

PERS NAL

FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR
PERSONALVERANTWORTLICHE
AUSGABE 4.2022 / € 9,80
www.dgfp.de

„Menschen
sind unsere
größte Stärke“

Michael Ilgner, Personalchef
der Deutschen Bank,
über Speak-up-Kultur
und die Messbarkeit
von Personalarbeit

Die richtigen Anreize setzen

Themenschwerpunkt:

Vergütung / Performance Management

Best Practice:
Röchling Automotive,
Warsteiner Brauerei





20 Soft Skills für den Wandel Vielfach wird die digitale Transformation auf den rein technischen Wandlungsprozess reduziert. Sie erfordert jedoch auch neue Kompetenzen der Mitarbeitenden. Nur so gelingt es, die Performance der gesamten Organisation zu steigern.

14 Reiz und Reaktion Sind klassische monetäre Anreizsysteme noch zeitgemäß? Aktuelle Studien wecken Zweifel an ihrer Wirksamkeit. Damit Incentives nachhaltig motivieren, müssen sie unmittelbar an gewünschtes Verhalten geknüpft sein und die Heterogenität von Unternehmen berücksichtigen.

Vergütung / Performance Management Der Schwerpunkt



AKTUELLES

04 KRIEG IN EUROPA

Reaktionen von Unternehmen – Herausforderungen für Personalabteilungen

08 EVIDENZ TO GO

Prägt das Geschlecht die Berufswahl und die Karriere?

10 STUDIE

Führungskräfte beeinflussen AC-Ergebnisse

THEMENSCHWERPUNKT

14 INNOVATIVE ANREIZSYSTEME

Sascha Alavi / Marcel Keen, Bochum

20 DIGITALES MINDSET

Markus H. Dahm / Merle Röver / Fabienne Weinzierl / Jana Kristin Brunnenkant, Hamburg

28 AT-VERGÜTUNG BEI RÖCHLING AUTOMOTIVE

Lisanne Metz / Pia Palmu, Worms

36 EINFLUSS VON NEW WORK

Laura Geyer, München

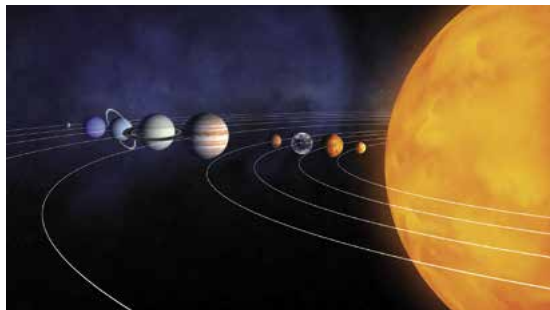
44 VERGÜTUNG / PERFORMANCE MANAGEMENT

Materialien für die Personalarbeit



36 **New Work, New Pay**

New-Work-Umgebungen führen dazu, dass bestehende Vergütungssysteme kritisch überprüft werden. Im Mittelpunkt steht die Frage: „Wofür wollen wir vergüten?“



28 Fair geht vor Der Automobilzulieferer Röchling hat 2020 begonnen, ein neues Vergütungssystem für den AT-Bereich zu implementieren. Die Kombination aus fairen und nachvollziehbaren Vergütungsstrukturen zeigt erste Erfolge.

HERAUSGEBER-INTERVIEW

46 **WEGWEISER UND WEGBEREITER**

„Alle wollen eine erfolgreiche Bank“, sagt Michael Ilgner, Personalchef der Deutschen Bank. Das Jahr 2022 soll ein Meilenstein in der Transformation sein. Wegmarken sind für Ilgner eine „Speak-up-Kultur“, in der Kritik frei geäußert werden kann, und die individuelle Weiterentwicklung der Beschäftigten. HR spielt dabei eine Schlüsselrolle – als Wegweiser und Wegbereiter.

Ralf Steuer / Christoph Stehr, Berlin



FACHBEITRÄGE

52 **HR-PROZESSE BEI WARSTEINER**

Die Brauereigruppe Warsteiner mit ihren weltweit 1 100 Beschäftigten hat in Rekordzeit die digitale Personalakte und Dokumentenerzeugung eingeführt. Ziel war es, für mehr Transparenz und Effizienz zu sorgen.

Philipp Wilhelm, München

58 **AM FALSCHEN PLATZ**

Wenn der „Fit“ zwischen Job und Persönlichkeit nicht stimmt, kann das die Mitarbeitenden erheblich belasten. Unternehmen sind gut beraten, auf eine verantwortungsvolle Personaleinsatzplanung zu achten.

Klaus Watzka, Jena

NETZWERK

76 **HR PERSÖNLICH**

Peter Pirkner, Isabell Hametner, Ursula Biernert, Nhi Stein, Ute Haase, Dieter Schröder, Andreas Reichel, Joachim Rumstadt

79 **DGFP-MITGLIED IM PORTRÄT**

Marc Stawitzki, Coroplast Group

SERVICE

69 **BILDNACHWEISE**

64 BÜCHER Kurzrezensionen, Autorengespräch: Emmanuela Kohlhaas

01 **EDITORIAL**

69 **INSERENTEN**

68 RECHT Aktuelle Rechtsprechung, Lohnsteuerrecht, Arbeitsrecht

13 **TERMINE**

80 **VORSCHAU / IMPRESSUM**



Management schlägt Measurement

Innovative Vergütungssysteme im Spannungsfeld monetärer Anreize

Monetäre Anreizsysteme wie Boni oder Provisionen bieten einen intuitiven und logischen Ansatz zur Motivation von Arbeitnehmern. Sie stehen in Zusammenhang mit erhöhter Leistung, prägen die moderne Arbeitswelt und sind seit Jahrzehnten fester Bestandteil der Praxis.

