

ONE SIZE DOES NOT FIT ALL

Expertendiskussion über Performance-Management und variable Vergütung mit Dr. Piotr Bednarczuk (Merck), Rüdiger Booz (Kienbaum), Dr. Thomas Haussmann (Hay Group), Andreas Hofmann (Hoyck), Birgit Horak (Lurse), Joachim Kayser (hkp group), Dr. Gabriel Wiskemann (SAP), Dr. Guido Birkner (Moderation)

Wie reagieren Unternehmen auf die negativen Erfahrungen mit der engen Verknüpfung von Performance-Management und variabler Vergütung?

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 Führungstätigkeit. In der Arbeitswelt 4.0 werden Flexibilität, eine kürzere Taktung und die individuellen Kompetenzen für die Leistungsbewertung des Einzelnen wichtiger. Das passt nicht mehr zur klassischen linearen Form der variablen Vergütung, die sich an Jahreszielen ausrichtet.

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 uneinheitlich. 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. Das ist



Birgit Horak, Gabriel Wiskemann, Piotr Bednarczuk, Guido Birkner.

einfacher zu administrieren, geht aber auf Kosten der individuellen Leistungsgerechtigkeit in der variablen Vergütung.

Andreas Hofmann: Bei der Frage, ob individuelle Ziele mit variabler Vergütung verknüpft werden, spielt die Zielgruppe eine wesentliche Rolle. Aufgrund der praktischen Erfahrung sind individuelle Ziele mit einer Verknüpfung zur variablen Vergütung für Mitarbei-

ter, die nach Tarifvertrag vergütet werden, kritisch zu hinterfragen. Für Mitarbeiter im Vertrieb und für das mittlere Management ist die Verknüpfung individueller Ziele mit variabler Vergütung dagegen ein effizientes Steuerungsinstrument.

Gabriel Wiskemann: Die Treiber für die Entkopplung von Performance-Management und Vergütung sind unter anderem Industrie 4.0 und Digitalisierung und ➤



© FRANKFURT BUSINESS MEDIA

„Die Wahl eines Vergütungsmodells muss sich immer am Reifegrad des Unternehmens orientieren.“

Birgit Horak,
Lurse AG

damit mehr Teamorientierung und der Fokus auf Expertenwissen, aber auch die zunehmende Änderung der Mitarbeiterstrukturen. 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 bei SAP den traditionellen Performance-Management-Ansatz überdenken. Bei der variablen Vergütung differenzieren wir nach kurz- und langfristiger Betrachtung und nach Funktion. Für Short-Term Incentives ziehen wir nach wie vor individuelle Ziele heran. Insbesondere in umsatzgenerierenden Rollen wie dem Vertrieb leiten wir harte Leistungsziele ab. Dagegen geht der Trend bei innovativen Funktionen weg von der variablen Vergütung, die unmittelbar an die Erreichung individueller Ziele anknüpft.

Piotr Bednarczuk: Bei Merck steht grundsätzlich immer die Frage im Vordergrund, wie HR das Business am besten unterstützen kann. Kernelemente unserer Performance-Management-Strategie, die wir von den Unternehmensprioritäten abgeleitet haben, sind Diffe-

renzung, 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.

Gabriel Wiskemann: Bewertung über qualitative Ziele hat schon immer eine Rolle gespielt. Die Manager haben früher ein Lineal bekommen, um die Bewertung in ein Performance-Rating zu gießen. Damit hat das Unternehmen so getan, als sei Bewertung quantifizierbar, und die Manager konnten sich hinter Tools und Ratingskalen verstecken. Wie bei vielen anderen Unternehmen hat dies auch bei SAP in der Vergangenheit zu einer Rechtsverschiebung innerhalb der Verteilung der Performance-Ratings geführt. Diesen Trend haben wir durch die Entkopplung von Performance-Rating und variabler Vergütung gestoppt. Gerade dies führt dazu, Pay for Performance viel stärker in den Vordergrund zu rücken.

