

One Size does not fit all



- Copyright und Erstveröffentlichung:
F.A.Z. Personaljournal
Ausgabe 04/2016, S. 13-14



Kontroverse Diskussion über Performance-Management und variable Vergütung:
Gabriel Wiskemann und Piotr Bednarczuk.

© FRANKFURT BUSINESS MEDIA.

Performance-Management und variable Vergütung „One Size does not fit all“

Diskussionsrunde mit Dr. Piotr Bednarczuk (Merck), Rüdiger Booz (Kienbaum), Dr. Thomas Haussmann (Hay Group), Birgit Horak (Lurse), Joachim Kayser (hkp group), Dr. Gabriel Wiskemann (SAP) und Dr. Guido Birkner (Moderation). Das vollständige Interview lesen Sie ab 22. April unter www.compbenmagazin.de.

Laut einer Studie von CEB sind 95 Prozent der befragten Manager mit dem Performance-Management ihrer Unternehmen unzufrieden. Ist die Kritik berechtigt?

Rüdiger Booz: Das, was früher Performance-Management war, überführen Unternehmen heute in zwei getrennte Modelle, indem sie die variable Vergütung vom Performance-Management entkoppeln. Dadurch wird das Performance-Management wieder eine eigene Führungs-

tätigkeit. In der Arbeitswelt 4.0 werden Flexibilität, eine kürzere Taktung und die individuellen Kompetenzen für die Leistungsbewertung des Einzelnen wichtiger.

Thomas Haussmann: Offenbar herrscht in vielen Unternehmen Frustration wegen der Koppelung von technokratischem Performance-Management und individueller Zielvereinbarung. Die Koppelung ist administrativ aufwendig, die Prozesse dahinter sind oft intransparent und un-

einheitlich. Jetzt bevorzugen viele Unternehmen ein stärker teamorientiertes Performance-Management und ersetzen die individuelle variable Vergütung durch eine Komponente, die sich vor allem am Erfolg der Organisation orientiert.

Gabriel Wiskemann: Unsere Millennials bei SAP fragen viel mehr nach Entwicklungsperspektiven und Feedback. Dadurch müssen sich die Zeiträume zwischen den einzelnen Feedbacks verkürzen mit dem →

Ziel eines kontinuierlichen Dialogs, so dass wir auch bei SAP den traditionellen Performance-Management-Ansatz überdenken.

Piotr Bednarczuk: Bei Merck steht immer die Frage im Vordergrund, wie HR das Business am besten unterstützen kann. Kernelemente unserer Performance-Management-Strategie sind Differenzierung, Spreizung, Flexibilität und Feedback. Diese Strategie setzen wir bei Merck um. Unser Ansatz „Freedom within a Frame“ ermöglicht innerhalb dieses globalen Performance-Management-Frameworks eine Differenzierung nach Zielgruppen sowie eine Flexibilisierung.

Joachim Kayser: Wenn Unternehmen die individuelle Zielvereinbarung und die variable Vergütung entkoppeln, verlagert sich der Wettbewerb auf die jährliche Gehaltsrunde oder auf andere Formen der Anerkennung. Wer seine leistungsstarken Mitarbeiter nicht individuell heraushebt, wird eine sinkende Leistung des Gesamtunternehmens erleben. Dem Mitarbeiter kommt es auf relative Gerechtigkeit an.

Birgit Horak: Die Wahl eines Vergütungsmodells muss sich immer am Reifegrad des Unternehmens orientieren. Traditionell produzierende Unternehmen mit vielen gewerblichen Mitarbeitern benötigen andere Lösungen als Unternehmen mit einem hohen Akademikeranteil. Ich habe gerade ein M-DAX-Unternehmen kennengelernt, das plant, ein Performance-Management einzuführen und es mit dem Bonus zu koppeln. Dieses Modell passt für diese Organisation in der jetzigen Unternehmensentwicklungsphase.

Piotr Bednarczuk: Bei Performance-Management gilt immer „One Size does not fit all“. Es ist das Ziel von Merck, eine Performance-Kultur zu leben und zu fördern. Daraus ergeben sich für uns zwei Grundsätze. Individuelle Leistung muss differenziert werden, und gute Leistung muss sich lohnen. Durch unseren weltweit einheitlichen Performance-Management-Prozess haben wir diese Grundsätze global transparent gemacht. Beispielsweise hat bei uns jeder Manager

bei der Bewertung der individuellen Leistung seines Mitarbeiters eine Bandbreite von 0 bis 228 Prozent zur Verfügung.

