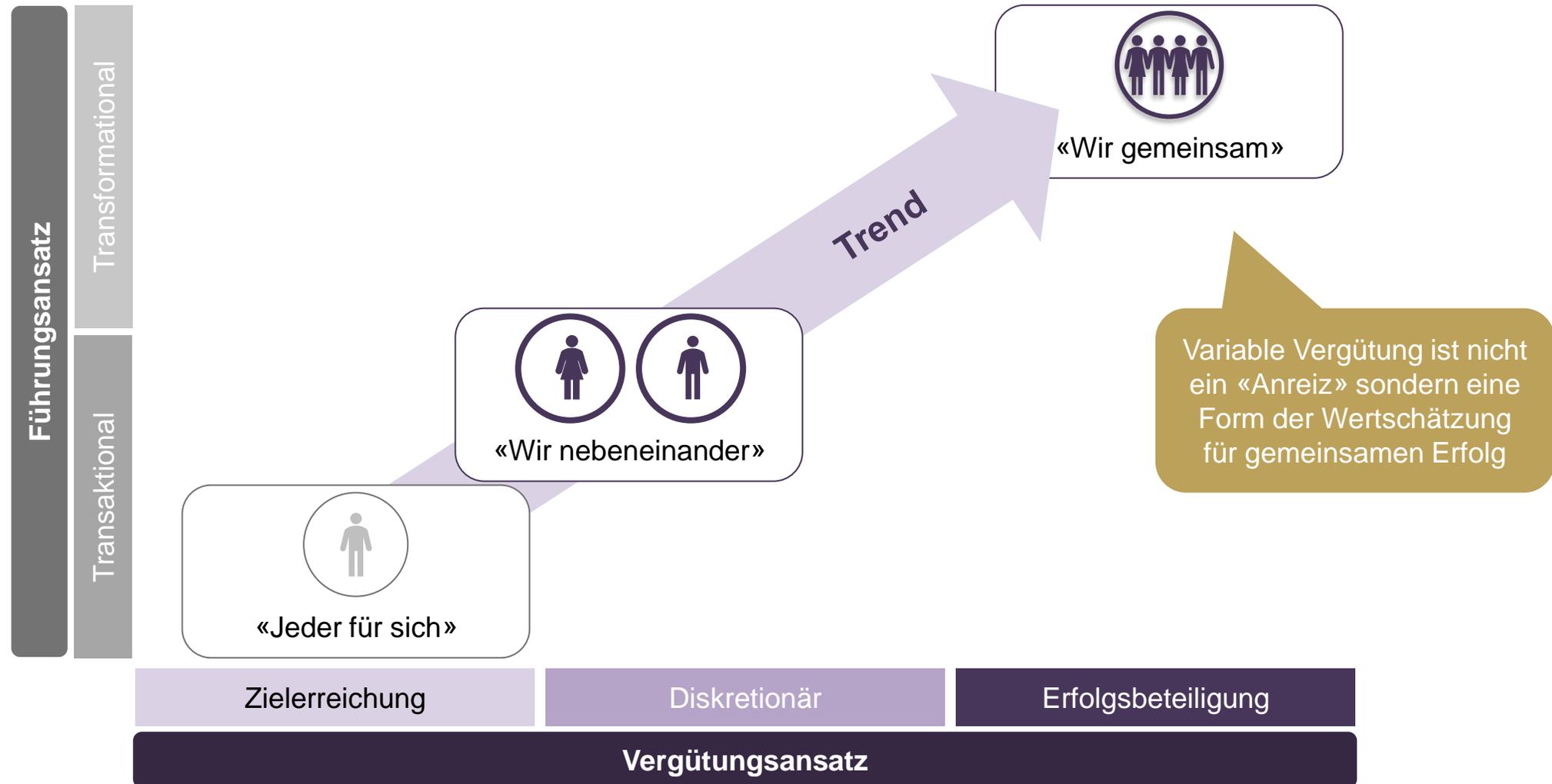
Qualität des Gewinns



«Mindesthürde erreicht»

Bedingungs-KPIs

Je nach Ausgestaltung des Verhältnisses von Führung und Geld werden verschiedene Kulturen besser unterstützt

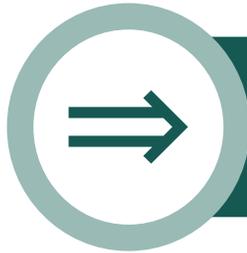


Agenda – Kultur und Vergütung



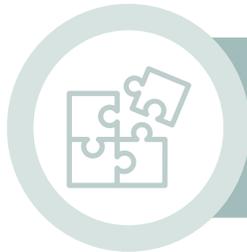
Gedankenanstöße

Welchen Einfluss haben Messung, Steuerung & Verteilung von Wertschöpfung auf das Verständnis von Performance und die gelebte und angestrebte Kultur?