DGFP // Jahrestagung
Comp & Ben
13.09./15.09./20.09./
22.09.2022
www.dgfp.de

Schätzungen aus den USA legen nahe, dass circa die Hälfte der industriellen Vertriebsmannschaften durch variable Vergütungssysteme incentiviert wird, wodurch Kosten in Höhe von 800 Milliarden US-Dollar entstehen (Steenburgh / Ahearne 2012). Mit bis zu 40 Prozent der gesamten Vergütung eines Vertriebsmitarbeiters stellen sie somit einen beachtlichen Teil des individuellen Einkommens dar (WorldatWork 2016). In der Rolle des „Boundary Spanner“ – gemeint sind erfolgsentscheidende Arbeitnehmer an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunde – umfasst die Arbeit der Vertriebsmitarbeiter jedoch immer häufiger intensive Beratung und das Maßschneidern komplexer Lösungen, bestehend aus Produkten, Services und digitalen Komponenten (Habel et al. 2021; Chung et al. 2020). Das bedingt Veränderungen im Anforderungs- und Aufgabenprofil sowie höhere und multidimensionale Leistungen. Der Grundgedanke monetärer Anreizsysteme, nämlich effektive Motivation sowie Syn-

erer Wirksamkeit. Demnach verursachen Incentives im Vertrieb Stress und Leistungsdruck und können auch die Leistungsqualität negativ beeinflussen – es entsteht ein Spannungsfeld monetärer Anreize. In Kombination mit der Transformation im Vertrieb sowie innovativen Technologien im Zeitalter von Big Data und künstlicher Intelligenz stellt sich folgende Frage: Sind klassische Systeme weiterhin ausreichend, oder bedarf es innovativer Vergütungsmodelle, die in der heutigen, durch stetige Veränderungen geprägten Zeit als Wegweiser agieren?

INTUITIVE VERBINDUNG ZWISCHEN MOTIVATION UND LEISTUNG

Klassische, monetäre Vergütungssysteme sind seit Dekaden auf dem Vormarsch. Als „klassisch“ gelten standardisierte Ansätze, zum Beispiel einheitliche Bonuspläne oder Provisionen, die auf der Erreichung festgelegter Ziele basieren und überproportionale Auszahlungen beziehungsweise linear steigende

Vergütungsverläufe erzeugen. Basierend auf der intuitiven Logik – höheres Gehalt für mehr Leistung – bieten sie eine Möglichkeit, die Vertriebsmannschaft zu führen und zu motivieren, ohne schwerwiegende Strukturveränderungen vorauszusetzen.

Aus zahlreichen wissenschaftlichen Beiträgen geht hervor, dass variable, leistungsorientierte Vergütungssysteme ein zentrales Werkzeug sind, um die Performance zu steigern (Chung et al. 2014). In einem der 500 umsatzstärksten, international agierenden Unternehmen wurde über drei Jahre hinweg nachgewiesen, dass

Bonuspläne zu einem signifikanten Anstieg der Produktivität führen können (Chung et al. 2014). Eine andere Studie zeigte wiederum, dass die Umstellung auf einen provisionsbasierten Vergütungsplan mit einer Produktivitätssteigerung von bis zu 24 Prozent einhergeht (Kishore et al. 2013). Die Gemeinsamkeit dieser empirischen Erkennt-

nisse ist, dass sie quantitative Aspekte der Performance hervorheben, wie Produktivität oder Umsatz. Die motivationale Wirkung wird zu häufig positiv betrachtet. Einige aktuelle Forschungsergebnisse sowie Entscheidungen aus der Praxis zeigen jedoch ein kritischeres Bild auf: Sowohl das qualitative Leistungsverhalten als auch die Gesundheit können leiden.

VERSTECKTE KOSTEN DER LEISTUNG

Das britische Pharmaunternehmen GlaxoSmithKline hat bereits vor Jahren in den USA eine leistungsorientierte Vergütung abgeschafft, um aggressivem, teilweise sogar illegalem Vertriebsverhalten entgegenzuwirken und stattdessen einen ethischen und wertgetriebenen Ansatz fortzuführen (Reuters 2019). JCPenny, ein US-amerikanisches Einzelhandelsunternehmen, fasste einen ähnlichen Entschluss und ersetzte die variable Vergütung durch einen rein auf Absatzzahlen bezogenen Leistungsfokus. Anstatt nur zu erhöhter Leistungsquantität zu motivieren und reine Ergebnisse zu vergüten, soll nachhaltiges Vertriebsverhalten angeregt werden, welches positive Effekte auf die Gesamtpformance mit sich bringt (Bhasin 2012). Motivieren variable Vergütungssysteme lediglich zu kurzfristiger Leistung und Zielerreichung, wirken sie zu einseitig, resultieren in einem myopischen Vertriebsfokus und in eingeschränkter Kreativität – insgesamt verringert sich die Kundenorientierung (Zoltners et al. 2012; Ariely et al. 2009).

Eine Studie des Sales Management Department der Ruhr-Universität Bochum aus dem Jahr 2021 liefert in diesem Zusammenhang tiefgehende Einblicke (Alavi et al. 2021). Die Analysen kombinierten Daten zu 294 Vertriebsmitarbeitern mit Unternehmensdaten eines internationalen Baulieferanten, der Produkte und Dienstleistungen für die Bauindustrie anbietet. Aus dieser Studie geht hervor, dass die Höhe des Anteils variabler Vergütung einen in-

DIE AUTOREN



PROF. DR. SASCHA ALAVI ▶
Universitätsprofessor für
Vertriebsmanagement und
Lehrstuhlinhaber am Sales
Management Department
der Ruhr-Universität Bochum



MARCEL KEEN ▶
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
und Doktorand am Sales
Management Department
der Ruhr-Universität Bochum
▶ marcel.keen@
ruhr-uni-bochum.de

chronisation von Vertriebsaktivitäten und Unternehmenszielen, erscheint dadurch schwerer umsetzbar.

Während positive Effekte von monetären Anreizsystemen auf die quantitative Arbeitsleistung über Jahre intensiv untersucht wurden, wecken aktuelle Studien Zweifel an ih-

versen, u-förmigen Verlauf bewirkt, und zwar in Bezug auf das problemlösende Verhalten der Vertriebsmitarbeiter. Dieses Verhalten nahm mit der Höhe der variablen Vergütung zu, jedoch nur bis zu einem gewissen Punkt. Überschreitet man den moderaten Anteil – im betrachteten Unternehmen circa 50 Prozent –, sind drastische Einbrüche in diesem essenziellen Vertriebsverhalten festzustellen.

Um die Auswirkungen variabler Vergütungssysteme auf Arbeitsleistung und Mitarbeitergesundheit zu untersuchen, führte das Sales Management Department der Ruhr-Universität Bochum eine Reihe von Studien durch, in die Daten von mehr als 1 400 Vertriebsmitarbeitern einfließen (Habel et al. 2021). Konkret wurde die Umstellung eines Anreizsystems in einem Industrieunternehmen mit mehr als 800 Vertriebsmitarbeitern beobachtet. Zusätzlich wurden Daten von Vertriebsmitarbeitern aus diversen Schlüsselbranchen in Deutschland erhoben. Zwar bestätigen die Ergebnisse die positive Wirkung der Leistungsanreize auf die Arbeitsleistung, dieser Leistungszuwachs scheint jedoch einen „Preis“ zu haben: Die erhöhte mentale Belastung und die reduzierte Gesundheit können als versteckte Kosten der Leistung bezeichnet werden. Diese gesundheitsschädliche Wirkung tritt allerdings erst ab einem Anteil variabler Vergütung von 30 Prozent auf. Ab diesem Schwellenwert sind signifikante Zunahmen bei Leistungsdruck, Stress und emotionaler Erschöpfung zu verzeichnen.

