

Ein Bonus fürs Nichtstun

Rechtsexperten warnen vor kostspieligen Fehlern bei Personalgesprächen.

Catrin Gesellensetter
München

Seit die deutsche Wirtschaft - vom Kleinunternehmen bis zum Dax-Konzern - die Segnungen variabler Gehaltsbestandteile für sich entdeckt hat, stehen bei den meisten Führungskräften zu Beginn des Jahres zahlreiche Personalgespräche auf der Agenda. In den individuellen Unterredungen wollen die Chefs erreichen, dass sich auch jene Arbeitnehmer ins Zeug legen, die von Natur aus nicht mit grenzenloser Einsatzfreude ausgestattet sind. Darum werden die Ziele abgesteckt, die die Mitarbeiter im neuen Geschäftsjahr erreichen sollen. Das Prinzip: Wer Erfolg hat, wird mit einem Bonus belohnt. Wer nicht, muss sich mit seinem Fixgehalt bescheiden - oder deutliche Abschläge bei den Variablen befürchten. Doch was sich in der Theorie recht einfach anhört, führt in der Praxis regelmäßig zu Problemen.

„Arbeitgeber müssen bei der Ausgestaltung variabler Vergütungssysteme sehr genau auf die Formulierung achten“, warnt Barbara Reinhard, Fachanwältin für Arbeitsrecht bei Kliemt & Vollstädt in Frankfurt. Die Rechtsprechung verlange, dass die Systeme klar und transparent ausgestaltet seien. „Unklarheiten gehen im Zweifel zulasten des Unternehmens - und führen im schlimmsten Fall dazu, dass für Leistungen gezahlt werden muss, die der Mitarbeiter gar nicht erbracht hat“, berichtet Reinhard.

So sollten Arbeitgeber nicht der Versuchung erliegen, die angestrebten Ziele - etwa bestimmte Umsatzzahlen - zu hoch zu stecken. „Wenn von Anfang an klar ist, dass es selbst ein motivierter Mitarbeiter kaum schaffen dürfte, die avisierten Summen zu generieren, besteht die Gefahr, dass Gerichte die Klau-

sel im Streitfall kippen“, sagt Anwältin Reinhard. Der Arbeitgeber werde dann aber dennoch zur Zahlung des Bonus verpflichtet.

Um kostspielige Fehler bei Personalgesprächen zu vermeiden, empfehlen Experten daher, sich am sogenannten Smart-Prinzip zu orientieren. Das Akronym Smart steht dabei für präzise (specific), bewertbare (measurable), erreichbare (achievable) Ziele. Zudem sollen die Anforderungen relevant (relevant) sein, also zur Position des betreffenden Mitarbeiters passen. Zu guter Letzt müssen die Ziele termingebunden (timebound) sein.

Klingt einfach. Ist es aber nicht. „Wir sehen es in der Praxis immer wieder, dass durch mangelnde Abstimmung zwischen Hierarchieebenen widersprüchliche Ziele vereinbart werden“, sagt Expertin Reinhard. So ist es zum Beispiel denkbar, dass der Bonus eines Abteilungsleiters davon abhängt, dass er

„Arbeitgeber müssen bei variablen Vergütungen sehr genau auf die Formulierung achten.“

Barbara Reinhard
Fachanwältin für Arbeitsrecht

das Neukundengeschäft ankurbelt. Um sein Ziel zu erreichen, wird er deshalb seine Untergebenen verstärkt zur Akquise verpflichtet. Das ist per se auch gut und richtig, solange diese Mitarbeiter nicht ihrerseits das Ziel erhalten haben, im laufenden Jahr die Verträge der Bestandskunden auf den neuesten Stand zu bringen. Damit läge ihr persönlicher Fokus also gerade nicht auf der Ausweitung des Neukundengeschäfts. „Eine solche Widersprüchlichkeit führt den Zweck eines Bonusystems - die zielgerichtete Motivationssteuerung - ad absurdum“, sagt Reinhard.

Für eine sinnvolle - und juristisch einwandfreie - Zielvereinbarung müssen Vorgesetzte also viel Zeit und Arbeit investieren. Leider ist Zeit in der Regel nicht eben das, was einer Führungskraft im Übermaß zur Verfügung steht. Und das führt direkt zum nächsten Problem. Vielfach werden Personalgespräche aus terminlichen Gründen immer wieder vertagt - oder sogar ganz vergessen. Ein schwerwiegender Fehler, warnt Olaf Lang, Leiter des Bereichs „Talent & Rewards“ der Beratungsgesellschaft Towers Watson Deutschland. „Wer sich erst Mitte oder Ende des Jahres daranmacht, mit seiner Belegschaft über Ziele zu sprechen, verschenkt dadurch ein wichtiges Steuerungsinstrument.“ Schließlich wissen die Mitarbeiter bis dahin nicht, auf welche Aufgaben sie sich besonders fokussieren sollen.

Weiteres Problem: „Wenn der Arbeitgeber keine Ziele definiert, an denen sich der Mitarbeiter orientieren kann, steht diesem am Ende des Jahres ein Schadensersatzanspruch zu“, warnt Reinhard. „In der Regel kann der Arbeitnehmer 100 Prozent der Bonussumme verlangen - ohne etwas Besonderes dafür geleistet zu haben.“ Ähnliche Konsequenzen drohen, wenn das Gespräch deutlich zu spät stattfindet. „Um auf der sicheren Seite zu sein, sollten Unternehmen sich unbedingt bemühen, den Prozess spätestens bis zum Ende des zweiten Quartals abgeschlossen zu haben“, rät Juristin Reinhard.

