



BILD: ISTOCK

# Boni sorgen für Nebenwirkungen

Es ist mehrfach bewiesen und genügend erforscht. Boni haben bei Wissensarbeitern mehr unerwünschte Risiken und Nebenwirkungen als positive Effekte. Die intrinsische Motivation sinkt, die Produktivität ebenfalls, und die Gefahr von Fehlverhalten steigt massiv. Dennoch halten auch die Finanzdienstleister hartnäckig an Boni fest.

Von Antoinette Weibel und Anastasia Sapegina

Die UBS-Lohnumfrage 2018 zeigt: Mehr als 80 Prozent der befragten Unternehmen ergänzen den Fixlohn mit Bonuszahlungen. Das «Rüebli» – die einmalige Zulage, die an individuelle Zielerreichung oder Kennzahlen gekoppelt ist – ist also auch in der Schweiz zur «guten Praxis» geworden. Umso mehr erstaunt, dass im letzten Jahr einige grosse Unternehmen wie Bosch, Daimler oder die Deutsche Bahn, diese «Rüeblisteuerung» entweder abschaffen wollten oder sie so-

gar schon abgeschafft haben. Und dann gibt es auch kleine Widerstandsnester wie die luzernische Trisa oder die grösste Bank in Schweden, die Svenska Handelsbanken, die schon (fast) immer darauf verzichtet haben. Was bewegt Unternehmen zu einem solch mutigen Schritt? Und warum könnte sich der Verzicht auf «Rüebli» in der neuen Arbeitswelt für viele Firmen lohnen? Boni oder wie man sie auch nennen könnte, «Akkordlöhne auf der Teppichetage», haben unbestritten einen positiven Effekt auf die Motivation von Mitarbeitenden. Allerdings

gilt dies in erster Linie für akkordfähige Arbeit. Für alle anderen Aufgaben, wie komplexe Wissensarbeit im Team und wenn man Mitdenken und Umdenken der Mitarbeitenden wünscht, ist der positive Effekt klein, und vor allem ist mit unerwünschten Nebenwirkungen und hohen versteckten Kosten zu rechnen. Mit Boni ist es wie mit einer Kopfschmerztablette. Ein Blick auf den Beipackzettel verrät Überraschendes – eine Nebenwirkung von Kopfschmerztabletten sind Kopfschmerzen. Boni-Systeme setzen Mitarbeitende unter Leistungsdruck; wird die-

Mit der Karotte, sprich dem Bonus vor der Nase, arbeiten Mitarbeitende auf Managementebene selten für das Wohl der Firma.

ser zu hoch, besteht die Gefahr von «choking under pressure», Leistungsabnahme unter Druck. Im Allgemeinen ist unser Arbeitsgedächtnis bei relativ komplexen, taktischen Aufgaben gefragt. Gehirnforschung zeigt: Empfindet man eine hohe Anspannung, beispielsweise während eines Wettkampfs, kann es zu einer Überlastung des Arbeitsgedächtnisses kommen. Dabei ist unser Arbeitsgedächtnis mehr (zu sehr) mit dem Gedanken an das Erreichen eines bestimmten Ergebnisses beschäftigt als mit der erfolgreichen Ausführung von Aufgaben. Stellt man in Unternehmen sehr hohe Leistungsprämien in Aussicht, besteht also die Gefahr, dass anstatt eines Leistungsschubes eine Leistungsabnahme folgt.

## Gefahr von Fehlverhalten steigt

Mit der Höhe der Boni steigt auch die Gefahr von Fehlverhalten innerhalb und ausserhalb von Unternehmen – der Anreiz, das System auszuspielen, Gaming genannt, ist gross. Solch strategisches Fehlverhalten kann verschiedene Formen annehmen. Dieses reicht von harmlosen Sabotageakten bis hin zu schwerwiegenden Vergehen, nicht selten auch am Rande der gesellschaftlichen und gesetzlichen Legitimität. Boni bei anspruchsvollen Tätigkeiten fahren nicht nur die Hilfsbereitschaft gegenüber Kollegen in den Keller, sondern können zu halsbrecherischem Wettbewerb unter Kollegen führen. So zeigen Studien, dass Boni in Kombination mit komplexen Aufgaben dazu führen, dass beispielsweise Verkäufer ihren Kollegen die Kundschaft abwerben, um ihre eigenen Verkaufstatistiken aufzuwerten. Auch mit fragwürdigen Preisreduktionen und leeren Produktversprechen. Werden diese Versprechen nicht eingelöst, ist mit Kundenschwund, Image- und Umsatzschäden für das Gesamtunternehmen zu rechnen.

Leistungsprämien incentivieren zudem unsere Risikobereitschaft, weil sie zur Selbstüberschätzung führen. Nebst bei Ärzten, Ingenieuren oder Anwälten ist dieser Effekt von Boni auch im Finanzsektor bekannt. Der Handel an den Finanzmärkten ist hochkomplex und seine Folgen sind kaum absehbar. Ein Kriterium, das nachweislich dazu beiträgt, dass Menschen ihre eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten in einem besonders positiven Licht sehen und das als Folge davon auch dazu führt, dass höhere, aber wenig erfolgversprechende Risiken eingegangen werden. Börsenhändler oder Policenverkäufer etwa, die in erster Linie nach Umsatz bezahlt werden, tendieren dazu, eher (zu) hohe Risiken für das Unternehmen einzugehen.