Wie sieht es bei so viel Kurzfristigkeit mit langfristiger Bewertung aus?

Piotr Bednarczuk: Performance-Management muss immer eine kurz- und eine langfristige Perspektive einnehmen. Durch das Differenzierungsparadigma versuchen wir bei Merck, beide Ansätze auf globaler und lokaler Ebene in die Matrixorganisation zu integrieren. Derzeit denken wir über eine zusätzliche Bewertungsdimension „Kooperation“ mit den Kategorien „Enterprise Contributor“ oder „Network Contributor“ nach.

Gabriel Wiskemann: Die SAP wird in diesem Jahr zunächst versuchsweise für Teile der Organisation einen neuen Performance-Management-Ansatz einführen, der, basierend auf kontinuierlichem Dialog, stärker vorwärtsgerichtet auf Entwicklung und Wachstum fokussiert. Dabei wird komplett auf ein Performance-Rating verzichtet, und das Thema Vergütung wird vollständig von Ratings entkoppelt. Diese Entkopplung haben wir bereits vor einigen Jahren im Bereich der kurzfristigen variablen Vergütung vorgenommen und damit gute Erfahrungen gemacht. Wir stellen fest, dass auch ohne Performance-Rating differenzierte Vergütungsentscheidungen getroffen werden.

Piotr Bednarczuk: Es ist unser erklärtes Ziel bei Merck, möglichst viele HR-Daten zu generieren und transparent zu machen. Voraussetzung für das Generieren von Daten ist ein struktureller Rahmen, also ein Performance-Management, ein Capability-Management oder ein Kompetenz-Building-System. Zur Erhöhung der Datentransparenz investiert Merck derzeit stark in Front-End-Apps. Unser Analytics-Tool ermöglicht beispielsweise einen Vergleich zwischen den Bewertungsstilen von Managern in den USA und in China. Sollten dort erhebliche Unterschiede zu erkennen sein, können wir direkt eingreifen, beispielsweise durch spezifisch ausgerichtete Trainings für Manager.

Sind Manager überhaupt in der Lage, die Menge an verfügbaren Daten zu ihren Mitarbeitern zu nutzen, um diese zu bewerten?

Gabriel Wiskemann: Aus meiner Sicht ist der Manager auch ohne Performance-Rating in der Lage, die Leistung seiner Mitarbeiter zu bewerten und dann in Abhängigkeit von den zur Verfügung stehenden Budgets Gehaltsentscheidungen zu treffen. Deshalb plädiere ich dafür, dass der Manager nicht nur beim STI, sondern auch in der Gehaltsrunde das Recht und die Verantwortung hat zu verteilen.

Birgit Horak: Der Weg, über den Merck und SAP hier berichten, schraubt den Anspruch an Manager und an Führung extrem nach oben. Das ist mit Einschränkungen ein sehr wertvoller Prozess und wird in Organisationen mit einem reifen Management gut funktionieren. In traditionell geführten Organisationen wären viele Führungskräfte damit möglicherweise überfordert.

Wie wirkt sich eine neue Unternehmenskultur auf das Performance-Management aus?

Piotr Bednarczuk: Merck kombiniert individuelle Performance und Unternehmensperformance über eine Multiplikation. Im Hinblick auf die Differenzierung individueller Performance hat das Unternehmen eine knallharte kulturelle Veränderung vollzogen – weg von einem gemühtlichen Rechtstrend in der Performance-Verteilung hin zu einer wirklichen Glockenkurve. Unser Kurs lautet Individualisierung und Differenzierung. Um diesen Kurs fortzusetzen, müssen wir die Feedbackkultur stärken. Ein Ansatz und die größte Herausforderung in diesem Zusammenhang ist das Enablement der Manager. Hierbei muss die Management-Accountability gestärkt werden. Vor diesem Hintergrund ist auch vorstellbar, dass wir in Zukunft einen Budgetansatz verfolgen, bei dem die Manager ihr Budget an ihre Mitarbeiter verteilen müssen. Ein weiterer Ansatz ist die Einführung eines Peer-Feedbacks, bei dem Mitarbeiter und Manager gleichzeitig die Ergebnisse eines Multi-Rater-Feedbacks erhalten.