Immer noch wirksam?

CHECKLISTE. Einmal eingeführt, muss ein Bonussystem auf Effektivität und Effizienz überprüft werden. Schon kleine Details können entscheidend sein.

Von **Friedrich Fratschner**

Vieľfach halten Unternehmen an Bonussystemen fest, die die Führungskräfte und Mitarbeiter als wenig motivierend ansehen werden. Sie schenken den zugrunde liegenden Zielen kein Vertrauen mehr. Oft liegt dies daran, dass die Ziele entweder zu kurzfristig ausgelegt sind

und damit schnell ihre Aktualität verlieren. Oder die Ziele sind unzureichend im Managementkreis abgestimmt und lassen so den strategischen Fokus vermissen. Daneben ist die Führungskraft der Engpass jedes Bonussystems. Denn die Kommunikation der Ziele sowie ihre strategische Einbindung obliegt der Führungskraft. Bonussysteme sind dann erfolgreich, wenn es der Führungskraft

gelingt, zwischen Gut- und Schlechtleistern im Rahmen des Performance-Managements deutlich zu differenzieren. Die Checkliste hilft, das Bonussystem auf solche Fehler und damit auf Effektivität und Effizienz zu überprüfen. ■

Dr. Friedrich A. Fratschner, Partner der Baumgartner & Partner Management Consultants und Geschäftsführer von Compensation-Online

Checkliste

Merkmal des Bonussystems	Bereits erfüllt	Handlungsbedarf
Zielrelevanz		
Das Bonussystem ist an den strategischen und operativen, mehrijährigen Zielen des Unternehmens ausgerichtet.		
Das Bonussystem sichert ab, dass in schlechten Zeiten keine Bonuszahlung möglich ist und in guten Zeiten eine herausragende Bonuschance besteht.		
Wirtschaftlichkeit		
Das Bonussystem sichert ab, dass absolute/relative Bonusbudgets nicht überschritten werden.		
Das Bonussystem ist flexibel und folgt verlässlich dem Geschäftsverlauf.		
Das Bonussystem schafft klare personalpolitische Mehrwerte, die nicht durch administrative Mehraufwendungen konterkariert werden.		
Die Konstruktion des Bonussystems reduziert kostenaufwendige Rückfragen an HR.		
Transparenz		
Das Bonussystem und seine Wirkungsweise sind für Anwender und Bonusbezieher leicht nachvollziehbar sowie frei von Willkür.		
Das Bonussystem ist frei von nicht planbaren Korrekturfaktoren/Einflussfaktoren.		
Das Bonussystem verfügt über klare Regeln zur Bonusverteilung/-ermittlung.		
Genauigkeit		
Die Regeln zur Bonusermittlung sind genau und nachvollziehbar und lassen keinen Interpretationsspielraum.		
Das Bonussystem erkennt die Grenzen der Genauigkeit in den Fällen, in denen die Genauigkeit dem Aufwand entgegensteht.		
Zielgruppenbezug		
Das System passt zu den Anforderungen der Branche.		
Das System passt zu den Anforderungen der jeweiligen Unternehmensebene: Das Bonussystem berücksichtigt, dass auf den unteren Ebenen Einzelleistungen oft nicht isoliert feststellbar sind und dass auf den mittleren und oberen Ebenen andere Performance-Methoden anzuwenden sind als auf den unteren Ebenen.		
Das System passt zu den Anforderungen des Funktionsbereichs: Das Bonussystem berücksichtigt die unterschiedlichen Möglichkeiten der Leistungsmessung und -beurteilung in unterschiedlichen Funktionen und bezieht die Besonderheiten der Funktionsbereiche konsequent ein, ohne den Gesamtkontext des Bonussystems zu verlassen.		

