

Einzelkämpfer gehen leer aus

Individuelle Boni galten als ideale Motivation für Manager.
Doch viele Unternehmen schaffen das Vergütungsmodell jetzt ab.



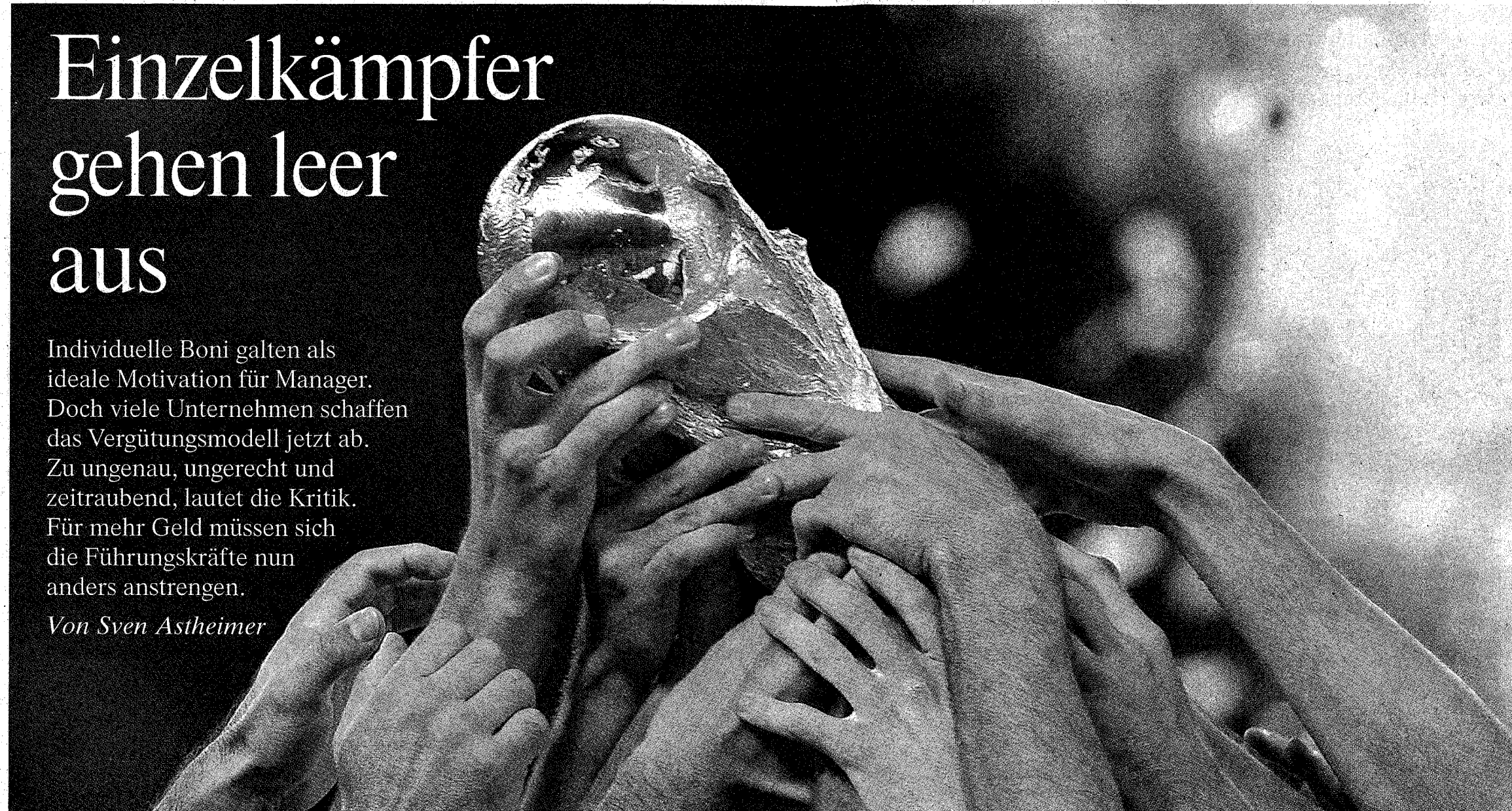
- **Copyright und Erstveröffentlichung:**
Frankfurter Allgemeine Zeitung
Titel Beruf und Chance, Nr. 12
Ausgabe vom 14./15. Januar 2017, S. C1

