

Führung / Kommunikation

# Böser Bonus oder wer brennt am meisten für die Firma? Eine Glosse von Dr. Peter Schaffner

Oft ist es ein Geistesblitz und eine gute Idee ist geboren. Genial, und sie wird wie ein Blitz umgesetzt. Die Mobilität mit dem E-Tretroller retten. Den Mietenanstieg per Gesetz so deckeln, dass keiner mehr vermieten mag, geschweige denn bauen. Beispiele gibt es viele. Dabei wissen wir doch eigentlich: Gute Ideen sind nur dann erfolgreich, wenn sie auch der ganzheitlichen Betrachtung am Ende standhalten. Dr. Peter Schaffner, Immobilienunternehmer mit Wurzeln als Jurist und im Bankwesen, nimmt sich die Zeit, hinterfragt Themen und schaut sie aus der Hubschrauberperspektive an. Lesen Sie heute seine Glosse „Böser Bonus“.



Dr. Peter Schaffner. Foto: Privat

Haben Sie sich auch schon einmal gefragt, warum die Deutsche Bank nicht mehr so recht auf die Beine kommt oder warum eine Firma wie VW in Millionen von Autos betrügerische Software einbaut?

Ich sage Ihnen, der böse Bonus ist schuld. Der böse Bonus verhindert, dass alle an einem Strang ziehen und sich mit dem Unternehmen identifizieren. Er macht aus loyalen Mitarbeitern gierige Einzelkämpfer.

Warum ist das so? Für den Bonus wird es erforderlich, die Leistung des Mitarbeiters formal zu messen. Und das geschieht durch das Vergeben von individuellen Zielen. Diese Ziele kann man oder soll man erreichen und wenn man das schafft, bekommt man einen Bonus. Was erreicht ein Unternehmen damit? Es macht aus Menschen, die sich eben noch für Ihre Firma engagiert haben, lauter kleine Einzelunternehmer, die sich von nun an in erster Linie dafür engagieren, dass sie ihre Ziele erreichen und so

ihren Bonus bekommen. Der Unternehmenserfolg wird sekundär. Die Kundeninteressen werden nur noch dann wahrgenommen, wenn das Interesse des Kunden mit den vereinbarten Zielen harmoniert. Außerdem muss der Mitarbeiter ja die Erreichung seiner Ziele regelmäßig reporten. Das kostet Zeit und Energie und vor allem Dingen Fantasie, denn man will ja möglichst erfolgreich gewesen sein. Diese Zeit hat man nun leider nicht mehr, um sich um den Kunden und um das Geschäft zu kümmern.

Wenn man dann alles wunderbar reported hat, kommen die ritualisierten jour fixes und Zielerreichungsgespräche und die Beurteilungsgespräche, in denen dann darüber gefeilscht wird, ob man nun 102,7 oder 104,3 % erreicht hat. Und gewiefte Chefs wissen natürlich, dass man einem Mitarbeiter maximal ein einziges Ziel gibt, das er deutlich übererfüllen kann, man ihm aber auch noch mal vier oder fünf andere Ziele gibt, die er maximal erreichen kann. So hat er am Ende kaum noch eine Chance über die 102,7 % hinaus zu kommen (das Budget des Chefs lässt auch gar nicht mehr zu) aber alle haben damit viel Zeit verbracht. Und aus einem erfolgreichen Mitarbeiter wird ein frustrierter.

Die Frustration resultiert aber auch noch aus einem anderen Faktor. Wenn Sie sich für ein Bonusmodell in der Vergütung entscheiden, bringen Sie damit Ihren Mitarbeitern gegenüber zum Ausdruck, dass sie nur dann wirklich gute Leistungen bringen, wenn man Ihnen den Wurstschnipsel Bonus vor die Nase hängt.

Das Management glaubt nicht, dass die Mitarbeiter intrinsisch motiviert sind. Sie brauchen den überlegenen Manager, der Ihnen durch die Zielvereinbarung sagt, wo es lang geht. Der Bonus sagt damit den Mitarbeitern auch, sie brauchen gar nicht mitdenken oder gar kreativ sein. Das wird alles von der Ebene drüber

erledigt. Die sind ja schließlich schlauer, weil sie einen höheren Bonus kriegen. Und so werden Mitarbeiter, die ja eigentlich in erster Linie Menschen sind, zu Ressourcen, neudeutsch human resources genannt. Oder besser noch MAK für Mitarbeiterkapazitäten oder PE für Personaleinheiten, die ein Unternehmensberater wunderbar in Prozessdiagramme als Kästchen einfügen kann...

Und so erklärt es sich dann, dass bei VW eine mittelprächtige Gruppe von Ingenieuren zur Erreichung ihrer Ziele eben auf die Idee kommt, eine Schummelsoftware zu entwickeln oder dass ein IT Chef bei einer Bank verhindert, dass intelligente, geschäftsfördernde Software angeschafft wird, weil sein Ziel eben darin besteht, Kosten zu sparen.

Und sollten Sie in Ihrem Unternehmen schon eine bonusorientierte Vergütungsstruktur haben, finden Sie den Beweis für diese These, wenn Sie in Ihrem Unternehmen nach den Mitarbeitern suchen, die am meisten für die Firma brennen? Nein, das sind nicht Ihre Führungskräfte. Es sind Ihre Tarifmitarbeiter. Die kriegen nämlich keinen nennenswerten Bonus. Und deshalb identifizieren Sie sich mit Ihrem Unternehmen. Weil jeder Mensch etwas haben will, worauf er stolz sein kann. Bauen Sie auf diese Menschen und bezahlen Sie Ihre Spezialisten mit einem ordentlichen Festgehalt. Und am besten schmeißen Sie die ganzen dauermeetenden Managementschmarotzer und Controller raus. So wird Ihre Firma kreativer, kundenorientierter und Sie sparen einen Haufen Geld.

**Dr. Peter Schaffner**



Sole/Wasser-Wärmepumpe  
alterra WZSV



## Die Wohnungs- wärmepumpe

Die intelligente Lösung für Trinkwarmwasser in  
Mehrfamilienhäusern inklusive Heizen und Kühlen.

Erfahren Sie mehr unter [www.alpha-innotec.de](http://www.alpha-innotec.de)