

# BONUS UND PERFORMANCE-MANAGEMENT: IN KONZERNEN HUI, IM MITTELSTAND PFUI?

Nur knapp jeder zweite Betrieb in der DACH-Region führt Performance-Management regelmäßig und strukturiert durch

Von Dr. Guido Birkner

Wie weit ist professionelles und regelmäßiges Performance-Management im Mittelstand und in Konzernen in der DACH-Region integriert? Das untersuchte die Studie „HR-Performance-Management 2020“ von FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag und Cornerstone OnDemand. Dabei gaben 500 Unternehmen mit mindestens 500 Mitarbeitern unter anderem Antworten auf die Frage, ob sie das Performance-Management und die variable Vergütung aneinander koppeln.

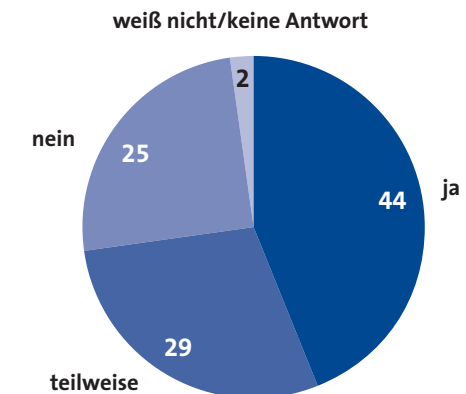
Ein professionelles Performance-Management ist im Mittelstand und in den Großunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz noch längst keine Selbstverständlichkeit. Zwar räumen fast drei Viertel der befragten Unternehmen ein, sie würden die Arbeitsleistung und das Entwicklungspotenzial ihrer Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter bewerten. Tatsächlich fährt aber weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen den Ansatz, dass sie das Performance-Management regelmäßig durchführen. Fast drei von zehn Betrieben setzen diesen Managementansatz nur in Teilen und zudem unregelmäßig um. Jedes vierte Unternehmen erkennt noch keine Relevanz im Performance-Management.

## Nur 37 Prozent der befragten Unternehmen koppeln den Bonus an die Performance

Die Unternehmen verfolgen mit Performance-Management unterschiedliche Zwecke, zumeist verknüpft ein Unternehmen auch mehrere Zwecke miteinander. Der wichtigste Zweck ist, den Mitarbeitern zu ermöglichen, sich Ziele zu setzen, die der Unternehmensstrategie entsprechen. Das geben 71 Prozent der befragten Entscheider an. Zudem soll durch das Performance-Management die Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Führungskraft verbessert werden (69 Prozent). Auch sollen die Mitarbeiter gemeinsam mit den Führungskräften individuelle Ziele und Maßnahmen festlegen, die letztlich der Entwicklung des Personals dienen (65 Prozent).

Allerdings sagen nur 37 Prozent der Befragten, dass in ihrem Unternehmen die Höhe der variablen Vergütung und der Bonussysteme an das Performance-Management geknüpft ist. Während es sich dabei vor allem um mittelständische Betriebe handelt, äußern sich die meisten in Face-to-Face-Interviews befragten Konzerne anders zur variablen Vergütung. So betont Isabel Matthews, Global Head of Talent Management

Unternehmen, die Arbeitsleistung und Entwicklungspotenzial der Mitarbeiter regelmäßig und strukturiert in einem Performance-Management bewerten (in % aller befragten Unternehmen)



Quelle: Frankfurt Business Media.

and Organization Development beim Schweizer Pharmakonzern Novartis Pharma AG: „Das Performance-Management ist mit weiteren HR-Bereichen verknüpft, etwa mit der variablen Vergütung. Dort verfolgen wir eine klare Pay-for-Performance-Philosophie. Deshalb sind das Performance-Management und die Boni aneinander gekoppelt. Allerdings gelten hier von Land zu ➤



„Wir verfolgen eine klare Pay-for-Performance-Philosophie. Deshalb sind das Performance-Management und die Boni aneinander gekoppelt.“

Isabel Matthews  
Novartis Pharma AG

Land Modifikationen, soweit die lokale Rechtslage das erfordert. Grundsätzlich sind wir und unsere Mitarbeiter mit dieser Praxis zufrieden. In der variablen Vergütung kommen verschiedene Aspekte wie die individuelle Performance und das Unternehmensergebnis zusammen.“

