

Fieser Bonus-Hammer

Finanzielle Anreize am Galgen



Marianne Rupf
info@evalcenter.ch
25.04.2009

Der Bonus ist verteilt. Mitarbeitende mit reichlich Bonus sind die Glücklichen und machen sich motiviert an ihre Aufgabe. Die Enttäuschten, mit wenig oder keinem Bonus, verharren in ihrer Demotivation. Doch selbst für die Glücklichen kann der Köder irgendwann zu klein werden.

Für den kleineren Teil der Personen, die keinen oder einen zu geringen Bonus erhalten, ist es, wie draussen vor der Tür stehen zu müssen, während drinnen gefeiert wird. Für einen Einzelnen ist dies tragisch - für das Gros in der Firma aber nicht. Dass einer vor der Tür steht, verträgt es alleweil. Dieser kann keinen Schaden an der Motivation der andern anrichten. Im Gegenteil: Der Wert des Bonus steigt, weil er aufzeigt, dass ihn nicht jeder erhält.

Leistungsvergleich suchen

Bekanntlich hat der Mensch ein Bedürfnis, die eigene Leistung mit der eines andern zu vergleichen (sozialer Vergleich). Aus dem Vergleich erkennt er, dass er besser ist als der andere, was ihm gut tut und ihn in seinem Handeln bestärkt. Dieses Phänomen zeigt sich deutlich bei schulischen Leistungen. Unbestrittenerweise geben Noten dem Schüler eine Rückmeldung über seine Lernleistung. Sie werden aber auch genutzt, um zu erkennen, ob man besser oder schlechter ist als die Mitschüler. Beim Schlechteren gibt der Vergleich einen Dämpfer und sein Selbstwert ist möglicherweise angekratzt. Beim Besseren stärkt er den Glauben an sich selbst. Er ist motiviert, diese Leistung zu wiederholen oder gar zu übertreffen. Auch der Schlechtere könnte durch den Vergleich beim Ehrgeiz gepackt werden. Er setzt sich mehr ein, damit er das nächste Mal eben-falls auf der Seite der Besseren steht. Schulische Leistungen sind mitunter das Ergebnis eines ganz individuellen Lerneinsatzes und von persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Nicht so einfach verhält es sich mit der individuellen Leistungsbeurteilung in einer Firma. Ein Mitarbeiter allein könnte gar nicht bewerkstelligen, was eine Firma tut. Die Leistungen eines Mitarbeiters sind zudem nicht so einfach zu benoten, wie die Leistung in einer Rechenprüfung. Und doch tut man so, als ob der Mitarbeiter Leistungen vollbringe wie in der Schule. Er bekommt dafür zwar keine Noten, aber eine Beurteilung im Qualifikationsgespräch. Und diese ist letztendlich bonuswirksam.

Verankerte Motivation

Die Bonushöhe erhält den Charakter einer Note. Wenn alle einen gleich hohen Bonus erhalten, ist dies wie wenn für eine schulische Leistung alle die gleiche Note bekämen. Ein undifferenzierter Pauschalbonus wird von Mitarbeitenden jedoch weniger geschätzt und ist unbefriedigend. Der Bonus verliert so gesehen an Motivationskraft. Aus einer Gesamtsicht dagegen gibt ein pauschaler, für alle Mitarbeitenden gleich hoher Bonus durchaus Sinn, da jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin ein unerlässliches Rädchen im Firmengetriebe ist, auf das es ankommt. Der zugrunde liegende menschliche Motivationsmechanismus ankert in der Leistungs- und Zielmotivation. Menschen können sich an einem Gütemassstab herausgefordert fühlen. Sie nehmen sich Ziele vor. Ziele mobilisieren Energie und richten das Augenmerk auf zielgerichtete Handlungsstrategien. Für viele Menschen sind Zielvorhaben ein Antrieb. Dies nutzt sinnvollerweise jeder Mensch für sich selbst und erlebt durch selbst bestimmte und erreichte Ziele Genugtuung, Freude und Befriedigung.

Auch Organisationen haben diesen Motivationsmechanismus in ihre organisationalen Motivationsstrukturen integriert. So führen denn zahlreiche Firmen mit einem mehr oder weniger ausgereiften System der Zielvereinbarungen. Dieses Führungssystem weist neben einigen unbestreitbaren Vorteilen auch gewisse Gefahren auf. Eine liegt in der Bonusfalle. Die gesetzten Leistungsziele sind in den meisten Fällen fremdbestimmt und vom unternehmerischen Wirken und von den Erwartungen der vorgesetzten Person beeinflusst.

Ausgehebeltes Leistungsprimat

Eine eindeutig selbstbestimmte Belohnung ist beispielsweise das verlängerte Wochenende in den Alpen, welches sich eine Studentin gönnt, weil sie während des Semesters jede Vorlesung konsequent nachbearbeitet hat. Die Studentin selbst hat sich diese Belohnung zugesprochen. Bei fremdbestimmten Leistungszielen dagegen, die kaum verinnerlicht sind, fliesst die motivationale Energie spärlicher. Und genau aus diesem Grund ist das Erreichen von Leistungszielen fast zwingend an finanzielle Anreize zu knüpfen.

Mitarbeitende vollbringen dann ihre Leistung kaum mehr aus innerer Überzeugung, sondern übernehmen die Leistungsziele, weil ein Bonus auf sie wartet. Wenn im Kopf des Mitarbeiters das Handeln zuerst abgewogen wird, ob es relevant für den Bonus ist oder nicht, dann ist er zum Sklaven dieses Systems geworden; Bestleistungen bringt er bevorzugt über hohe Bonusaussichten. Wenn diese nicht (mehr) bestehen, regt sich bei ihm auch weniger Motivationsenergie. Das im Prinzip zu befürwortende Leistungsprimat rutscht in ein teures Bonusprimat ab. Das Bonussystem ist verpflichtet, eine genug grosse Bonussumme in Aussicht zu stellen. Wenn es dies nicht tut oder gar den Bonus beträchtlich reduziert, hat dies direkten, negativen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeitenden. Aus den finanziellen Anreizen ist dann ein Galgen geworden. Finanzielle Anreize verlieren an Wirkung, wenn sie die Aufwärtlinie nicht über längere Zeit einhalten können. Spätestens dann, wenn nicht mehr das Leistungsprimat, sondern das Bonussystem die Führung einnimmt, hat es sich selbst erhängt.

Mentale Abhängigkeit überwinden

Wird darauf geachtet, dass sich bei Mitarbeitenden nicht eine mentale Abhängigkeit vom Bonus und ein Handeln und Denken in Bonusrelevanz einstellt, kann das System der finanziellen Anreize eine andere Ausprägung annehmen. Die vereinbarten Leistungsziele werden stärker als Bestandteil von Funktionen und Aufgabe gesehen, wofür das vereinbarte Salär ausreichend

entschädigt. Eine gute Leistung wird als selbstverständlich erachtet. Das gehört zur Vereinbarung, überhaupt erst diese Funktion übernehmen zu dürfen. Dagegen erhält beispielsweise eine ausserordentliche Leistung mehr Gewicht, wenn Bonussummen gesprochen werden. Finanzielle Anreize wollen in diesem organisationskulturellen Verständnis weniger als Magnet verstanden werden, sondern vielmehr als eine im nachhinein erfolgte Anerkennung für die besonderen und herausragenden Leistungen von Mitarbeitenden.

Marianne Rupf ist Geschäftsführerin der Eval Center GmbH (www.evalcenter.ch).