

Misstrauensvotum

Zwei Fragen beschäftigen viele Manager in diesen Wochen besonders: Wie hoch fällt der Bonus für das abgelaufene Jahr aus? Und was sind die Grundlagen für den Bonus 2015?

Dabei spricht es sich doch herum, dass Boni ein zweifelhaftes Vergnügen sind. Warum? Zunächst zum grundlegenden Wirkungsmechanismus der Bonuspielarten. „Treibe die Verkaufszahlen bis zum Jahresende nach oben, dann wirst du einen fetten Bonus erhalten!“ Was die Kunden brauchen, ist völlig nebensächlich. Oder: „Schließe noch in diesem Monat 20 Neuverträge ab, dann erhältst du eine schöne Sonderzahlung!“ Warum dieser Vertriebler die Neuverträge bisher noch nicht abgeschlossen hat, bleibt unreflektiert. Und so weiter.

Es ist ein Leichtes, das hinter den Bonusritualen liegende Denkmuster zu entlarven. Wenn du etwas nach meinem Gusto getan hast, dann - aber auch erst dann - bekommst du etwas dafür. Wir trauen unseren Führungskräften also nicht zu, dass sie von sich aus, mit einer von innen kommenden Motivation, ihr Bestes geben im Sinne des Unternehmens? Eine Bankrotterklärung. Misstrauen kann deutlicher nicht zum Ausdruck kommen. Es ist kein Wunder, dass das gängige Sonntagsgerede über „Vertrauenskultur“ immer häufiger mit Gleichgültigkeit oder Zynismus quittiert wird. Gerade Leistungsträger empfinden die Bonusorgien als Zumutung, denn natürlich brauchen sie kein externes Aufputzmittel, um sich nach besten Kräften einzusetzen.

Die Liste weiterer Fehlwirkungen ist lang. Da sind beispielsweise diejenigen, die zwar ihren individuellen Bonus optimiert, aber damit gerade nicht im Interesse des Unternehmens gehandelt

haben. So wird der schnelle, einfache Abschluss der längerfristigen Anbahnung eines Geschäftes vorgezogen, auch wenn Letzteres mittelfristig von großer Bedeutung für das Unternehmen ist. Langfristige Kundenbeziehungen, die auch in Krisenzeiten stabil bleiben, werden so unterwandert. Das routinemäßige Standardgeschäft füllt den eigenen Bonustopf leichter als das neue, andersartige Vorhaben - gleichzeitig wundert sich die Geschäftsleitung, dass Innovationen ausbleiben. Schließlich werden Aktivitäten, die nicht direkt auf den eigenen Bonus einzahlen, vernachlässigt oder ganz eingestampft. Die Verwendung des Wortes „bonusrelevant“ sollte abmahnungsfähig sein! Die Organisation sägt an dem Ast, auf dem sie sitzt - vom Graubereich kreativer Rechnungstellung ganz zu schweigen.

Streichen Sie Boni. Bezahlen Sie stattdessen Ihre Leute gut und fair, ohne sie mit materiellen Wohltaten zu überhäufen, und dann lassen Sie sie arbeiten. Weniger radikal: Verändern Sie die Grundlagen der Bonuszuteilung, und belohnen Sie diejenigen, die sich für die übergreifende Zusammenarbeit einsetzen, deren Mitarbeiter Karriere machen, die eine deutliche Senkung der grassierenden Transaktionskosten bewirken, die neue Ideen einbringen und insgesamt zur Zukunftssicherung des Unternehmens beitragen.

Das ist schwer messbar? Natürlich. Es erfordert nur eine Zutat: eine Führung, die sich Zeit nimmt, wach ist, die ihre Leute kennt und deren Leistung nach diesen Kategorien mit gesundem Urteilsvermögen einzuschätzen weiß.

Der Autor ist Berater und schreibt im Wechsel mit Markus Baumanns regelmäßig an dieser Stelle. Sie erreichen ihn unter: gastautor@handelsblatt.com

Für **Torsten Schumacher** sind Boni ein zweifelhaftes Vergnügen.