QUALITÄT VS. QUANTITÄT

Wie beugt man diesen versteckten Kosten der Leistung vor? Ein möglicher Ansatz für die Gestaltung innovativer variabler Vergütungssysteme bezieht sich auf die Wahl der vergütungsrelevanten Performance-Metriken (Rao et al. 2021; Chung et al. 2020). Damit Incentives nachhaltig motivieren und nicht in myopischen Vertriebstaktiken münden, müssen sie explizit an gewünschtes Verhalten geknüpft sein.

Die Messung der Performance kann einerseits das reine Ergebnis beziehungsweise den Output umschließen, zum Beispiel die Anzahl verkaufter Produkte. Diese Quantität der Leistung spiegelt den Aufwand wider und beantwortet die Frage: „Wie hart arbeitet der Vertriebsmitarbeiter?“ Andererseits kann sich die Messung auf das tatsächliche Vertriebsverhalten beziehungsweise den Input beziehen, welcher zum Beispiel mit einer intensiven Kundenbetreuung einhergeht. Diese Qualität der Leistung schlägt sich in der Exzellenz oder Genauigkeit nieder, mit der Aufgaben erledigt werden, und beantwortet die Frage: „Wie gut arbeitet der Vertriebsmitarbeiter?“



Der Gedanke, dass monetäre Anreize die Leistung fördern, ist immer noch ein Kernelement von Vergütungssystemen.

ter?“ Statt um „Measurement“ geht es bei letzterer Betrachtung um Management und Monitoring als Schlüssel zum Erfolg (Chung et al. 2021).

Die in der Praxis noch weitverbreiteten outputfokussierten Systeme stellen oft eine suboptimale Lösung dar. Da Kundenberatung und Maßschneidern mehrwertstiftender Lösungen in vielen Branchen zentral sind, reicht die reine Betrachtung von Vertragsabschlüssen nicht mehr aus. Diese kann sogar diskretionäres Vertriebsverhalten – Zielerreichung geht über alles; Führungskräfte werden hintergangen – hervorrufen, wenn das Incentive die motivationale Hauptrolle einnimmt (Rao et al. 2021).

Eine Studie aus dem Jahr 2021 untersuchte vor diesem Hintergrund die Wirkung eines inputfokussierten variablen Systems, welches über Vertriebsreportings zielbezogene Aktivitäten bewertet und vergütet (Rao et al. 2021). Die Forscher betrachteten über einen Zeitraum von drei Jahren ein Pharmaunternehmen mit 305 Vertriebsregionen. Durch die Einführung des inputfokussierten variablen Systems stieg die Produktivität um sieben bis neun Prozent. Die Vertriebsmitarbeiter wurden zu jenen Aktivitäten motiviert, die langfristigen Erfolg sicherstellen. Die incentivierte Zeitallokation von Vertriebsmitarbeitern auf solche Aktivitäten ist der Schlüssel für die Ver-

triebswirksamkeit. Darüber hinaus wurden durch den Einbezug von Vorgesetzten in dieses Anreizsystem die Delegation und Betreuung der Vertriebsmitarbeiter intensiviert.

NUTZEN VON HETEROGENEN VERTRIEBSMANNSCHAFTEN

Eine weitere Herangehensweise an die Gestaltung variabler Vergütungssysteme bezieht sich auf das Verständnis für und die Nutzung von Heterogenität in der Vertriebsorganisation. Die Philosophie einer intensiven und individuellen Auseinandersetzung mit der Segmentierung heterogener Kundencluster sollte auch auf die ei-

gene Vertriebsorganisation übertragen werden – und zwar im Hinblick auf die Anreizsteuerung über variable Vergütung (Bommaraju / Hohenberg 2018). Da Vertriebsmitarbeiter jedoch häufig als homogene Cluster verstanden werden, blendet man seitens des Managements Diversitäten in Präferenzen oder Fähigkeiten aus (Bommaraju / Hohenberg 2018; Daljord et al. 2016).

In einer Studie, in die mehr als 14 000 monatliche Transaktionen einfließen, wurde die Umstellung von einem Bonus- auf ein Provisionssystem untersucht (Kishore et al. 2013). Neben signifikanten Produktivitätssteigerungen ergab sich, dass die positiven Effekte massiv zwischen heterogenen Mitarbeitergruppen variierten. Während der provisionsbasierte Vergütungsplan vor allem bei Vertriebsmitarbeitern mit schwächer ausgeprägten Fähigkeiten zu Produktivitätszuwächsen führte, erschien der Bonusplan bei High Performern zielführender.

In einem Feldexperiment führte ein System, das drei festgelegte, selbst wählbare Ziele mit Vergütungskomponenten verknüpfte, zu substanziellen Leistungssteigerungen (Bommaraju / Hohenberg 2018). Dieser positive Effekt fiel bei jenen Mitarbeitern höher aus, deren Leistung in ver-

gangenen Perioden stark variierte oder gering war. Einerseits sind Arbeitnehmer mit hoher Leistungsvarianz oft unsicher bezüglich ihrer zukünftigen Ergebnisse. Andererseits werden Arbeitnehmer mit geringeren Leistungsprofilen häufig mit Zielen konfrontiert, die sie nur schwer erreichen können. Motivation sowie Leistung gehen bei ihnen zurück.

Diese Beispiele verdeutlichen, dass es vorteilhaft ist, die Heterogenität der Vertriebsorganisation bei der Gestaltung variabler Vergütungssysteme zu berücksichtigen. Natürlich muss die Komplexität solcher Ansätze für das Management handhabbar bleiben.

Die Philosophie von Involvement und Partizipation der Mitarbeiter ist jedoch wegweisend.