Praxisbeispiele

Wie bringt man die Vergütung in einem Unternehmen mit der Performance in Einklang und unterstützt gleichzeitig Prioritäten hinsichtlich Kultur?



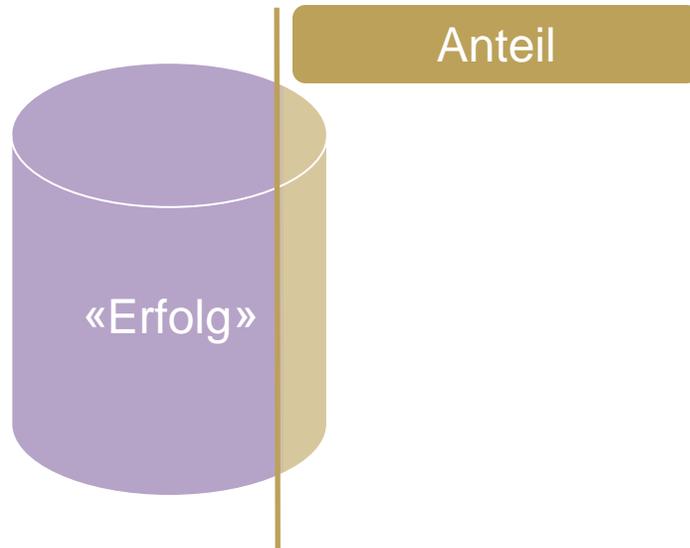
Gruppenaufgabe

Was denken Sie über die typischen Erfolgsfaktoren aber auch Stolpersteine, die wir bei unseren Kunden beobachtet haben?

Zwei grundsätzliche Ansätze der variable Vergütung: Erfolgsbeteiligung vs. Ziel-Anreiz-System

Erfolgsbeteiligung

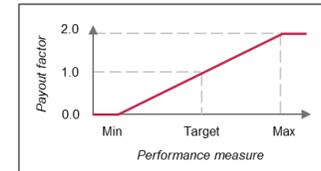
Relativ stabile Abmachung über
mehrere Jahre



Ziel-Anreiz-System

Jährlich neue Abmachung
basierend auf neuen Zielen

Individueller
Zielbonus

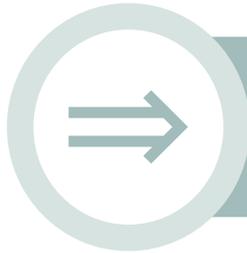


Agenda – Kultur und Vergütung



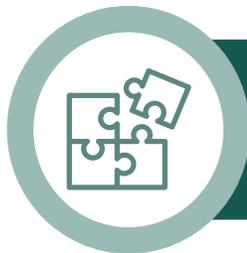
Gedankenanstöße

Welchen Einfluss haben Messung, Steuerung & Verteilung von Wertschöpfung auf das Verständnis von Performance und die gelebte und angestrebte Kultur?



Praxisbeispiele

Wie bringt man die Vergütung in einem Unternehmen mit der Performance in Einklang und unterstützt gleichzeitig Prioritäten hinsichtlich Kultur?



Gruppendiskussion

Was denken Sie über die typischen Erfolgsfaktoren aber auch Stolpersteine, die wir bei unseren Kunden beobachtet haben?

A

«Unsere Führungskräfte tun sich **schwer, kritisches Feedback** in schriftlicher Form abzugeben»



«Das Geben von **kritischem Feedback** ist für unsere Führungskräfte **kein Problem**, auch schriftlich»

B

«Performance wird bei uns nur auf **Gruppenebene** gemessen – der gemeinsam erreichte Erfolg zählt»



«Performance wird bei uns auf **Länderebene** gemessen – damit das Ergebnis beeinflussbar ist»

C

«Individuelle Bonusentscheide sind für unsere Führungskräfte ein essenzielles **Führungstool**»



«Führungsaufgaben werden bei uns **nicht** auf das Vergütungssystem **abgewälzt** und über Boni gelöst»

D

«Leistungsdifferenzierung erreichen wir durch **individuelle Performance-Ratings**»



«Wir haben **individuelle Ratings** bei uns **abgeschafft**, da dies der Leistungsdifferenzierung geschadet hat»

Referenten



Dr. Stephan Hostettler
Managing Partner, HCM

Stephan.Hostettler@hcm.com



Linda Kohri
Manager, HCM

Linda.Kohri@hcm.com



Governance.
Finance.
Compensation.

HCM International Ltd.

Mühlebachstrasse 54 | CH-8008 Zürich
Phone: +41 44 560 33 33

4 Rue du Commerce | CH-1204 Geneva
Phone: +41 22 339 88 50

international@hcm.com
hcm.com

