

# Es geht auch anders!

## Liebe Leserinnen und Leser,

vor vier Jahren haben Jürgen Weber und ich in dieser Zeitschrift die Frage aufgeworfen, ob individuelle Leistung wirklich immer mithilfe eines finanziellen Bonus incentiviert werden sollte. Wir kamen damals zum Schluss, dass es gute Argumente gibt, die individuelle Bonusvereinbarungen gerade in einem Kontext von Veränderung und Disruption fragwürdig erscheinen lassen. Viel zu unsicher ist dort die Prognose dessen, was erreicht werden kann, und viel zu wichtig ist es, dass Team-Arbeit im Mittelpunkt steht.

Aus heutiger Sicht ist die damals aufgeworfene Frage aktueller denn je, Unsicherheit und Dynamik prägen mehr denn je den Alltag des Managements. Allerdings ist immer noch zu hören, dass man sich der mit individuellen Bonuszahlungen verbundenen Probleme durchaus bewusst sei, aber eben leider keine wirkliche Alternative sehe. Wie solle man denn schließlich sonst eine individuelle Accountability gewährleisten und den Mitarbeitern klar signalisieren, was bei der Vielzahl von aktuellen Themen im Unternehmen wirklich wichtig ist? Nicht zuletzt auch mit Blick auf das zunehmend relevante Themenfeld Nachhaltigkeit und ESG.

Die gute Nachricht: Es gibt durchaus Alternativen und Unternehmen, die diese auch umsetzen. Nicht zuletzt die Beyond Budgeting Community hat sich seit 25 Jahren intensiv damit befasst, wie die dysfunktionalen Effekte traditioneller Bonusvereinbarungen vermieden werden können. Ihre Vertreter schlagen vor, entweder nur auf Boni für die Team- und/oder Unternehmens-Performance zu setzen – wie etwa Covestro, Telekom und die Svenska Handelsbanken – oder aber ganz auf finanzielle Incentives zu verzichten und dafür höhere Festgehälter zu zahlen. Ein interessantes Beispiel ist das amerikanische Unternehmen Netflix. Dort hat man die traditionellen Bonuszahlungen durch hohe Fixgehälter ersetzt, sodass die Gesamtvergütungen auch ohne Boni am oberen Ende des in der Branche Üblichen liegen. Gleichzeitig werden die Angestellten ermuntert, sich regelmäßig über Headhunter um attraktivere Angebote zu bemühen und diese dann mit dem Unternehmen zu teilen. Soll der Angestellte gehalten werden, passt Netflix das Salär entsprechend großzügig nach oben an. Wenn nicht, wird ihm nahegelegt, die Offerte anzunehmen. So hilft der Markt da-



*Utz Schäffer*

bei, motivierende und gleichzeitig realistische Gehälter festzulegen, ohne dabei die dysfunktionalen Verhaltenseffekte von individuellen Bonuszahlungen in Kauf nehmen zu müssen. Sicherlich ist das Netflix-System keine Lösung, die auf jedes Unternehmen im deutschen Sprachraum passt. Dennoch regt es vielleicht zum Nachdenken an.

Und noch ein letzter Gedanke. Beim zunehmend populären Instrument der Spot-Boni wird zwar die individuelle Leistung finanziell belohnt, aber eben nicht auf der Basis einer vorab fixierten Vereinbarung, die den Unwägbarkeiten einer dynamischen Umwelt häufig nicht gerecht wird. Vielmehr wird der Bonus spontan und unterjährig immer dann gewährt, wenn es gilt, eine besonders herausragende Leistung für alle sichtbar durch eine entsprechende Sonderzahlung zu würdigen. Dabei kann der Bonus durch den Vorgesetzten bestimmt werden oder – im Fall sogenannter Peer-to-Peer-Boni – durch die Mitglieder des Teams.

Was meinen Sie? Vielleicht lohnt es sich ja doch, nochmal intensiver über die eigene Incentivierungspraxis nachzudenken. Die Alternativen sind da, und vielleicht inspiriert Sie ja das vorliegende Heft an der einen oder anderen Stelle zu neuem Denken! Viel Spaß bei der Lektüre wünscht Ihnen