Auch Anne Walther, Executive Vice President Corporate HR Standards & Programs bei der Deutsche Post DHL Group, bekennt sich zu „Pay for Performance“: „Das Thema Bonus im Zusammenhang mit unserem Performance-Management wurde bei uns diskutiert. Insgesamt sind sich Konzernleitung und die Mehrheit der Führungskräfte einig, dass eine Anerkennung individueller Leistungen wichtig ist. Wir wollen daher weiterhin differenzieren. Grundsätzlich berücksichtigen wir eine Teamkomponente und eine individuelle Komponente, doch die einzelnen Bereiche haben hier den Spielraum, die beiden Komponenten selbst zu gewichten. Dahinter steht die Idee, dass ein Bereich in einem Jahr vielleicht ein spezielles strategisches Ziel in den Fokus stellt und dafür die individuelle Leistung geringer vergütet wird. Zudem haben wir neben dem Was auch ein Wie im Bo-

nus verankert, sprich, eine Verhaltenskomponente. Die Skalierung bei der Bewertung von Verhalten haben wir dabei deutlich vereinfacht und rücken stattdessen das qualitative Gespräch stärker in den Mittelpunkt.“

#### Für Bosch ist der Bonus kein Thema mehr

Dagegen hat sich der Technologiekonzern Bosch vor zwei Jahren auch in der Öffentlichkeit klar vom individuellen Bonus verabschiedet. Dr. Uwe Schirmer, Leiter der Direktor, Robert Bosch GmbH, sieht die damalige Entscheidung des Konzerns heute noch als vollkommen richtig an, gerade im Anbetracht der Entwicklung des eigenen Performance-Managements: „Die Wertschätzung des Arbeitgebers für den Mitarbeiter drückt sich auch im Performance-Management aus. Darüber wollen wir unsere Mitarbeiter zusätzlich motivieren. Natürlich wollen wir auch ihre Stärken und Lernfelder identifizieren und mit geeigneten Maßnahmen reagieren. Ein zweites strategisches Ziel wird künftig die Schwerpunktverlagerung von der Betrachtung des einzelnen Mitarbeiters hin zur Team-Performance sein.“

Uwe Schirmer unterstreicht, es mache wenig Sinn, die Performance eines Teams zu messen und zu fördern, wenn das Unternehmen zugleich die individuelle Zielerreichung mit einem Bonus belohne. „Der individuelle Bonus geht nach unserer Ansicht in die falsche Richtung, indem er die individuelle Zielerreichung überbetont, während es uns auf die übergreifende Zusammenarbeit des Einzelnen mit den Kollegen ankommt. Deshalb haben wir die individuellen Boni für Führungskräfte komplett gestrichen. Für ihre individuelle Eingruppierung im Inhaltsband haben wir noch eine individuelle Komponente.

Diese summarische Einschätzung dient dazu, innerhalb eines Entgeltbandes möglichst gerecht zu vergüten.“

Beim Life-Science-Konzern Bayer gehen die Entscheider einen eigenen Weg. Arbeitsdirektor Dr. Hartmut Klusik erläutert: „Die kurzfristige Vergütung jedes Mitarbeiters ist bei Bayer gedrittelt in die individuelle Komponente, die Divisionskomponente und die Konzernkomponente. Wir wollen auch künftig bei Beurteilung und Entgelt differenzieren, indem wir gemäß dem Grundsatz „Pay for Performance“ bei der individuellen Komponente die Koppelung von individueller Leistung und Bezahlung beibehalten – aber stets fair und transparent und künftig auch mit größerer Flexibilität. Doch wir wissen auch, dass Geld nicht alles ist und dass Menschen auf unterschiedliche Weise motiviert werden. Deshalb legen wir Wert auf eine wertschätzende Leistungsbewertung, die auf vielen unterjährigen Einschätzungen und Feedback aus unterschiedlichen Perspektiven beruht und auch nichtmonetäre Motivationselemente integriert. Denn auch das ist ein wichtiger Aspekt einer fairen, angemessenen und differenzierten Beurteilung.“

**Dr. Guido Birkner,**  
verantwortlicher Redakteur Human Resources  
FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag

guido.birkner@frankfurt-bm.com  
www.compbenmagazin.de

Landing-Page für den kostenfreien Download der Studie  
„HR-Performance-Management 2020“:  
[www.faz-personaljournal.de/research/hr-performance-management-2020/](http://www.faz-personaljournal.de/research/hr-performance-management-2020/)