Online-Version des Artikels: <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/recht-und-gehalt/viele-unternehmen-schaffen-jetzt-individuelle-boni-ab-14632398.html>

Einzelkämpfer gehen leer aus

Individuelle Boni galten als ideale Motivation für Manager. Doch viele Unternehmen schaffen das Vergütungsmodell jetzt ab. Zu ungenau, ungerecht und zeitraubend, lautet die Kritik. Für mehr Geld müssen sich die Führungskräfte nun anders anstrengen.

Von Sven Astheimer



Team geht vor: Beim Fußball-Weltmeister bekommen alle Spieler die gleiche Titelprämie, Boni für Torschützen oder andere Spitzenkräfte sind unüblich.

Foto actionpress

Die Bahn macht 2017 vieles anders. Nicht nur, dass ICE-Fahrgäste auch in der zweiten Klasse seit Jahresbeginn mit kostenlosem W-Lan verwöhnt werden. Auch für die eigenen Führungskräfte tut sich etwas: Der Konzern hat deren Erfolgsbeteiligung grundsätzlich verändert und die individuellen Ziele aus der Bemessung der jährlichen Erfolgsbeteiligung völlig gestrichen. „Ab jetzt zählt nur noch der Erfolg des Gesamtsystems Eisenbahn in Deutschland. Jeder muss sich für den Gesamterfolg des Systems Bahn verantwortlich fühlen, auch über seinen Bereich hinaus. Deshalb wird auch nur noch der gemeinsame Erfolg belohnt“, heißt es

Dass individuelle Zielboni in jüngerer Vergangenheit in Verruf geraten sind, hängt auch mit den Folgen der Weltfinanzkrise zusammen, als deren Ursache unter anderem die Fehlanreize in den Bonisystemen für Banker ausgemacht wurden. Auch wenn sie weniger systemgefährdend waren, sorgten auch in der Realwirtschaft satte Boni wie die knapp 16 Millionen Euro für den früheren VW-Vorstandschef Martin Winterkorn für einen Paradigmenwechsel. „Die Diskussion über das Instrument hat sich innerhalb der vergangenen fünf bis zehn Jahre total gedreht“, sagt Vergütungsberaterin Horak. Bis zur Krise sei noch versucht worden, die Leistungsmessung immer detaillierter zu machen und die Zuord-

nes solchen Kausalitätsprinzips dürfe man schon mal nach der Angemessenheit von millionenschweren Vorstandsgehältern fragen. Denn: „Was wären Sie ohne ihre unterstellten Mitarbeiter?“

Kein Wunder, dass vielen Personalmanagern vor der Ermittlung individueller (Miss-)Erfolge in den berühmten Jahresgesprächen graut. Wilfried Porth, Personalvorstand von Daimler, bringt seine Kritik an den zeitraubenden Veranstaltungen auf den Punkt: „Wir wollen einfach nicht mehr die oft langen Diskussionen führen, ob jemand nun 100, 110 oder 115 Prozent der Zielvorgabe erreicht hat. Wenn das Unternehmen keinen Erfolg hat, dann nützt uns die Diskussion über die persönliche

sogar noch erhöht hat. Dem Vernehmen nach liegt es damit noch stärker im Ermessen des jeweiligen Vorgesetzten, wie hoch der Bonus ausfällt. Auch der Energieversorger RWE hat ein solches System neu eingeführt, ist zu vernehmen. Die noch junge Tochtergesellschaft Innogy dagegen prüft die Abschaffung individueller Boni. Es gibt also auch Unternehmen, die weiterhin auf individuelle Ziele setzen. Vergütungsberaterin Horak glaubt, dass vor allem im Vertrieb individuelle Zielboni eine Zukunft haben wer-

den. Ansonsten hält sie diesen Ansatz allerdings für „ein Stück weit gescheitert“.

