



# Publikation

## Quo vadis, Bonus!

Copyright und Erstveröffentlichung

changement!  
Handelsblatt Fachmedien  
Ausgabe 09/2019, S. 16-17

# Quo vadis, Bonus?

*Birgit Horak*

Individuelle Ziele, die mit einer variablen Vergütung verknüpft sind, galten lange als unumstrittenes Steuerungs- und Motivierungsinstrument. Doch seit der Bankenkrise sind solche Boni in Verruf geraten. Warum eigentlich? Und vor allem: Wie geht es nun weiter? Birgit Horak hat diesbezüglich eine klare Position.

Es ist ungefähr 20 Jahre her, dass die Unternehmen begonnen haben, großflächig Zielvereinbarungen einzuführen. „Management by Objectives“ war der Trend der Zeit. Nicht nur für Führungskräfte, sondern für möglichst alle Mitarbeitergruppen bis hinunter in den Tarifbereich sollte dieses Instrument gelten. Sogar die Tarifpartner zeigten sich aufgeschlossen. Die T-Systems schloss ganz früh einen Tarifvertrag für fast 40.000 Beschäftigte. Mit jedem sollten Ziele vereinbart werden. Und um die Mitarbeiter zu motivieren, die vereinbarten Ziele zu erreichen, knüpfte man einen Bonusbetrag an die Ziele. Berater und Beraterinnen durften unzählige Zielvereinbarungstrainings durchführen und Unternehmen dabei begleiten, die Koppelung an Boni zu implementieren.

## Der Konflikt lässt sich kaum auflösen

Es zeigte sich allerdings ziemlich schnell, dass das Vereinbaren wirklich guter Ziele eine sehr anspruchsvolle Aufgabe ist – vor allem, wenn die Ziele mit Geld verknüpft sind. Unternehmen bzw. deren Führungskräfte hatten zumeist den Wunsch, anspruchsvolle Ziele zu definieren, also „die Latte möglichst hoch zu legen“. Mitarbeiter strebten danach, eher weniger ambitionierte Ziele zu vereinbaren, denn umso wahrscheinlicher war deren Übererfüllung und damit die Bonusauszahlung. Dieser Zielkonflikt ist nur menschlich – und lässt sich auch nicht wirklich auflösen.

In der Praxis führte das dazu, dass die Modelle alle nicht so funktionierten, wie man es sich eigentlich gedacht hatte. Nicht nur die Bankenkrise 2008 rückte das Thema Bonus in den Fokus. Auch in den Medien hatten Boni einen schlechten Ruf.

## Plötzlich wurden die Annahmen hinterfragt

Die Unternehmen begannen immer häufiger, sich kritisch mit dem Thema auseinanderzusetzen und ihre Systeme zu analysieren. Die Hypothesen, die der Einführung zugrunde lagen, wurden gründlich hinterfragt:

- Individuelle Ziele, gekoppelt an einen Bonus, sollten ein Element der variablen Vergütung sein. Aber wie variabel war die Vergütung tatsächlich?
- Individuelle Ziele sollten als Beitrag zur Unternehmenszielerreichung dienen. Funktioniert das überhaupt?
- Individuelle Ziele, gekoppelt an einen Bonus, sollten als Instrument dienen, damit Mitarbeiter motiviert sind und die „Extrameile“ gehen. Aber motiviert Geld wirklich?

Die Frage nach der Variabilität war schnell beantwortet. Es gab kaum ein Unternehmen, das mit an Boni verknüpften, individuellen Zielen arbeitete, das wirkliche Variabilität in der Auszahlung feststellte. Stattdessen konnte man beobachten, dass sich

Auszahlungen quasi verstetigt hatten: Der Bonus war zu einem zusätzlichen, nahezu festen Einkommensbestandteil geworden.

## **Schlechte Firmenergebnisse und hohe Boni**

Ein Zusammenhang zwischen Unternehmensziel-erreichung und individueller Zielerreichung war ebenfalls kaum wahrzunehmen. Das Gegenteil war sogar oft der Fall: Wurden Unternehmensziele nicht gut erreicht, verringerte sich zwar der darauf entfallende Bonusanteil. Doch gleichzeitig nutzten die Führungskräfte nicht selten die Bewertungsspielräume der individuellen Ziele, um die geringe Zahlung zu kompensieren. Das Resultat: Schlechte Unternehmensergebnisse und trotzdem hohe Bonusauszahlungen.

Und wie war das mit der Motivation? Viele Forscher haben sich mit dem Thema auseinandergesetzt. Eine der bekanntesten Veröffentlichungen dazu ist sicher das Video von Dan Pink aus den USA. Er beschäftigte sich intensiv mit der Frage, was Menschen motiviert, und er kam zu dem Ergebnis, dass Autonomy (Freiraum), Mastery (Entwicklung) und Purpose (Sinn) die entscheidenden Faktoren sind. Geld ist es nicht. In Deutschland hat der Wissenschaftler Dirk Sliwka von der Universität Köln diese Erkenntnis durch seine Forschung mittlerweile umfassend bestätigt. Er formulierte sogar unlängst in einem Artikel die Aussage: „Ein Bonus kann positive Effekte auch zerstören.“

## **Es braucht Kollaboration und Miteinander**

All diese Entwicklungen haben viele namhafte Unternehmen (zum Beispiel Bosch, Siemens, Deutsche Bahn, Infineon) dazu veranlasst, ihre Bonusmodelle auf den Prüfstand zu stellen und die individuellen Ziele vom Bonus zu entkoppeln. Vor dem Hintergrund von fast 30 Jahren ganz persönlicher Erfahrungen mit dem Thema halte ich diese Entkopplung für sinnvoll und folgerichtig. Sicher waren die (schlechten) Erfahrungen, die die Unternehmen über viele Jahre gemacht haben, ein wesentlicher Treiber dieser Entwicklung.

Aber dies als alleinige Ursache zu sehen, greift zu kurz. Unsere Arbeitswelt bewegt sich immer schneller, die Vernetzung steigt und der Grad an Komplexität nimmt ständig zu. In dieser Arbeitswelt braucht es Kollaboration und Miteinander, um den Herausforderungen zu begegnen. Individualisierte, auf Einzelzielen basierende Anreizsysteme wirken da eher kontraproduktiv. Die Bankenkrise 2008 ist dafür der beste Beweis.

» *Es zeigte sich ziemlich schnell, dass das Vereinbaren wirklich guter Ziele eine sehr anspruchsvolle Aufgabe ist.*

## **Motivierend sind spannende Aufgaben**

Der Versuch, quasi nach dem Möhrenprinzip Verhalten zu steuern, hat zahlreiche Fehlsteuerungen produziert und zur Selbstoptimierung, aber nicht zur Optimierung des großen Ganzen geführt. Mitarbeiter wollen Sinn erkennen in dem, was sie tun, wollen lernen, sich entwickeln können und einen Beitrag zum Ganzen leisten. Motivierend sind spannende Aufgaben, Freiheitsgrade und Gestaltungsmöglichkeiten sowie eine faire Vergütung, die durchaus auch variabel sein darf. Die Beteiligung am Erfolg oder Misserfolg der Gesamtorganisation ist dafür ein geeignetes Mittel. Individuelle, mit Geld verknüpfte Ziele sind es nicht. **c!**

### **Birgit Horak**

*ist Managing Partner bei Lurse, einer HR-Strategieberatung mit Fokus auf Compensation & Benefits, Pensions und Talent.*

*Zu den Schwerpunktthemen von Birgit Horak gehören unter anderem die Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Change Management sowie die Zusammenarbeit mit Mitbestimmungspartnern.*