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: Ein Kunde von uns hat jahrelang mit verschiedenen Instrumenten versucht, eine Konvergenz zwischen Unternehmenserfolg und Bonusausschüttung herzustellen. Trotz zahlreicher unterschiedlicher Maßnahmen gelang dies nicht. Irgendwann hat der Vorstand den Widerspruch zwischen den hohen Boni und den

schlechten Unternehmensergebnissen offen kritisiert und eingefordert, diese Kongruenz herzustellen. Die Konsequenz war, dass der Kunde die Koppelung von individuellen Zielvereinbarungen und Bonus abgeschafft hat. 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 MDAX-Unternehmen kennengelernt, das plant, ein Performance-Management einzuführen und es mit dem Bonus zu koppeln. Das Modell passt für diese Organisation in der jetzigen Unternehmensentwicklungsphase.



„Wer seine leistungsstarken Mitarbeiter nicht individuell heraushebt, wird eine sinkende Leistung des Gesamtunternehmens erleben.“

Joachim Kayser,
hkp// group

© FRANKFURT BUSINESS MEDIA

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. Dabei gehen wir zur Differenzierung über die Inhalte üblicher Jobbeschreibungen hinaus. Derzeit denken wir über eine zusätzliche Bewertungsdimension „Kooperation“ mit den Kategorien „Enterprise Contributor“ oder „Network Contributor“ nach.

Rüdiger Booz: In der neuen Arbeitswelt mit ihren Matrix-, Projekt- und Teamstrukturen lösen sich die bekannten Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern auf. Am Ende stellt sich oft die Frage, wer mit wem das klassische Jahresgespräch führen soll. Wir befürworten daher Modelle, die auf Teamorientierung basieren und es erlauben, neue Ideen dezentral und bottom-up-getrieben zu entwickeln, und bei denen das Team die Kompetenz erwirbt, Ziele zu vereinbaren und Größen festzulegen. In einem System, das Performanceorientiert ist, muss ich die Zuordnung von variabler Vergütung und Incentives von der Bewertung trennen, weil die auch Personen durchführen, die keine Entscheidungshoheit über Gehälter und Boni haben.

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.



© FRANKFURT BUSINESS MEDIA

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

Rüdiger Booz,
Kienbaum Management
Consultants GmbH

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



„Offenbar herrscht in vielen Unternehmen Frustration wegen der Koppelung von technokratischem Performance-Management und individueller Zielvereinbarung.“

Dr. Thomas Haussmann,
Hay Group GmbH

© FRANKFURT BUSINESS MEDIA

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 – wenn dies vom Business gewünscht ist – direkt eingreifen, beispielsweise durch spezifisch ausgerichtete Trainings für Manager. Seitdem wir einen globalen Compensation-Review-Prozess eingeführt haben, liegen uns auch globale und konsistente Compensation-Daten inklusive der Positionierung im Markt vor. Damit haben wir die Transparenz und unsere Position bei Gehaltsentscheidungen verbessert sowie den Aufwand deutlich reduziert. Unsere Manager benötigen keine Reports mehr, sondern stellen sich selbst die Analyse zusammen, die sie brauchen. Das HR-Datenmanagement ist also deutlich größer und flexibler und zugleich weniger fragmentiert. HR braucht diese Skalierbarkeit in einem Unternehmen wie Merck, das Übernahmen für Wachstum nutzt.





„Bei innovativen Funktionen geht der Trend weg von der variablen Vergütung, die unmittelbar an die Erreichung individueller Ziele anknüpft.“

Dr. Gabriel Wiskemann,
SAP SE

Inwieweit sollten Manager Vergütung mitgestalten?

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. Aber er muss in die Lage versetzt werden, richtig zu bewerten und zu entscheiden. Diese Prozesse müssen transparent sein. Während der Verteilungsrunden und ex post kann HR schauen, wie die Verteilung der Budgets ist und ob sich Diskrepanzen zeigen. Durch die direkte Einbindung der Manager wird Vergütung vielmehr in das Führungssystem integriert und kann so überhaupt erst positiv wirken.