Merkmale des Bonussystems	Bereits erfüllt	Handlungsbedarf
Risikoreduzierung		
Das Bonussystem führt zu keinen (Verhaltens-)Fehlsteuerungen.		
Das Bonussystem schränkt den Gestaltungsspielraum für Führungskräfte, etwa in Form der individuellen Beurteilung der Zielerreichung, systembedingt ein. Zum Beispiel ist es nicht möglich, wenige eindimensionale Ziele überzubetonen.		
Das Bonussystem ist so gestaltet, dass es Fehlsteuerungen oder Risiken schnell entgegenwirkt, ohne das System im Grunde zu verändern.		
Leistungsgerechtigkeit		
Das Bonussystem sichert ab, dass Leistungsträger deutlich stärker partizipieren als „Normalleister“ oder „Schlechteister“.		
Das Bonussystem sanktioniert Fehlleistungen und sichert ab, dass Fehlleister nicht am Bonussystem partizipieren.		
Das Bonussystem macht deutlich, ob es sich bei der Bonuszahlung um ein Äquivalent für besondere Leistungen handelt oder ob es sich um einen Ausgleich für zu geringe Grundvergütung handelt.		
Ergebnisgerechtigkeit		
Das Bonussystem sichert ab, dass der Erfolg des Unternehmens/der Organisationseinheit das Bonusbudget steuert.		
Das Bonussystem sichert ab, dass Mitarbeiter (kurz-, mittel- und/oder langfristig) in erfolgreichen Einheiten mehr Bonus erhalten als Mitarbeiter in weniger erfolgreichen Einheiten.		
Nutzen für andere Managementsysteme		
Das Bonussystem baut auf den bestehenden Systemen zur Performance-Steuerung auf und schafft keine Nebensysteme.		
Das Bonussystem fördert die „Führung mit Zielen“ (Management by Objectives).		
Bonusermittlung		
Die zugrunde liegenden Formeln und Berechnungswege sind offen und transparent.		
Das Chance-Risiko-Verhältnis bei der Bonusermittlung steht in einem ausgewogenen Verhältnis zur relativen Höhe der Grundbezüge/des Zielbonus am Total Cash.		
Das Bonusmodell legt verbindlich fest, welche der drei Kernaussagen (zum Beispiel: „Wir zahlen nur bis 100 Prozent Zielerreichung“, „Wir zahlen ab 100 Prozent Zielerreichung“ und „... wir sind bereit, ab einer Zielerreichung x auch unter 100 Prozent Zielerreichung zu zahlen“) im Vordergrund der Bonussystematik stehen sollen.		
Vergütungsmix		
Das Bonussystem wird nicht isoliert ohne Bezug auf die Steuerung der Grundbezüge/der Gesamtzielbezüge/Total Cash entwickelt.		
Dem Grundsatz „Grundgehalt für die Zurverfügungstellung von Zeit, Bonus für Leistung“ wird konsequent entgegengewirkt.		
Das Bonussystem stellt sicher, dass dauerhafte Topleistung sich doppelt auszahlt – im Bonus sowie in einer Beschleunigung der Grundgehaltsentwicklung.		
Das Bonussystem zeigt auf, ob die kurzfristige Bonusentwicklung auch einen mittelfristigen Einfluss auf die Grundgehaltsentwicklung oder Total-Cash-Steuerung hat.		
Zielvereinbarungssystem		
Die Zielvereinbarungssysteme sind immer mehrdimensional: Jedes Ziel umfasst die Kriterien Zeit (bis wann soll was erreicht werden?), Menge (Wie viel soll erreicht werden? oder: Was kostet es uns, das Ziel zu erreichen?) und Güte (Wie gut soll das Erreichte sein?).		
Rein eindimensionale quantitative Ziele kommen unter dem Gesichtspunkt des Risikos der Fehlsteuerung nicht zur Anwendung.		
Motivation		
Das Bonussystem bietet einen Anreiz, mehr zu leisten.		
Die Umsetzung des Bonussystems steht in der Verantwortung jeder einzelnen Führungskraft.		
Die Führungskräfte wissen sehr genau, für welche Mitarbeiter das variable Entgelt oder Lob und Anerkennung im Vordergrund stehen, um die wirtschaftliche und motivatorische Wirkung des Systems zu erhöhen.		
Das Bonussystem ist kein Geldverteilungssystem sondern ein aktives und motivierendes Führungssystem.		
Qualitätssicherung		
Das Bonussystem beziehungsweise das Beurteilungsergebnis wird durch einen effizienten Quervergleich der Beurteilungen/Zielerreichungen im Führungskräftekreis abgesichert.		
Die Führungskräfte übernehmen im Rahmen der Bonussystemumsetzung einen gemeinschaftlichen Qualitätssicherungsauftrag.		
Werden im Quervergleich der Führungskräfte Schief lagen in der Bewertung/Zielerreichung festgestellt, können diese vor Ende des Jahres durch die betroffene Führungskraft korrigiert werden.		
Regelung Sonderfälle		
Alle Sonderfälle und Fehlzeiten wie Krankheit, Unfall, Ausfall, Elternzeit, Eintritt und Austritt sind geregelt.		
Es ist bekannt, wie mit besonderen Mitarbeitergruppen wie Teilzeitkräften, Aushilfen, Praktikanten, Springern und Auszubildenden umgegangen wird.		
Versetzungen im Betrachtungszeitraum sind hinsichtlich der Rolle der dann jeweils unterschiedlichen Führungskräfte geregelt.		

Quelle: Dr. Friedrich A. Fratschner