FREQUENZ DER ANREIZE

Auf Verdrängungsmärkten, die sich durch ein Überangebot an Produkten und Services auszeichnen, benötigen Kunden mehr Zeit für die Anbieterauswahl, was in einen längeren Sales Cycle mündet. Die Vertriebsmitarbeiter

müssen sich stärker und über einen längeren Zeitraum zur Leistungserbringung motivieren. Hier erscheint zum Beispiel eine Staffelung von variablen Vergütungsplänen sinnvoll, die den laufenden Prozess als Bezugspunkt für Incentives nutzt (McKinsey 2018). Statt einmaliger Bewertungs- und Auszahlungsperioden geht es um die Incentivierung von Meilensteinen. Geduld und stetiger Aufwand werden belohnt, sodass die Motivation für den gesamten Prozess aufrechterhalten bleibt.

Da der Anteil beziehungsweise die Höhe der variablen Vergütung die Risikobehaftung des persönlichen Einkommens bestimmt, muss auch diese betrachtet wer-

den (Chung et al. 2020). Während sich bei einem höheren Anteil mehr Leistung erwarten lässt, induziert Risikobehaftung Stress und Druck. Deshalb wird empfohlen, die variable Vergütung zu reduzieren und fixe Löhne stärker zu gewichten, wenn Verkaufszyklen lang sind und sich Ergebnisse nur schwer periodischen Aktivitäten zuordnen lassen. Bei kürzeren Zeiträumen und offensichtlicher Verbindung zwischen Aktivitäten und Performance erscheinen höhere variable Anteile sinnvoller.

Ein aktueller Forschungsbeitrag behandelt die Umstellung von einem Monatsziel- zu einem Tageszielplan in einem schwedischen Handelsunternehmen (Chung et al. 2020). Die Erhöhung der Zielfrequenz hob besonders die Performance leistungsschwächerer Arbeitnehmer stark an. Obwohl der myopische Fokus kurzfristig aufeinanderfolgender Incentives kritisiert wird, erzeugen sie stetige Motivationsschübe. High Performer hingegen erbringen für umfangreiche Ziele eine höhere Leistung, was gering frequentierte, jedoch überproportionale Zahlungen rechtfertigt. Die Motivationswirkung ist hier so groß, dass die Produktivität auch nach Erreichen der Ziele steigt. Eine zu hohe Frequenz hat aber negative Effekte, unter anderem weil sich die Mitarbeiter auf den Vertrieb von schnell verkäuflichen Produkten mit geringem Umsatz konzentrieren könnten – zulasten der Wertschöpfung (Chung et al. 2020; Chung et al. 2014).

DIGITALISIERUNG ALS „MÖGLICHMACHER“

Viele der wegweisenden Ansätze, die heute in der Praxis entstehen und von der Forschung untersucht werden, gehen mit einer granularen Sichtweise auf die Vertriebsorganisation, die kompetitive Umgebung und die Märkte einher. Die Digitalisierung erscheint in diesem Kontext als „Möglichmacher“ der Implementierung innovativer Vergütungssysteme. Predictive Sales Analytics und Machine-Learning-An-



sätze ermöglichen es, den Vertriebs Erfolg auf individuelle Vertriebsaktivitäten herunterzubrechen (McKinsey 2018). Die Verfügbarkeit und Analyse von Daten sowohl aus externen Quellen (z.B. Marktdaten) als auch aus internen Quellen (z.B. Performancedaten) machen Erfolgstreiber sichtbar. Es sind nicht nur Zahlen, Texte, Bilder, Sprache und Videos, die für die Analyse taugen, sondern auch unstrukturierte Daten (Chung et al. 2021). Vergangene und aktuelle Vertriebsreportings lassen sich mit den Performancedaten verknüpfen, um vielversprechende Aktivitäten zu identifizieren – je nach Branche, Kundensegment oder Produktkategorie (Yan et al. 2015). Diese Aktivitäten können dann in ein aktivitätsbasiertes, variables Vergütungssystem eingehen.

Darüber hinaus helfen neue Prognosemöglichkeiten von Kundennachfrage und -verhalten, realistische, faire und nachhaltige Ziele zu setzen. Anstatt sich auf vergangene Ziele, zum Beispiel eine Umsatzsteigerung von fünf Prozent aus dem Vorjahr, zu beziehen, können Algorithmen branchenspezifische und makroökonomische Informationen verdichten und so zukünftige Ziele valider prognostizieren (Chung et al. 2021; McKinsey 2018). Wer versteht, welche Rahmenbedingungen und welches Kundenverhalten den Verkaufsabschluss fördern, ist auf dem besten Weg zu einem smarten, innovativen Vergütungssystem.

FAZIT

Vertriebsorganisationen müssen sich an neue komplexe Geschäftsmodelle und Marktsituationen anpassen, um weiter bestehen zu können. Dies gilt nicht nur im Hinblick auf die Struktur oder die Fähigkeiten der Vertriebsmitarbeiter, sondern ebenfalls auf ihre Motivation und Vergütung. Die Transformation im Vertrieb ist geprägt von mobilen Netzwerken, cloudbasierten Services, „Smart Offices“, dem Internet der Dinge, Vernetztheit in Echtzeit und der Aufhebung physischer Barrieren (Chung et al. 2021). Im Zentrum stehen Schlüsselbegriffe wie Flexibilität, Mobilität, Dynamik und Innovation.

Es gibt nicht nur die eine optimale Lösung für innovative Vergütungssysteme. Der Grundgedanke, dass monetäre Anreize die Leistung fördern, hat immer noch Tragkraft. Jedoch machen die eingeschränkte Perspektive klassischer Ansätze und die „Nebenkosten“ vieler Leistungssteigerungen sowie das Vertriebsumfeld im digitalen Zeitalter ein Um- und Weiterdenken notwendig. Wichtige Aspekte sind die Leistungsart und -qualität als Gegenstand der variablen Vergütung, die Reduktion von Qualitätsmängeln, die Heterogenität der Vertriebsorganisation sowie die Terminierung monetärer Anreize. „Management“ schlägt „Measurement“, heißt die Devise. ●