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 Einschränkung ein wertvoller Prozess und wird in Organisationen mit einem reifen Management gut funktionieren. In traditi-

onell geführten Organisationen wären viele Führungskräfte damit möglicherweise überfordert.

Joachim Kayser: Ohne eine variable Vergütung wäre es nicht möglich, große traditionelle Organisationen zu verändern und neue Strukturen einzuziehen. Variable Vergütung kann das Verhalten extrem verändern, sie braucht aber zusätzliche Führungsinstrumente, um zielgerichtet zu wirken. Dazu gehört die Besetzung von Schlüsselpositionen.

Thomas Haussmann: In weniger reifen Organisationen sehe ich den Trend, variable Vergütung, die sich an individuellen Zielen orientiert, zu reduzieren. Variable Vergütung schafft Unmut, wenn sie handwerklich nicht sauber aufgesetzt ist. Deshalb verlagern viele Unternehmen das Thema in die jährliche Gehaltsrunde und ersetzen die individuelle variable Vergütung durch eine Erfolgsbeteiligung.

Gabriel Wiskemann: Ich befürworte einen Bestandteil an markt- und rollengerechter variabler Vergütung im Vergütungspaket. Auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht, um Personalkosten besser mit dem Unternehmenserfolg atmen lassen zu können.

Thomas Haussmann: Personalkosten im Rahmen eines Funding-Modells zu variabilisieren ist ein Grund dafür, dass die erfolgsabhängige, von der individuellen Leistung unabhängige variable Vergütung tendenziell steigt. Wenn ein Unternehmen nur die Performance honoriert und dadurch die Personalkosten flexibilisiert, geht das nicht zwangsläufig in dieselbe Richtung.

Gabriel Wiskemann: Bei der SAP leitet sich im Grundsatz das Budget, das für die variable Vergütung zur Verfügung steht, aus dem Unternehmenserfolg als einer

Leistungskomponente ab. Die Verteilung bestimmt sich dann unter Hinzuziehung der Leistungsbeiträge des Einzelnen.



„Kernelemente unserer Performance-Management-Strategie sind Differenzierung, Spreizung, Flexibilität und Feedback.“

Dr. Piotr Bednarczuk,
Merck KGaA

Thomas Haussmann: Es gibt einen entscheidenden Unterschied zwischen der erfolgsabhängigen Vergütung und der leistungsorientierten Vergütung. Bei der ersten muss ich das Budget zuerst erwirtschaften und kann es dann leistungsabhängig verteilen. Doch wenn ich das Budget für die variable Vergütung vollständig an den Unternehmenserfolg kopple, laufe ich Gefahr, meine Leistungsträger zu demotivieren, wenn der Unternehmenserfolg ausbleibt. Bei einer rein leistungsorientierten Vergütung hingegen wird mit einem Zieleinkommen gearbeitet. Das wird budgetiert, und ein Teil davon ist variabel. Dieser Teil wird in unterschiedlicher individueller Verteilung ausgeschüttet, unabhängig vom Unternehmenserfolg.

Gabriel Wiskemann: Für jeden SAP-Mitarbeiter weltweit gibt es ein Zieleinkommen aus Grundgehalt und Zielbonus. ➤



„Individuelle Ziele mit einer Verknüpfung zur variablen Vergütung sind für Mitarbeiter, die nach Tarifvertrag vergütet werden, kritisch zu hinterfragen.“

Andreas Hofmann,
Hoyck Management
Consultants GmbH

© Hoyck

Andreas Hofmann: Unbestritten ist doch, dass insbesondere Sonderaufgaben und Projekte gerade bei High-Top-Performern in irgendeiner Form individuell entlohnt werden müssen. Ohne regelmäßige Beurteilung, die mit der variablen Vergütung für bestimmte Mitarbeitergruppen verbunden ist, droht der Druck auf die Grundgehaltserhöhungen zu steigen, so dass Einmalzahlungen als Lösung etabliert werden. Das führt zu noch mehr Intransparenz und letztendlich Demotivation.