Ulrich Goldschmidt vom Führungskräfteverband betont allerdings einen wichtigen Punkt in der Diskussion: „Die Entkopplung von Performance Management und Boni bedeutet nicht zwingend den Verzicht auf individuelle Zielvereinbarungen.“ Diese können zum Beispiel sehr gut als Instrument der Personalentwicklung weiterhin eingesetzt werden. „Nur mit Bonuszahlungen sollten sie nun wirklich nichts mehr zu tun haben“, findet er.

NINE TO FIVE

Kleine Keime

Von Nadine Bös

Als Meier nach dem Urlaub zurück ins Großraumbüro kam, ekelte er sich: Auf dem Schreibtisch, den er abwechselnd mit Schulze nutzte, stand eine Kaffeetasse, auf deren Grund sich ein verkrusteter, brauner Rest befand. In den Ritzen der Tastatur entdeckte er Brötchenkrümel. Meier verzog den Mund. „Hat Schulze etwa...“, wandte er sich an Kollegin Müller, die ihm gegenüber saß. „Willkommen zurück“, antwortete sie. „Ja, Herr Schulze war hier und hat gestern auch seine Mittagspause am Schreibtisch verbracht. Keine Zeit für die Kantine – unter anderem aufgrund Ihrer Skiferien. War's denn schön?“ – „Ja, danke, ordentlich Schnee“, antwortete Meier. Dann klopfte er die Tastatur ein paarmal lautstark auf den Tisch. Anschließend reinigte er Tasten, Maus und Telefonhörer mit einem Desinfektionstuch. Schließlich ergriff er mit spitzen Fingern die Kaffeetasse, trug sie in die Küche und schnappte sich den Spülschwamm. Als die Tasse blitzblank war, befüllte er sie mit einem dampfenden „Americano“. Zurück am Schreibtisch, rief Kollegin Müller: „Ich hab' Ihnen einen Artikel gemailt!“ Der Text kam aus dem „Wall Street Journal“. Titel: „Wie oft sollte ich meine Büro-Kaffeetasse spülen?“ Mit der Lektüre wuchs Meiers Unbehagen: Die Oberfläche einer Kaffeetasse sei denkbar ungeeignet fürs Keimwachstum, stand dort; eine Tasse mit anderen zu teilen, etwa so harmlos wie ein Kuss. Meier staunte. Noch mehr, als er bei der Zeile „Vorsicht, Schwamm“ anlangte. „Der Spülschwamm in der Teeküche ist wohl der am meisten mit Keimen besiedelte Gegenstand im gesamten Büro“, stand dort. Alle nutzten ihn, er komme mit verschiedensten Nahrungsmitteln in Berührung und bleibe über Stunden feucht – ein idealer Nährboden für Bakterien. Meier entfuhr ein kleiner Entsetzensschrei. Abermals packte er die Kaffeetasse mit spitzen Fingern und brachte sie in die Teeküche. Kollegin Müller schmunzelte, als er mit leeren Händen zurückkam.

schwungvoll auf Anfrage aus dem Konzern. Das neue Bonussystem sei ein wichtiger Baustein des Veränderungsprogramms „Zukunft Bahn“.