Literatur

- Alavi, S. et al. (2021): The ambivalent role of monetary sales incentives in service innovation selling, in: *Journal of Product Innovation Management*; www.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jpim.12600?casa_token=XQSATCWDfCAAAAA%3Ay2SdRy_GrId80Mk_Ry47dWgqieD9z9P4B8xzQ5F-OFv1CHsmY_EKcVTBqa7aphj11H8mXZ46RdICy1GA
- Ariely, D. / Bracha, A. / Meier, S. (2009): Doing good or doing well? Image motivation and monetary incentives in behaving prosocially, in: *The American Economic Review*, 99 (1), 544-555
- Bhasin, K. (2012): Here's how the big "no more commission" announcement at JCPenney went down, in: *Business Insider*; www.businessinsider.com/heres-how-the-big-no-more-commission-announcement-at-jcpenney-went-down-2012-5?r=DE&IR=
- Bommaraju, R. / Hohenberg, S. (2018): Self-selected sales incentives: Evidence of their effectiveness, persistence, durability, and underlying mechanisms, in: *Journal of Marketing*, 82 (5), 106-124
- Chung, D. J. / Byungyeon, K. / Park, B. G. (2021): The comprehensive effects of sales force management: A dynamic structural analysis of selection, compensation, and training, in: *Management Science*, 67 (11), 7046-7074
- Chung, D. J. / Byungyeon, K. / Syam, N. B. (2020): A practical approach to sales compensation: What do we know now? What should we know in the future?, in: *Foundations and Trends® in Marketing*, 14 (1), 1-52
- Chung, D. J. / Narayandas, D. / Chang, D. (2021): The effects of quota frequency: Sales performance and product focus, in: *Management Science*, 67 (4), 2151-2170
- Chung, D. J. / Steenburgh T. J. / Sudhir, K. (2014): Do bonuses enhance sales productivity? A dynamic structural analysis of bonus-based compensation plans, in: *Marketing Science*, 33 (2), 165-187
- Daljord, Ø. / Misra, S. / Nair, H. S. (2016): Homogeneous contracts for heterogeneous agents: Aligning sales force composition and compensation, in: *Journal of Marketing Research*, 53 (2), 161-182
- Habel, J. / Alavi, S. / Linsemayer, K. (2021): Variable compensation and salesperson health, in: *Journal of Marketing*, 85 (3), 130-159
- Kishore, S. / Rao, R. / Narasimhan, O. / John, G. (2013): Bonuses versus commissions: A field study, in: *Journal of Marketing Research*, 50 (3), 317-333
- McKinsey (2018): Sales incentives that boost growth; www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/sales-incentives-that-boost-growth
- Rao, R. et al. (2021): Do activity-based incentive plans work? Evidence from a large-scale field intervention, in: *Journal of Marketing Research*, 20 (10), 1-19
- Reuters (2019): GSK brings back bonuses for some sales reps; www.reuters.com/article/uk-gsk-salary/gsk-brings-back-bonuses-for-some-sales-reps-idUKKCN1ST1TD
- Steenburgh, T. J. / Ahearne, M. (2012): Motivating salespeople: what really works, in: *Harvard Business Review*, 90 (7-8), 70-75
- WorldatWork (2016): Sales compensation programs and practices. A report by WorldatWork
- Yan, J. et al. (2015): On machine learning towards predictive sales pipeline analytics, in: *Proceedings of the Twenty-Ninth AAAI Conference on Artificial Intelligence, Association for the Advancement of Artificial Intelligence*, 29 (1), 1945-1951
- Zoltners, A. A. / Sinha, P. / Lorimer, S. E. (2012): Breaking the sales force incentive addiction: A balanced approach to sales force effectiveness, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32 (2), 171-186



„Menschen sind unsere größte Stärke“

Michael Ilgner, Personalchef der Deutschen Bank, über Speak-up-Kultur, kontinuierliches Um- und Weiterdenken sowie die Messbarkeit von Personalarbeit

Die Deutsche Bank, Deutschlands größtes Kreditinstitut, hat nach einigen verlustreichen Jahren und einer harten Restrukturierung 2021 wieder einen Milliardengewinn eingefahren. Doch die Transformationsreise geht weiter: Geschäftsbereiche werden umgebaut, Stellen gestrichen. Der Personalbereich hat dabei als Wegweiser und Wegbereiter eine Schlüsselrolle inne. Seit März 2020 führt Michael Ilgner das Ressort. Er nimmt den steten Wandel sportlich, wie es sich für einen ehemaligen Wasserballnationalspieler und Olympiateilnehmer gehört.



Herr Dr. Ilgner, die Deutsche Bank befindet sich nach eigenen Angaben in der „umfassendsten Transformation seit zwei Jahrzehnten“. Was ist der Beitrag von HR zur erfolgreichen Transformation der Bank?

DR. MICHAEL ILGNER Der Beitrag des gesamten Teams ist so vielfältig wie die Transformation selbst. Auf der einen Seite geht es darum, die Geschäftsfelder darin zu unterstützen, ihre Organisationsstrukturen und auch die Zahl der Stellen entlang unserer strategischen Prioritäten auszurichten. Auf der anderen Seite geht es darum, uns dafür zu rüsten, mit Stolz und Passion Tag für Tag die Arbeit bei der Bank immer wieder neu zu denken und zu beleben. Insofern ist der Beitrag der HR-Teams sehr umfassend. Wir müssen diesen Beitrag nicht nur kurzfristig, sondern nachhaltig in unsere Bank bringen. Dazu gehören viele kulturelle Aspekte.

Zum Beispiel?

ILGNER Wir legen großen Wert auf eine sogenannte Speak-up-Kultur, wir wollen also die Kritik unserer Kolleginnen und Kollegen wissen. Gerade in einem Transformationsprozess ist es entscheidend, dass wir unseren Mitarbeitenden zuhören und sie bei der beruflichen Neuorientierung professionell begleiten, denn eine Transformation ist immer sehr herausfordernd. Wir wissen aus unseren internen Umfragen, dass 80 Prozent unserer Kolleginnen und Kollegen das Gefühl haben, bei uns Kritik frei äußern zu können. Das ist ein sehr guter Wert, den wir – wie andere Indikatoren auch – regelmäßig messen. Das ist für uns sehr wichtig, weil wir nur gemeinsam den Umbau gestalten können und wollen. Ein weiterer Indikator ist für uns, ob Mitarbeitende regelmäßiges Feedback bekommen und mit ihren Vorgesetzten Gespräche führen. Gerade jetzt, da man nicht tagtäglich zusammenkommt, ist dieser Dialog besonders wichtig. Und ein Thema, das über unsere Transformation hinausgeht, ist es, Sorge zu

tragen, sich um das Wohlbefinden unserer Mitarbeitenden und ihre nachhaltige Leistungsfähigkeit zu kümmern. Wir haben dem eine globale Initiative gewidmet. Mitarbeitende in schwierigen beruflichen oder privaten Situationen können sich beispielsweise externe Beratung holen, und in vielen Ländern gibt es sogenannte „Mental Health First Aiders“. Das sind bankinterne Ersthelfer, die auch die psychische Gesundheit der Kolleginnen und Kollegen achten und für sie ansprechbar sind, wenn es Probleme gibt – was gerade in einem Transformationsprozess wichtig sein kann.