Birgit Horak: Wenn ich als Organisation ein variables Vergütungsmodell einführen will, muss ich zuerst meine unternehmenspolitischen Ziele für dieses Modell definieren. SAP beabsichtigt eine Kostensteuerung in Kombination mit einem deutlichen Leistungsbezug. Da passt das Funding-Modell gut. Andere Organisationen sagen, sie seien sich der mangelnden Variabilität der Boni, die von individuellen Zielen abhängen, durchaus bewusst. Sie erleben aber, dass auf Seiten des Mitarbeiters durch dieses Instrument die Wahrnehmung entsteht, dass er in seinen individuellen Leistungsbeiträgen gesehen und wertgeschätzt wird. Insofern ist dann ein Modell

individueller Zielvereinbarung, gekoppelt an den Bonus, durchaus adäquat. Die beiden Beispiele zeigen, dass je nach spezifischer Situation die Unternehmen zu völlig unterschiedlichen Schlussfolgerungen kommen. Wichtig ist aus unserer Sicht, dass ein Unternehmen in Kenntnis möglicher Vor- und Nachteile eine bewusste Entscheidung für ein Modell trifft.

Sind das Performance-Management und die variable Vergütung Kommunikationsthemen in den Unternehmen?

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. Sie dürfen bei der Bewertung ihrer Mitarbeiter den schwarzen Peter nicht länger auf HR schieben. Vielmehr 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, den wir zur Förderung der Feedbackkultur verfolgen und zu dem nicht viele DAX-Unternehmen die Möglichkeit haben, ist die Einführung eines Peer-Feedbacks, bei dem Mitarbeiter und Manager

gleichzeitig die Ergebnisse eines Multi-Rater-Feedbacks erhalten. Da wir unterschiedliche Modelle in den Businesssektoren haben, brauchen wir einen Rahmen, der es ermöglicht, nach Businesssektoren zu unterscheiden. Wir müssen aber zugleich einen integrierten Merck-Konzern darstellen, der mehr Synergien zwischen den Businesssektoren schafft. Dafür brauchen wir Führung und Kultur als Klammern. Wir hatten drei schmerzhaft Jahre, um eine Basis für das gemeinsame Verständnis zu schaffen. Alle Vergütungselemente werden unter dieser Prämisse betrachtet. ◀

Kernergebnisse der Diskussion

- Für die Ausgestaltung und die Koppelung von Performance-Management und variabler Vergütung zeichnet sich keine einheitliche Praxis ab, da Unternehmen in unterschiedlichen Reifegraden dabei verschieden vorgehen.
- Allerdings entkoppeln derzeit viele reife Unternehmen die variable Vergütung vom Performance-Management, wenn die Verknüpfung keine befriedigenden Ergebnisse zeitigt.
- Angesichts der Beschleunigung der Arbeitswelt und einer veränderten Erwartungshaltung gerade jüngerer Mitarbeiter steigt der Bedarf an schnellerem Feedback und an kontinuierlichem Dialog – sowohl top-down als auch Bottom-up.
- HR könnte mehr Mitarbeiterdaten als Basis für ein umfangreicheres Performance-Management sammeln. Doch um größere Datenmengen zu analysieren, brauchen Unternehmen bessere IT-Systeme. Die könnten Führungskräften mehr Informationen liefern, würden aber auch die Anforderungen an sie bezüglich Mitarbeiterbewertung und Feedbackkultur erhöhen.
- Unternehmen sollten variable Vergütungsmodelle nach ihren politischen und strategischen Zielen ausrichten. Danach entscheidet sich, ob etwa ein Funding-Modell oder eine individuelle Zielvereinbarung mit Bonusssystem passt.