

## **Sind Bonussystem wirklich sinnvoll?**

Die Ausführungen in der Presse zur Sinnhaftigkeit von Bonussystemen zeigen immer wieder, wie weit die beiden Seiten auseinanderliegen.

Während die eine Seite Bonussysteme verteufelt und betont, dass die Führung Motivation unterstützen muss und Bonussysteme fast immer zur Fehlsteuerung führen, muss man in der Praxis konstatieren, dass es oft Bonussysteme sind, die die Führungskräfte dazu zwingen mit Leistungsaussagen ehrlich und differenziert umzugehen.

Deshalb ist die Frage nach der Leistungskommunikation und der Bonusregelung oft wie die Diskussion über Henne und Ei. Denn beide Systeme bedürfen sich gegenseitig.

Man muss nur die Erwartungshaltung gegenüber Bonussystemen relativieren. Denn natürlich ersetzen Bonussysteme keine Führung. Sie können aber die Führung und das „DANKE für Gutleistung“ sinnvoll unterstützen. Denn Leistung soll sich lohnen (Und dies nicht nur in Geld). Deswegen könnte man die Frage auch daran ausrichten, wie kurzfristig und damit manipulativ die Systeme aufgebaut sind. Und da haben die Kritiker recht: Je kfr. die Modelle ausgelegt sind, desto weniger unternehmerisches Handeln wird erwartet und umso weniger sinnvoll sind die Systeme.

Die Frage ist aber auch, wie klar Ziele und verbindlich erwartete Verhaltensweisen im Zweifel kommuniziert werden, wenn das zugrundeliegende Bonussystem die Führungskräfte nicht „zwingt“, exakte Ziele zu definieren und diese zu bewerten. Wir sehen in vielen Unternehmen wie schwer sich Führungskräfte damit tun die jeweiligen Leistungsmerkmale zu definieren und leistungsgerecht zu bewerten. Klar ist, dass theoretisch die gute Führungskraft ohne die „Bonus-Rübe“ auskommt. Aber das ist ähnlich wie der Unterschied von theoretischem Sozialismus und real existierendem Sozialismus. Der Mensch macht den Unterschied.

Deswegen kann man auf die Frage, ob Leistungsmanagementsysteme alleine ohne Entgeltbezug funktionieren langfristig verneinen. Denn es widerspricht auch dem grundsätzlichen Leistungsbezug der Vergütung. Und diese umfasst nun einmal neben dem Grundgehalt auch eine Bonuszahlung.

Nutzen Sie deshalb die Bonuszahlung für Ihr Leistungsmanagement, wissend, dass das Leistungsmanagement im Vordergrund steht und nicht die Zahlung am Jahresende. Sorgen Sie für einen klaren Prozess der Zielfestlegung und des Leistungsfeedbacks und lassen Sie Ihre Führungskräfte nicht aus der Verantwortung (vgl. Beurteiler-Panels/Quervergleich Leistungsbewertungsergebnisse)

Sorgen Sie für eine durchgängige Qualität und eine einheitliche Vorgehensweise. Machen Sie den Führungskräften klar, dass nur ein einheitliches Vorgehen mit vergleichbarem Leistungsanspruch Vorteile bringt.

Und machen Sie mehr aus dem Bonus als den Überweisungsvorgang! Geben Sie Ihren Mitarbeitern einen „extra Dokument über seine Bonuszahlung“, würdigen Sie die Gutleister und zeigen Sie allen Mitarbeitern auf, was die Gutleister anders machen als die restlichen Mitarbeiter. Das fördert konsequent die Leistungskultur!