„Geld schafft Gier, Gewohnheitsrecht und Zynismus“

Personal-Profi Albrecht von Bonin über wirksame Anreize für Mitarbeiter.

Unseren Vergütungsnseren Vergütungsstudien zufolge bekommen inzwischen über 80 Prozent der Hotel-Manager variable Vergütungsanteile in Form von Boni, Prämien oder Tantiemen. Albrecht von Bonin

Wer besser bezahlt wird, arbeitet besser“. Dieser Vorstellung nach gelten finanzielle Leistungsanreize seit langem als Wunderwaffe fortschrittlicher Unternehmensführung. Wer seinen Mitarbeitern ausschließlich fixe Gehälter zahlt, gilt als hinterwäldlerisch. Dabei fragt sich kaum jemand, wie zielführend finanzielle Anreizsysteme wirklich sind.

Seit den 70er Jahren steigt der Trend zu Bonussystemen für Manager. Unseren Vergütungsstudien zufolge bekommen inzwischen über 80 Prozent der Hotel-Manager variable Vergütungsanteile in Form von Boni, Prämien oder Tantiemen. Die Fixgehälter stagnieren. Warum das so ist? „Wir wollen die Performance unserer Leistungsträger steigern und die feste Vergütung möglichst niedrig halten, um in Krisenzeiten flexibel zu bleiben“, heißt es bei den Unternehmen allenthalben. Menschen seien in erster Linie an ihrem eigenen Einkommen interessiert. Wer für besondere Leistung mehr Geld erhalte, arbeite auch mehr.

Dazu diese Story: Hotel X und Hotel Y veranstalten jedes Jahr ein Fußballspiel. In den letzten Jahren hat Betrieb X immer verloren. Der Boss beschloss daher, die Video-Aufzeichnungen des letzten Spiels zu analysieren. Ergebnis: Beim Team Y erkennt man zehn Angreifer und einen Verteidiger. Bei Mannschaft X ist es genau umgekehrt. „Was tun?“, fragte der Hoteldirektor seinen Personalchef. Anreizsysteme, Antreibertechnik, erfolgsabhängige Gehaltskomponenten, Incentives? Schließlich haben variable Vergütungen Hochkonjunktur, so der Personaler. Also muss doch was dran sein. Muss es wirklich?

Fest steht: Der Erfolg einer Fußballmannschaft oder eines Unternehmens wird am Ende des Tages nicht bestimmt durch Tricks der Motivation – schon gar nicht durch Leistungsprämien. Vor allem schwächere Chefs sind interessiert an Tipps und Kniffen der Motivation. Die Erfolgreichen dagegen verhalten sich anders: Sie halten wenig von finanziellen Anreizsystemen.

So wird das Hotel X eher nach den Regeln der vier B’s geführt: Belohnen, Bestechen, Bedrohen, Bestrafen. Die Führungskräfte im Hotel Y sehen das anders: Fordern statt Verführen; Lassen statt Machen; Wertschätzen, Leistung anerkennen, Spielräume schaffen. Vereinbarungen, Spielregeln und Verpflichtungen gehören ebenso zu ihren Führungsleitlinien. Also nichts mit korrumpierendem „Puderzucker“.

Entpuppt sich das als Anreiz für mehr Leistung Gedachte auf lange Sicht als kontraproduktiv für den Unternehmenserfolg? Nicht nur an den gigantischen Boni der Investmentbanker in der Finanzkrise offenbaren sich die fatalen Folgen, auch in anderen Teilen der Wirtschaft: Geld schafft Egomanen, Gier, immer höhere Reizniveaus, Gerechtigkeitsprobleme, Belohnungssucht, Gewohnheitsrecht, Ergebnismanipulation, Zynismus, Frust und Demotivation. Ganz zu schweigen von Diskussionen und Gerichtsprozessen darüber, ob und was jemandem zusteht und was nicht.

Mal ehrlich – was nützt es dem Hotel, wenn der am GOP und anderen KPIs gemessene General Manager den Betrieb „gesund spart“, um seine Bonuszie-

ALBRECHT VON BONIN ...