Die Bahn ist beileibe kein Einzelfall. Der Industriekonzern Bosch hat für das abgelaufene Jahr erstmals auf individuelle Boni verzichtet, wie diese Zeitung kürzlich berichtete. Die ausgeschütteten Sonderzahlungen an die Manager orientierten sich auch bei den Schwaben nur noch am Erfolg des Unternehmens und der jeweiligen Sparte. Dort empfinde ein Großteil der Fach- und Führungskräfte die Änderung als fair, heißt es von Bosch. Die börsennotierten Technologie-Konzerne SAP und Infineon hatten schon vor einiger Zeit ihre Vergütungssysteme entsprechend umgestellt. Auch BSH Hausgeräte gehört nach Recherchen dieser Zeitung in diese Gruppe – die schon bald um weitere illustre Namen vor allem aus der Industrie erweitert werden dürfte. Denn der Automobilhersteller Daimler macht aus entsprechenden Plänen kein Geheimnis mehr und könnte bald einen solchen Schritt verkünden. Gespannt darf man auf Volkswagen sein, das seine Vergütungsstruktur nach den Eskapaden der Vergangenheit derzeit grundlegend neu ordnet. Mit Ergebnissen wird im Laufe dieses Jahres gerechnet.

„Es gibt einen eindeutigen Trend, dass immer mehr Unternehmen auf individuelle Modelle verzichten“, sagt Birgit Horak, Vorstandsmitglied der Vergütungsberatung Lurse. Zudem würden einige sehr große Unternehmen ebenfalls über einen solchen Schritt nachdenken. Diese Entwicklung nimmt auch Ulrich Goldschmidt wahr, Vorstandsvorsitzender des Führungskräfteverbandes. „In einer ganzen Reihe von Konzernen wird über die Neugestaltung der Vergütung intensiv diskutiert“, sagt er. Dies höre er zum Beispiel von den Sprecherausschüssen, welche die Interessen der leitenden Angestellten in den Unternehmen vertreten.

Für Goldschmidt ein Gebot der Stunde: „Diese Entwicklung ist absolut richtig und längst überfällig.“ Insbesondere in einer dynamischen Arbeitswelt 4.0 verbiete sich die Koppelung von Boni an ein sogenanntes Performance-Management-System, welches individuelle Leistungen von Managern misst und zuordnet. „Derartige Bonus-Programme sind von Misstrauen und Überwachung geprägt“, findet Goldschmidt. Eine solche Kultur werde aber in einer digitalisierten Arbeitswelt 4.0 scheitern, in der die Veränderungen immer rascher aufträten und Geschäftsmodelle rasch überholt seien.

nung zu Personen immer mehr zu perfektionieren. „Das führte am Ende zu immer komplexeren Controllingprozessen.“

Das wirft eine grundlegende Frage zu dem Thema auf: Lässt sich individuelle Leistung in einem Unternehmen überhaupt messen und in Boni ausdrücken? Ja, sagt Claus Watzka, Professor an der Ernst-Abbe-Hochschule in Jena, unter zwei Bedingungen sei dies theoretisch möglich: Erstens müssen die Leistungsziele eindeutig quantitativ messbar sein, zum Beispiel in Größeneinheiten wie Stückzahlen, Umsatz, Qualitätsparametern in der Fertigung oder Entwicklungszeiten für technologische Lösungen und Software. Und zweitens müsse dieses Leistungsergebnis eindeutig einem einzelnen Mitarbeiter zurechenbar sein.