Transformation geht auch bei der Deutschen Bank mit Personalabbau einher. Wie vermitteln Sie das den Mitarbeitenden?

ILGNER Eine Restrukturierung muss grundsätzlich immer im intensiven Dialog mit den Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern umgesetzt werden. Es gilt, das richtige Maß zwischen Hinhören und Verständnis, aber eben auch Entschlossenheit zu finden. Wir sind ja auch unseren Eigentümern verpflichtet, wir müssen also unsere Aufwands-Ertrags-Relation so gestalten, dass wir wettbewerbsfähig sind und bleiben. Personalkosten machen einen wesentlichen Teil unserer strukturellen Kosten aus. Wir können unsere Bank nicht erfolgreich umbauen, wenn wir das außen vorlassen. Das heißt nicht, dass wir nicht gleichzeitig, beispielsweise im Bereich Technologie, neue Stellen und Angebote schaffen. Wir befinden uns in einer Transformation, in der wir den Mitarbeitenden kontinuierlich Wege aufzeigen, wie sie sich im Rahmen von Weiter- oder Umqualifizierungen, aber auch internen Stellenwechseln weiterentwickeln und verbessern können. Dann nur sind wir bereit für den erforderlichen Wandel.

ALLE WOLLEN EINE ERFOLGREICHE BANK

Wir sehen auch, dass Lernzyklen insgesamt immer kürzer werden, immer schnell-

er. Wir versuchen, diese Aspekte zusammenzubringen, um den Wandel anzunehmen. Wir gehen davon aus, dass alle Mitarbeitenden für eine erfolgreiche Bank arbeiten wollen. Und für eine erfolgreiche Bank sind ein entschlossener Umbau und eine nachhaltig wirksame Transformation essenziell.

In der Automobilindustrie sind durch den Wechsel der Antriebstechnologie Tausende Arbeitsplätze bedroht. Die Unternehmen tragen dort große soziale Verantwortung und bringen ein gemeinsames Bildungsprogramm auf den Weg, um von Arbeitsplatzverlust bedrohte Mitarbeiter aufzufangen. Gibt es ähnliche Überlegungen in der Bankenindustrie?

ILGNER Natürlich verändern sich auch in der Finanzindustrie – insbesondere bedingt durch die Digitalisierung und die neuen Ansprüche unserer Kunden – die Anforderungen an die Mitarbeitenden. Es gibt verschiedene, teilweise bankenübergreifende Initiativen, um die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden in der digitalen Welt mitzugestalten. Die Ausbildung und die Befähigung unserer Mitarbeitenden sind aber bereits auf einem hohen Niveau. Ich war neulich im Austausch mit unseren weltweit rund 1 000 Hochschulabsolventinnen und -absolventen und habe sie gefragt, was eigentlich die Auswahl des Arbeitgebers bestimmt. Die Topantwort lautete: der Purpose des Unternehmens, also wofür der Arbeitgeber da ist. Hinzu kamen zwei weitere Punkte, nämlich ob Führung die Mitarbeitenden befähigt und ob Mitarbeitende auf Dauer im Unternehmen dazulernen können. Wir müssen also zeigen, dass man sich bei uns herausragend entwickeln kann. Und das ist der Fall: Wir sind eine globale Hausbank, wir sind in 58 Ländern präsent, wir beschäftigen Menschen aus 156 Nationen. Wir sind im Vergleich zu vielen Wettbewerbern die vielleicht vielfältigste und internationalste Bank – eine ideale Plattform, um sich individuell weiterzuentwickeln. Wir kombinieren das mit zusätz-

lichen Angeboten, etwa unserem Cloud Engineering Program in Partnerschaft mit Google. Interne Hackathons und Gamification-Ansätze spielen eine wichtige Rolle. Alle unsere Entwicklungs- und Trainingsprogramme kommen nicht nur unseren Mitarbeitenden zugute, sondern helfen uns auch, als Arbeitgeber für neue Talente attraktiv zu sein.

Die Deutsche Bank kommuniziert das Jahr 2022 als großen Transformationsmeilenstein. Was bedeutet das?

ILGNER Wir haben im Juli 2019 unser Transformationsprogramm verkündet, das die Ziele für 2022 formuliert hat. Es ist, wie Christian Sewing, unser Vorstandsvorsitzender, unlängst gesagt hat: Das Jahr 2022 wird daran gemessen werden, ob wir diese Ziele über zweieinhalb Jahre realisieren konnten. Insofern ist das Jahr 2022 ein wichtiger Indikator für den entschlossenen Umbau. Aber nicht in dem Sinne, dass wir

genauso zu erreichen wie unsere 14 000 Mitarbeitenden in Indien oder auch die Kolleginnen und Kollegen in den USA oder in Manila. Als globale Bank, die sich dieser Internationalität und Vielfalt verschrieben hat, müssen wir Wege finden, alle Mitarbeitenden mitzunehmen. Natürlich gibt es auf der einen Seite die klassischen Konzepte, Tools, Kommunikationsmittel, aber am Ende kommt es auf die Menschen und die Führungskräfte an. Wir wollen jeden einzelnen Mitarbeitenden ansprechen, inspirieren und ihm Verantwortung zukommen lassen. Ich habe bereits gesagt, dass wir regelmäßig die Rückmeldung unserer Mitarbeitenden einholen, mit einer vierteljährlichen und einer grundlegenden jährlichen Befragung. Unsere zentralen Zielwerte Commitment und Enablement, also die Verbundenheit mit der Bank und die Befähigung, sich einzubringen, liegen aktuell nicht nur auf hohem Niveau, sondern sind auch im Vergleich zu anderen Banken

wie unsere Befragungen zeigen. Wir zeigen Mitarbeitenden auf, wofür unsere Bank da ist und wie sie ihren klar erkennbaren Beitrag zur bankweiten Strategie leisten können. Das ist uns besser gelungen. Aber natürlich gibt es in einer Bank mit mehr als 80 000 Mitarbeitenden auch solche, die gewisse Dinge kritisch sehen oder sich nicht immer gehört fühlen. Von ihnen wollen wir erfahren, was sie stört. Das ist ein kontinuierlicher Aufwand, bei dem man nie lockerlassen darf.

Die Messbarkeit von Personalarbeit ist ein Thema, das viele Diskussionen um die Zukunft von HR prägt. Die Deutsche Bank hat 2020 als erstes Dax-30-Unternehmen einen ISO-zertifizierten Personalbericht vorgelegt und darin eine Reihe von „People Related KPIs“ veröffentlicht. Was steckt dahinter?

