



## TEPPICHETAGE

# Begeisterung statt Boni

Von DORIS AEBI

Wie ich es Ihnen vor zwei Wochen versprochen habe, liebe Leserin, lieber Leser, will ich mich heute noch einmal dem Thema der Bonuszahlungen widmen. Dieses Thema ist wichtiger, als es auf den ersten Blick scheinen mag, denn es zeigt sich immer mehr, dass der «Zuckerkick» der Bonuszahlungen nicht nur nicht nachhaltig ist und falsche Anreize setzt, sondern, und dazu heute mehr, auch nicht mehr in die Kultur eines zunehmend vernetzten Zeitalters passt – hier wird Erfolg und Status anders definiert. Der Reihe nach.

Die Idee hinter Bonuszahlungen ist es, den Empfänger einerseits für vergangene Leistungen zu belohnen und damit andererseits Anreize zu schaffen, die künftigen Ziele zu erreichen. Theoretisch ist das eine sinnvolle Idee, und in der Zeit der Industrialisierung bis weit in die Neuzeit hinein hat sie bei traditionellen Produktionsbetrieben oder Verkaufsabteilungen auch funktioniert. Dass jemand, der 20 Bürsten fertigt oder 200 Staubsauger verkauft, mehr bekommt als jemand, der in der gleichen Zeit 2 Bürsten herstellt oder 20 Staubsauger absetzt, scheint folgerichtig.

Komplexer wird es auf der Teppichetage. Die Tätigkeiten des Managements sind vielschichtig, und Erfolg hängt von vielen, teilweise unberechenbaren Faktoren ab. In einem solchen Umfeld ist es schwierig bis unmöglich, den Beitrag Einzelner zum Gesamtergebnis fair zu beurteilen, auch wenn in der Praxis ausgeklügelte individuelle Zielerreichungs-Definitionen und Bonus-Berechnungen ein solches vormachen. Boni haben in der Realität oft wenig mit objektiv messbarer Leistung zu tun und viel mit Kalkül, Ritualen und formellen wie informellen Machtpositionen. Auch die Treue zum Vorgesetzten ist ein nicht zu unterschätzender Faktor. Leistungsabhängige Boni können deshalb, und das belegen auch Untersuchungen, falsche Anreize setzen: Manager treffen Entscheide mit Blick auf den eigenen Bonus statt auf das langfristige Gesamtwohl des Unternehmens, über die gesamte Hierarchie hinweg werden Aufgaben zugunsten bonusrelevanter Tätigkeiten vernachlässigt und Fehler versteckt statt offen aufgearbeitet.

Eine Überprüfung der Bonuskultur ist sinnvoll. Die Firma Bosch hat es 2015 vorgelebt und für ihre Führungskräfte das bisherige leistungsabhängige Bonus-System gestrichen. Boni gebe es nur noch abhängig vom gesamten Unternehmenserfolg, um der Individualoptimierung den Riegel zu schieben und die Zusammenarbeit über die Bereiche hinweg zu fördern. Daneben gibt es einen weiteren Aspekt zu berücksichtigen: In digitalisierten Unternehmen, die Kooperation, Transparenz, Schwarmintelligenz und ständiges Lernen als oberste Leitprinzipien verfolgen, hat eine individuelle Bonuskultur keinen Platz. In den Worten von Sam Altman von Y Combinator, der wichtigsten Startup-Plattform des Silicon Valley: «Du brauchst in einer Firma Missionare, nicht

Söldner.» Topleute müssten zu normalen Marktlöhnen für eine Firma arbeiten wollen, weil sie von ihr und ihren Produkten überzeugt seien – sonst würden die falschen Leute angezogen.

Erfolg und Status werden neu definiert. Die Teppichetage ist kein Fließband, und moderne, wissensbasierte Organisationen sind keine Fabriken. Das soll sich auch in den Salärssystemen abbilden.

**Doris Aebi** ist Unternehmerin und Personalberaterin in Zürich.

Sie reflektiert an dieser Stelle vierzehntäglich über Erfahrungen aus ihrem Arbeitsumfeld.