... ist Mitgründer und Gesellschafter der VON BONIN Personalberatung und Inhaber der avb Management Consulting, Gelnhausen. Seit über 35 Jahren ist er tätig in der Suche & Auswahl von Spitzenkräften, als Unternehmensberater und Coach für Führungskräfte und Unternehmer.
Er ist Autor des Buches „MITARBEITER suchen, finden, fördern, binden“.

le zu erreichen? Am Ende des Tages hat er durch gnadenlose Überforderung seiner Mitarbeiter zwar Personalkosten gesenkt, die Instandhaltung verschleppt und Lieferanten ausgequetscht – aber die Reputation leidet. Es grüßen Imageverlust und sinkender Aktienkurs deutscher Großbanken.

Frage ich Führungskräfte, wie sie über finanzielle Leistungsanreize in ihrem Einkommenspaket denken, fällt immer wieder ihre abwehrende Handbewegung auf: In Arbeitsverträgen gelten persönliche Bonuszusagen als „freiwillige Zusatzleistung" als vereinbart, sagen sie. Doch als echter Leistungsanreiz werden sie selten ernst genommen – weil der Bonus entweder zum Gewohnheitsrecht verkam oder der „Brotkorb in unerreichbare Höhe gehängt wurde" und „die Auszahlung der persönlichen Prämie letztlich vom Gesamtergebnis des Unternehmens abhängt". Obwohl man persönlich eine Top Performance abgeliefert habe, werde der Bonus gekürzt, weil es dem Unternehmen nicht gut gehe.

Boni knüpfen meistens an individuelle Bewertungen und Kennzahlen an: GOP, RevPar, Umsatz oder Belegung, Marktanteil, Personalkosten, Kundenzufriedenheit auf Bewertungsportalen – das sind die häufigsten Bemessungsparameter. Doch gibt es gesetzliche Regelungen für deren Verrechnung selten. So entstehen dann am Zahltag immer wieder Diskussionen über die Kürzung der Auszahlung. Bei genauer Betrachtung zeigt sich, dass Arbeitgeber ihre Führungskräfte häufig mit Scheinzusagen ködern, die sie später mit dem Hinweis auf einen „Freiwilligkeitsvorbehalt" kippen. Was bleibt ist Frust. Von Anreiz zu höherer Performance keine Spur. Das Resultat: Führungskräfte, die sich unfair und willkürlich behandelt fühlen, engagieren sich nicht für das Erreichen der Unternehmensziele. Und schon gar nicht dafür, dass auch ihre Leute vom Erfolg profitieren. So bleibt die persönliche, erfolgsabhängige Vergütung kontraproduktiv für das Ergebnis des Betriebes.

„Mal ehrlich – was nützt es dem Hotel, wenn der am GOP und anderen KPIs gemessene General Manager den Betrieb ‚gesund spart', um seine Bonusziele zu erreichen?"

Albrecht von Bonin

Aber was kann Menschen dann dazu führen, ihre Leistung zu steigern, wenn nicht Geld? Überall dort, wo Unternehmer über Jahre hinweg exzellente Ergebnisse erreichen, herrscht ein gewisser Korpsgeist zwischen Chefs und Mitarbeitern, eine konstruktive Führungskultur. Jeder ist aufgefordert, Ideen zu entwickeln – wie man gemeinsam Probleme löst, die Zufriedenheit der Gäste steigern kann, wo Arbeitsprozesse verbessert werden können und vieles mehr. Aufgaben und Kompetenzen sind geknüpft an Verbindlichkeit. Ein gutes Betriebsklima, Arbeitsplatzsicherheit, offene Information, persönliche Ansprache, ehrliches Interesse am Mitarbeiter, Gratulationen zu besonders guten Ergebnissen, öffentliche Auszeichnungen von Teamerfolgen, Angebote zur Weiterbildung sowie faire, marktgerechte Einkommen gehören zur Tagesordnung. Unzufriedenheit über die Vergütung taucht in Mitarbeiterbefragungen selten oder gar nicht auf – weil diese Unternehmer vorleben, dass sie es als Chef wert sind, ihnen zu folgen. Sie hören ihren Mitarbeitern zu, lassen fremde Meinungen gelten. Wertschätzung und Anerkennung erbrachter Leistungen wirken aus ihrem Munde glaubwürdig. Es herrscht Transparenz. Das ist kein Trick, keine angeeignete Technik, sondern eine Frage innerer Einstellung und persönlicher Integrität.

Zugegeben – das macht Führung nicht einfacher. Aber es zeigt, dass sich damit mehr Anreize setzen lassen als nur mit Geld. <