ILGNER Wir wollen Personalarbeit transparent machen und uns messen lassen an dem, was wir uns vornehmen. Das schlägt sich teilweise auch in Vergütungsentscheidungen nieder. In angemessener Weise kann das Messen von Humankapital-Faktoren ein wichtiger Beitrag sein, um die Bank nachhaltig weiterzuentwickeln. Wir haben letztlich zwei Assets, um unsere Kunden zu bedienen: Das sind natürlich Financial

Assets, aber auch das Humankapital. Und Menschen sind unsere größte Stärke. Bezüglich der Finanzwerte misst man sehr genau, wöchentlich, stündlich, sekundlich die Faktoren. Im Personalbereich muss man das anders anfassen, weil es schlicht und ergreifend um Menschen geht. Dies transparent zu machen und als Treiber für den Unternehmenserfolg die HR-Strategie einzubeziehen, ist für uns ein wesentlicher Schritt, um das Commitment zu unseren Mitarbeitenden, zu unseren Menschen zu demonstrieren. Ein Beispiel ist Vielfalt. Sie bedeutet für uns nicht nur Frauen in Füh-



DR. MICHAEL ILGNER ist Global Head of HR & Real Estate der Deutsche Bank AG in Frankfurt / Main. Bevor der promovierte Wirtschaftsingenieur im März 2020 in die Bank eintrat, war er neun Jahre Vorstandsvorsitzender der Stiftung Deutsche Sporthilfe. Frühere berufliche Stationen führten ihn zu Booz Allen Hamilton, Nokia und Campana & Schott. Ilgner, 50, blickt auf eine erfolgreiche Sportlerkarriere zurück. 1995 holte er mit der deutschen Wasserballnationalmannschaft Bronze bei der Europameisterschaft, 1996 nahm er an den Olympischen Sommerspielen in Atlanta teil.

uns von nun an nicht weiterentwickeln werden. Vielmehr peilen wir die nächste Stufe des nachhaltigen Wachstums der Deutschen Bank an.

Wie tragen Sie diese Perspektive aus der Frankfurter Zentrale in die Deutsche-Bank- und Postbank-Filialen in der Fläche hinaus?

ILGNER Wir sind nah an unseren Mitarbeitenden dran, und die Pandemie hat gezeigt, dass wir dafür nicht immer an demselben Ort sein müssen. Wir streben danach, die Filialmitarbeitenden in Deutschland

und zur Industrie auf Best-Practice-Niveau. Für Commitment wurde sogar der höchste Wert seit 2012 gemessen.

MITARBEITENDEN IHREN BEITRAG ZUR STRATEGIE AUFZEIGEN

Wir analysieren auch, wie diese Ergebnisse zustande kommen. Was fördert Commitment und Enablement? Ein Punkt ist, ob die Mitarbeitenden die Strategie der Bank und ihren persönlichen Beitrag zu dieser Strategie verstehen und einschätzen können. Der entsprechende Wert steigt,

rung, sondern Vielfalt in allen Dimensionen. Wir wollen Vielfalt im Denken, in der Kreativität fördern, weil sie uns besser macht.

Sie haben im Rahmen des „Sustainability Deep Dive“ der Bank 2021 neue Ziele für Frauen in Führungspositionen veröffentlicht. Bis 2025 sollen Frauen 35 Prozent der Toppositionen besetzen. Warum nicht 50 Prozent?

ILGNER Es geht darum, ambitionierte, realistische und dem Umfeld angemessene Ziele zu setzen. Wir haben lange darüber diskutiert. Wir glauben, dass wir uns, verglichen mit dem Markt, sehr ehrgeizige Ziele bezüglich Geschlechtergerechtigkeit gesetzt und bereits geeignete Maßnahmen initiiert haben. Dazu haben wir fünf zentrale Initiativen definiert, für die sich auch Vorstände als Sponsoren persönlich stark engagieren, indem sie einerseits Führungsstärke zeigen und andererseits Vielfalt vorleben. Eine zentrale Maßnahme in diesem Zusammenhang ist, dass wir Einstellungsverfahren verändern. Wir alle, die wir hier am Tisch sitzen, haben einen

sogenannten Unconscious Bias, also unbewusste Denkmuster. Diese gilt es zu überwinden. Wir brauchen Förderprogramme, aber vor allem brauchen wir Prozesse, um Frauen in verantwortliche Positionen zu bringen. Ein letzter, vielleicht unterschätzter, aber extrem wichtiger Aspekt ist, kontinuierlich zuzuhören, zu lernen und zu verändern. Wir binden Frauen und Männer gleichermaßen ein. Letztendlich ist das ein integraler Bestandteil unserer ESG-Strategie. Die Bestandteile „S“ für „Social“ und „G“ für „Governance“ werden gegenüber

dem „E“ für „Environment“ vielleicht noch unterschätzt, auch in der externen Wahrnehmung. Aber wir sind überzeugt, dass „S“ und „G“ zunehmend Investitionsentscheidungen beeinflussen werden. Und da wollen wir als Bank zeigen, dass Vielfalt und Teilhabe nicht nur HR-Themen sind, sondern ein gesamthafes Bankthema. So können wir uns als ESG-orientiertes Unternehmen positionieren. Das erkennen inzwischen auch die Rating-Agenturen an. Wir haben zuletzt auch wegen unserer Fortschritte in der Personalarbeit unser ESG-Rating verbessert.



Michael Ilgner und DGFP-Geschäftsführer Ralf Steuer trafen sich in der Zentrale der Deutschen Bank in Frankfurt / Main. Hier werden künftige Arbeitsplatzkonzepte im Rahmen der „Zukunft der Arbeit“ getestet.

Wie steuern Sie das konkret? Haben Sie harte Kriterien bei der Besetzung von Führungspositionen?

ILGNER Unsere Ziele sind verhältnismäßig und spezifisch für jeden Unternehmensbereich definiert. Aber Ziele allein nützen wenig. Es sind letztlich die Maßnahmen, die uns weiterbringen. Diese Dualität zwischen der Klarheit in Zielen und der Differenzierung in Maßnahmen ist ausschlaggebend. Manche Bereiche, wie klassisch HR, haben erfahrungsgemäß einen höheren Anteil an weiblichen Führungskräften als an-

dere, etwa technische Bereiche. Das soll uns nicht davon abhalten, hier wie dort ehrgeizige Ziele zu setzen. Aber das muss in angemessener Weise und marktgerecht geschehen. Dazu haben wir einen langfristigen Plan.

