



TEPPICHETAGE

Warten auf den Zuckerkick

Von DORIS AEBI

Januar, liebe Leserin, lieber Leser, ist eine besondere Zeit für die Teppichetage. Es sind die Wochen vor den alljährlichen Bonusrunden, und die bringen manche saisontypischen Verhaltensweisen mit sich, von denen ich Ihnen heute berichten will. Gleichzeitig beobachte ich, dass sich im Umgang mit Boni einiges zu verändern beginnt, und zwar bei Unternehmen wie bei Führungskräften. Der Reihe nach.

Das Aussergewöhnliche an der Bonuszeit ist eine spezifische Firmentreue. Kein Wunder, sind doch die Beträge, die bei einer Kündigung verloren gingen, oft beachtlich – in der Finanzbranche besonders, aber nicht nur dort.

Es gibt zahlreiche Untersuchungen, die aufzeigen, wie zweischneidig Anreize in Form von Boni sein können. Die Wirkung ist unmittelbar, und sie sorgt nach der Bonussaison für einen Aufbruch: Wer veränderungsbereit war, hat jetzt das Jahr sauber abgeschlossen und ist offen für andere Jobangebote; wer es zuvor nicht war, ist es in manchen Fällen nach einer enttäuschenden Bonusrunde. Werden die Erwartungen erfüllt oder übertroffen, wirkt der Bonus motivierend.

Dieser Effekt, und das macht Unternehmen zunehmend nachdenklich, ist nicht nachhaltig. Boni gleichen einem Zuckerkick. Und das bedeutet: Sie haben Suchtpotenzial.

Boni machen im ersten Moment froh, doch die meisten Menschen gewöhnen sich daran. Sie nehmen den Bonus nicht mehr als das wahr, was er offiziell wäre – eine zu Höchstleistung motivierende, von der Zielerreichung abhängige Zusatzzahlung –, sondern als selbstverständlichen Lohnbestandteil. Nachdem er ausgeschüttet wurde, ist die Freude oft rasch vergessen. In den Blütezeiten der Bonuskultur, die auch die Hochzeiten des reinen Shareholder-Value waren, machten die Gedanken an den Zuckerkick manche Leute opportunistisch. Sie optimierten ihre Aktivitäten ständig mit dem Ziel, einen möglichst hohen Bonus zu erhalten. Andere Dinge für das Gesamtwohl des Unternehmens liessen sie unberücksichtigt.

Diese Zeiten verändern sich zum Glück. Mehr noch: Seit ein paar Jahren sind immer mehr potenzielle Geschäftsleitungsmitglieder bereit, eine Position anzutreten, bei der sie ähnlich viel oder gar weniger verdienen als bisher – weil sie die Herausforderung und das Umfeld reizen, sie die Firmenkultur und die Menschen schätzen.

Selbstverständlich wollen alle ordentlich bezahlt sein. Doch darüber hinaus orientieren sie sich an dem, was uns alle am Morgen aufstehen lässt: Herausforderung und Sinnhaftigkeit. Sie sind intrinsisch motiviert. Sie sind daran interessiert, ihr Wissen und ihre Erfahrungen mit anderen zu teilen, kreativ zu sein und dadurch Mehrwert für das Unternehmen zu kreieren.

Auch aufseiten der Unternehmen hat ein Umdenken stattgefunden. Fand man es früher hie und da verdächtig, wenn jemand für weniger Geld wechseln wollte, ist man heute stolz, dass das Unternehmen mehr als nur Geld bieten kann. Dieselben Überlegungen fliessen in die Entschädigungsmodelle ein und relativieren dabei auch die Boni.

Trotzdem werden um die Frage, wer einen Bonus erhält und warum, allerlei Rituale inszeniert. Dazu beim nächsten Mal mehr.

Doris Aebi ist Unternehmerin und Personalberaterin in Zürich. Sie reflektiert an dieser Stelle vierzehntäglich über Erfahrungen aus ihrem Arbeitsumfeld.