An der praktischen Umsetzung hegt Watzka jedoch erhebliche Zweifel. Bei

„Nach unten geht es mit den Boni nie.“

Birgit Horak, Vergütungsberaterin

der Messung qualitativer Ziele – etwa einer Beratungsqualität, der Umsetzung einer definierten Unternehmensstrategie oder der Verbesserung des Arbeitgeber-Images – seien die subjektiven Bewertungsspielräume in aller Regel viel zu groß. „Noch problematischer ist aber die Zuordnung zu bestimmten Personen“, mahnt Watzka. Unternehmen seien arbeitsteilig organisiert, und Leistung entstehe durch das kooperative Zusammenwirken mehrerer Mitarbeiter. Selbst bei vermeintlichen Einzelkämpfern wie dem Produktvertreter, der eine bestimmte Umsatzgröße generiert, könne man sich deshalb fragen, ob diese Umsätze wirklich ihm allein zuzurechnen sind. „Was wäre er ohne die Kollegen, die für eine gute überregionale Produktwerbung zuständig sind oder eine leistungsfähige Vertragsabschlusssoftware programmiert haben?“, fragt Watzka. Von einer leistungsfähigen Software profitierten zwar alle Verkäufer in ähnlicher Weise, räumt Watzka ein. Dies gelte jedoch nicht für unterschiedliche externe, nicht vergleichbare Einflüsse wie etwa eine besonders gute oder schlechte konjunkturelle Lage in einer bestimmten Verkaufsregion.

„Überall, wo wir für die Leistungsentstehung auf ein enges Kooperationsgeflecht mehrerer Mitarbeiter angewiesen sind, ist eine eindeutige Zurechenbarkeit der Leistung nicht mehr gegeben“, lautet Watzkas Fazit. Vor dem Hintergrund ei-

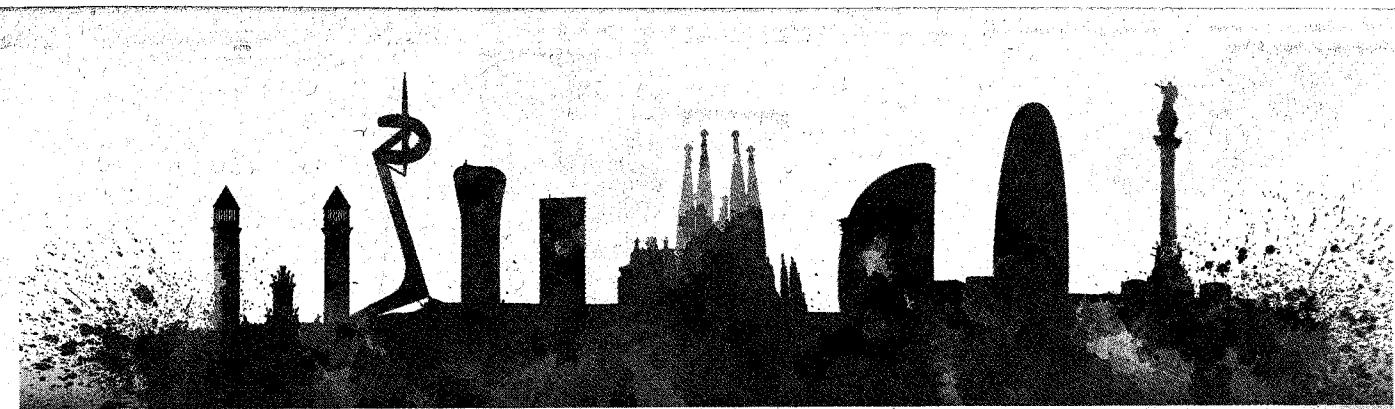
Zielerreichung auch nichts.“

Für die klassischen Bonimodelle von Managern gilt die Drittelregelung: Unternehmens-, Abteilungs- und Individualergebnisse tragen in gleicher Höhe zur Berechnung der Sonderzahlung bei. Tatsächlich spielt laut Vergütungsexpertin Horak jedoch auch die Hierarchieebene eine wichtige Rolle: „Je höher der Manager, desto geringer ist der individuelle Anteil.“ Das sei auch logisch, weil mit steigender Hierarchieebene die individuellen Ziele denen des Unternehmens immer mehr ähnelten – bis hinauf zum Chef, der das Wohl des gesamten Hauses im Auge hat. Auf den unteren Managementebenen könnten es dagegen im Extremfall bis zu 60 Prozent sein. Doch es wäre falsch zu denken, der Manager müsse sich in diesen Fällen um fast zwei Drittel seines Bonus ernsthaft Sorgen machen. „In der praktischen Umsetzung besteht kein Risiko, der Anteil ist nicht wirklich variabel“, sagt Horak aus Erfahrung. „Nach unten geht es mit den Boni nie.“