Die Deutsche Bank transformiert nicht nur sich selbst, sie will auch ein Partner für die Transformation ihrer Kunden sein. Wie funktioniert das?

ILGNER Unsere Kundenberaterinnen und -berater spielen hier eine wichtige Rolle. Zum Beispiel laden wir Kundinnen und

Kunden zu Gesprächen ein, um von ihnen zu lernen. Gleichzeitig bieten wir ihnen an, mit uns gemeinsam über Transformationsthemen wie ESG in einen intensiven Dialog einzusteigen. Wir spüren, dass das ein Thema ist, das Unternehmen wie Privatleute umfassend beschäftigt, und wir unterstützen sie gern mit unseren Erfahrungen und unserem Wissen. Aber wir nehmen auch nicht für uns in Anspruch, dass wir allein die entscheidenden Ideen haben. Es kommt darauf an, den Austausch guter Ideen zu orchestrieren und

dort unseren Beitrag zu leisten, wo wir wirklich stark sind, zum Beispiel in Finanzierungsfragen.

HÖCHSTER ANSPRUCH IN DREI FELDERN

Gegenüber unseren Kundinnen und Kunden haben wir den Anspruch, in drei Feldern die besten Lösungen zu erarbeiten: Wir müssen erstens in unseren eigenen Produkten und Dienstleistungen herausragend sein; zweitens müssen wir das Geschäft der

Kundinnen und Kunden wirklich verstehen; drittens müssen wir das Umfeld einbeziehen, also gesellschaftliche Zusammenhänge. Das macht es übrigens sowohl spannend als auch anspruchsvoll, für die Deutsche Bank zu arbeiten.

Ändern sich absehbar Führungsprinzipien oder Kompetenzmodelle in der Deutschen Bank?

ILGNER In gleichem Maße, wie sich die Arbeitswelt verändert, verändert sich der Anspruch an Führung. Zugleich ist Führungskultur immer etwas, was zur jeweiligen Institution passen muss. Die Deutsche Bank hatte immer schon eine Führungskultur und eine generelle Arbeitskultur, die von dem Anspruch getrieben war, für die Kundinnen und Kunden der erste Kontakt zu sein und die besten Lösungen zu finden. Dieser hohe Anspruch setzt sich unvermindert fort. Gleichzeitig entwickeln wir unsere Führungskräfte so weiter, dass sie ihre Mitarbeitenden zu kontinuierlichem, aktivem Lernen anleiten können. Auch unsere globale Lernplattform, über die wir unseren Mitarbeitenden hilfreiche Lernressourcen zur Verfügung stellen, entwickeln wir kontinuierlich weiter. Im März rollen wir eine neue Version aus, in der Wissen noch zielgerichteter auf die Kompetenzen der Mitarbeitenden zugeschnitten wird. Damit können sie agiler, digitaler, unmittelbarer lernen.

DIE HYBRIDE ARBEITSWELT ZUSAMMENHALTEN

Ein anderer Punkt ist, wie wir mit der hybriden Arbeitswelt umgehen. Wir haben mit unserem globalen Projekt „Zukunft der Arbeit“ 11 000 Führungskräfte in über 150 Veranstaltungen geschult. Wichtige Ziele sind, noch ergebnisorientierter zu führen, Mitarbeitende zu befähigen und Teams in Zeiten hybrider Arbeitsweisen zusammenzuhalten. Diese Führungskultur gestalten wir aktiv und berücksichtigen dabei, was

uns als Bank ausmacht und was unsere Kultur ist.

Sie waren knapp neun Jahre Vorstandsvorsitzender der Stiftung Deutsche Sporthilfe und sind 2020 als Global Head of HR und Real Estate zur Deutschen Bank gewechselt. Wie haben Sie diesen Neustart mitten in der Coronazeit erlebt?

ILGNER Vom ersten bis zum heutigen Tag ist es spannend gewesen und geblieben. Ich empfinde unsere Bank als eine großartige Institution, vor allem aufgrund der Menschen, die hier arbeiten. In allen meinen beruflichen Stationen habe ich mich mit der Frage beschäftigt, wie sich Mitarbeitende und Strukturen weiterentwickeln lassen. Das war in meiner Anfangszeit hier in besonders konzentrierter Form erforderlich, weil ich nur neun pandemiefreie Tage hatte, also vor dem ersten Lockdown. Meine Kennenlernphase verlief ganz anders, als ich mir das gewünscht hatte. Erst einmal keine persönlichen Meetings, aber dann merkte ich, dass man auf digitalem Weg Menschen auch gut kennenlernen kann. Durch die Pandemie sind manche Herausforderungen schneller auf mich zugekommen, was ich als Chance gesehen habe, schneller in diese Rolle hineinzuwachsen. Manches haben wir neu eingeführt, beispielsweise wird seit anderthalb Jahren jeden Monat im Vorstand nicht nur über Personalthemen gesprochen, sondern auch über Nachfolgekandidaten beziehungsweise Talente. Außerdem wurde beschlossen, im Sinne der Zukunft der Arbeit die Bereiche HR und Real Estate zusammenzulegen. Wir bezeichnen das gerne als „People und Places“, weil beides in der Zukunft der Arbeit noch mehr zusammengehört.

Ihr persönliches Motto lautet „Besser werden im Besserwerden“, wie wir seit dem DGFP // CHRO-Talk im Juni 2021 wissen. Spricht da der ehemalige Leistungssportler aus Ihnen?

ILGNER Im Sport wie im Beruf geht es nicht darum, den einen Sieg oder ein kurzfristiges Ertragsziel zu erreichen, sondern es geht uns bei „getting better at getting better“ um eine nachhaltige und sich ständig weiterentwickelnde Leistungskultur, darum, Dinge anzupacken, ohne sich dabei komplett zu erschöpfen. Dieses Motto ist also ein Appell, sich nicht zu sehr auf einzelne oder kurzfristige Ziele zu konzentrieren, sondern den Wandel immer wieder aktiv anzunehmen und darin persönliche Motivation zu finden.

Sind Sie noch sportlich aktiv?

ILGNER Oh ja. Ohne Sport geht bei mir nichts. Ich gehe regelmäßig laufen, meistens sehr früh am Morgen. Dann komme ich mit dem richtigen Energielevel zur Arbeit. Natürlich schwimme ich noch gerne, und alle paar Jahre spiele ich Wasserball, was allerdings wegen der Pandemie zuletzt etwas kurz gekommen ist. Aber das wird sich hoffentlich bald wieder ändern.

Vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führten Ralf Steuer und Christoph Stehr.