

Bonussysteme sollen adäquate Leistungsanreize schaffen. Ob sie diesem Anspruch gerecht werden und was dafür getan werden muss, untersuchte Aon Hewitt in einer globalen Studie zur Ausgestaltung von Bonusplänen.

Wirksamkeit prüfen

Die Mehrheit der Unternehmen hat in den vergangenen zwei Jahren ihre variablen Vergütungspläne vor allem im Bezug auf die Leistungskriterien überarbeitet. Dabei wurde deren Ausrichtung auf die Unternehmensziele geschärft. Nun geht es darum, den Erfolg der variablen Vergütung sicherzustellen. Hier rückt der Faktor Kommunikation ins Zentrum der Aufmerksamkeit: Es braucht jetzt vor allem die Unterstützung des Managements, das dafür sorgen muss, dass die Mitarbeiter die Planziele auch verstehen. Das ergab die erstmalig in 30 Ländern durchgeführte Aon Hewitt-Studie „Variable Compensation Measurement“.

In Deutschland planen 49 Prozent der befragten Unternehmen, 2011 in die Kommunikation ihrer Vergütungspläne und in das Training von Führungskräften zu investieren – auf globaler Ebene sind es sogar 54 Prozent. Dabei soll über das Mitarbeitergespräch hinaus mehr und besser kommuniziert werden.

Als Methoden kommen Intranetseiten, Broschüren oder personalisierte Anschreiben vom Management an die Mitarbeiter in Frage. Alle Informationen über die variablen Vergütungspläne als Teil des Gesamtvergütungspakets sollen transparent, detailliert und im Idealfall zielgruppenorientiert formuliert und kommuniziert werden. Doch diese Formen der Kommunikation können nur unterstützend wirken. Die Hauptverantwortung liegt bei den Managern.

Die meisten Unternehmen sehen Be-

darf, ihr Leistungsmanagement zu optimieren. Hier nehmen die Führungskräfte die entscheidende Rolle ein: Der Vorgesetzte muss umfassend Bescheid wissen, das heißt, er braucht Detailkenntnis bis hin zum konkreten Beitrag des einzelnen Mitarbeiters zum Unternehmenserfolg. Denn als der Kommunikator Nummer Eins muss er seine Mitarbeiter bezüglich der variablen Vergütung beziehungsweise zum Gesamtvergütungspaket beraten können. Zudem nutzen 25 Prozent der deutschen Unternehmen den variablen Vergütungsplan als Vehikel, um die



Unternehmensziele zu kommunizieren und den Mitarbeitern die Unternehmensprioritäten zu verdeutlichen. Gerade deshalb ist es essenziell, dass der Plan auch verstanden wird.

Variable Vergütung ausweiten

Rund 33 Prozent der befragten Unternehmen mit global konsistenten Plänen haben zudem vor, das variable Vergütungssystem auf weitere Mitarbeitergruppen auszuweiten, der Großteil davon will sogar die gesamte Belegschaft einbeziehen. In 25 Prozent der Fälle sind bereits jetzt alle Mitarbeiter berechtigt, am variablen Vergütungsplan teilzunehmen – Tendenz steigend. In Deutschland denken 28 Prozent darüber nach, das Modell der variablen Vergütung auszudehnen.

Interessant ist der Rückblick auf die Bonusauszahlungen, die auf Berechnungsgrundlage des Krisenjahres 2009 ausbezahlt wurden: Von allen Mitarbeitern, die variabel vergütet werden können, erhielten in Deutschland 85 Prozent auch tatsächlich einen Bonus, in der Schweiz waren es 86 Prozent und in Österreich sogar 91 Prozent. Ausschlaggebend für den hohen Auszahlungsgrad sind die Ziele, die mit der variablen Vergütung verfolgt werden: 39 Prozent der deutschen Unternehmen gaben an, damit individuelle Exzellenz auszeichnen zu wollen – und somit ihre Topleute zu motivieren und im Unternehmen zu halten. 30 Prozent wollen zwischen hohem und geringem Leistungsbeitrag differenzieren und Engagement im Unternehmen belohnen. Gehaltserhöhungsbudgets bieten, so die Meinung der Befragten, dazu wenig Spielraum.

Eine Maßnahme, die zur Verbesserung der Effektivität der variablen Vergütungspläne unerlässlich ist, ist die regelmäßige Überprüfung ihrer Erfolgswirksamkeit. Doch das Erreichen der strategischen Planziele und anderer Designparameter wird aktuell bei 28 Prozent der deutschen, 20 Prozent der österreichischen und 18 Prozent der schweizerischen Pläne noch nicht kontrolliert. Damit scheinen diese drei Länder am unteren Ende der Skala in Europa zu liegen, wenn es um die Überprüfung der Wirksamkeit von Boni geht.

Gemäß der Zielausrichtung der variablen Vergütung, die sicherstellen soll, dass der individuelle Arbeitsbeitrag auf die Unternehmensziele ausgerichtet wird, besteht hier also eindeutig Handlungsbedarf. Denn nur wer die Effektivität seiner Pläne misst, kann einschätzen, ob die richtigen Anreize gesetzt und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und Manager gefördert werden.



*Bernadette Girod,
Senior Consultant
für Global Re-
wards, Aon Hewitt,
München*

✉ bernadette.girod@hewitt.com