Das Beispiel Bosch belegt dies eindrucksvoll. Demnach war es in der Vergangenheit der Normalfall, dass die dortigen Manager ihre persönlichen Ziele zu 150 oder 160 Prozent erreichten. Wenige landeten am Ende „nur“ bei 100 Prozent, und kaum jemand lag darunter. Selbst im Jahr der großen Autokrise 2008 betrug die Zielerreichung über alle Führungsebenen hinweg im Mittel mehr als 140 Prozent. Und Bosch ist damit keine Ausnahme, sondern eher die Regel.

Für diese Entwicklung spielen auch strategische Erwägungen eine wichtige Rolle. Was macht zum Beispiel ein Vorgesetzter, dessen Mitarbeiter sich im abgelaufenen Jahr stark engagiert hat, ohne dass sich der Einsatz in guten Ergebnissen niedergeschlagen hat – der jedoch im nächsten Jahr für ein wichtiges Projekt dringend gebraucht wird? Kaum denkbar, dass der Beurteilte durch Bonusentzug bestraft und damit eventuell für neue Aufgaben demotiviert wird. Auf der anderen Seite gibt es auch Fälle, in denen bei extrem guten Ergebnissen der individuelle Bonus bewusst kleingehalten wird, damit das gesamte Gehaltsgefüge nicht gestört wird, berichtet Horak.

Wo solche Spielräume bestehen und der Anteil von Einzelnen an erbrachten Ergebnissen häufig nur geschätzt werden kann, spielen natürlich auch persönliche Sympathien eine nicht zu unterschätzende Rolle. Die Rede ist gewöhnlich vom „Nasenfaktor“. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass der Versicherungskonzern Allianz gerade die Koppelung von Performance Management und Boni



¿Te interesa desarrollarte profesionalmente en Barcelona y otras ciudades en España?

Wir sind ein internationaler Headhunter in Barcelona spezialisiert auf deutsche Unternehmen in Spanien und bilden einen Link zwischen dem deutschen und spanischen Arbeitsmarkt.

Für ein stark expandierendes deutsches Unternehmen mit Zentrale in Barcelona und Niederlassungen in den größten spanischen Städten suchen wir junge und kreative deutsch- und spanischsprachige Talente in den Bereichen:

Vertrieb, Logistik, Bau, Beschaffung, Marketing, Personalwesen, IT, Digitale Berufsfelder und Einkauf.

Wir suchen verantwortungsvolle, proaktive und organisierte Talente mit Power und Leidenschaft mit Studium in Business

Administration, Ingenieurwesen oder ähnlichen Studiengängen.

Unser Kunde bietet an:

- Relocation in die pulsierende Stadt Barcelona mit möglicher Rotation in ganz Spanien
- Ein theoretisch-praktisches Schulungsprogramm, um das core business kennenzulernen
- Übernahme einer Position im Management
- Schulungen in Teammanagement und Führungsfähigkeiten mit Unterstützung eines Mentors
- Attraktives Gehaltspaket und Sozialleistungen

Du fühlst dich angesprochen? Dann freuen wir uns auf die Zusendung deines CVs auf Spanisch.

Studieren im Hotel

Dürftiges Gehalt, lange Arbeitstage: Hoteliers legen sich ins Zeug, um Nachwuchs zu gewinnen. Seite C2

Ganz ruhig, Bachelor

Viele Studenten stolpern panisch und unorganisiert in ihre Abschlussarbeit. Das muss nicht sein. Seite C3



Kontakt:
Franziska Haberländer
Ronda Universidad 17 entlo. 4ª, 08007 Barcelona
+34 93 342 88 02
Franziska@ac.advantageconsultores.com