Sofort ersichtlich: Die erwähnten Nebenwirkungen von Boni führen zu erhöhten Kosten in der «Pflege» des Vergütungssystems. Es

ist schwierig, die Anreize so zu setzen, dass zu «richtiger» Leistung ermuntert wird und dazu, dass keine wichtigen Indikatoren wie etwa die schwer messbare Qualität der Arbeit vernachlässigt werden und dass Gaming unterbunden wird. Daher müssen Vergütungssysteme in regelmässigen Abständen angepasst werden. Häufige Folge solcher Anpassungen: Das System wird komplexer. Es gilt jedoch «je komplexer, desto pflegeanfälliger» – und so entsteht nicht selten ein sich immer schneller drehendes, teures Karussell, das den Beratungsfirmen ein sicheres Einkommen verspricht.

Versteckte Kosten von Boni sind auch in anderen Arbeitsbereichen zu beobachten. Lange Zeit ist man in der Standardökonomie davon ausgegangen, dass die Intensität der Anreize das A und O für Mitarbeitermotivation seien. Zahlreiche Evidenzen aus der Verhaltensökonomie sprechen allerdings eine



«Mit dem Herz an Produkten und Problemlösungen «tüfteln», das Kompetenzerleben, Freude und Leidenschaft bei der Arbeit, sind wichtige Faktoren, die uns weniger anfällig für emotionale Erschöpfung und daher auch leistungsfähiger machen.»

andere Sprache. Boni sind ein extrinsischer Anreiz. Setzt man sie bei komplexen und anspruchsvollen Tätigkeiten ein, bewirken sie auf Dauer eine Prioritätenverschiebung. Man fokussiert sich eher auf das, wofür man explizit belohnt wird. Die Folge: Intrinsische Motivation, also der Spass und das Aufgehen in der Aufgabe, aber auch die Identifikation mit wichtigen Normen der Zusammenarbeit, rücken in den Hintergrund bis sie auf Dauer durch extrinsische Motivation verdrängt werden. In der Verhaltensökonomie spricht man vom Verdrängungseffekt intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize.

Intrinsische Motivation, also die Liebe und das Brennen für die Aufgabe, ist jedoch ein wichtiger positiver Treiber am Arbeitsplatz. Sie gibt uns und unserer Aufgabe Sinn, schweisst uns mit unserem Arbeitgeber zusammen und lässt uns an das Wohl des Unternehmens und weniger an unsere eigenen Profite denken. Beschäftigte, die die Möglichkeit haben, dieses positive Gefühl auszuleben und sich frei zu entfalten, bleiben dem Unternehmen auch in schwierigen Zeiten treu. Mit dem Herz an Produkten und Problemlösungen «tüfteln», das Kompetenzerleben, Freude und Leidenschaft bei der Arbeit, sind wichtige Faktoren, die uns weniger anfällig für emotionale Erschöpfung machen und die uns daher auch leistungsfähiger machen. Wer hier nur an kreative Köpfe wie bei Google oder Microsoft denkt, irrt sich. Auch im Finanzsektor zeigt intrinsische Motivation alle die erwähnten positiven Wirkungen, wie wir es in einer Studie mit Kollegen aus Norwegen im Finanzsektor zeigen konnten. Trotzdem beharren viele Unternehmen weiterhin auf dem Einsatz von Leistungsprämien. Eine gut belegte Folge davon ist eine sinkende und nicht, wie man es vielleicht erwarten würde, eine steigende Leistungsbeurteilung. Gerade in Unternehmen des Finanzsektors wie etwa in den Banken.

## Inneres Feuer sorgt für Sinnhaftigkeit

Boni wirken also nur bedingt, und häufig sind ihre Nebenwirkungen so heftig, dass wir besser die Finger davon lassen sollten. Was ist die Alternative? Am besten ist es, Bedingungen für die natürliche Eigenmotivation von Mitarbeitenden zu schaffen. Ein Vorteil dieser Vorgehensweise ist es, dass intrinsische Motivation mit positiven Nebenwirkungen geliefert wird. Menschen mit hoher intrinsischer Motivation sind kreativer sowie gesünder und fühlen sich dem Arbeitgeber auch emotional verbunden. Die intrinsische Motivation nährt sich aus drei Quellen:

- Herausforderungen, Abwechslung, Fortschritt sehen und Sinnhaftigkeit sind wichtige Merkmale intrinsisch motivierender Aufgaben. Genau dies dürften auch die Merkmale komplexer, teambasierter Wissensarbeit sein.
- Führung muss sich an den Prinzipien Vertrauen schenken, Begeisterung für gemeinsame Ziele wecken und Mitarbeiter-/Teamentwicklung ermöglichen ausrichten.
- Wollen allein nützt nichts, die Mitarbeitende müssen auch können – will heissen mehr Investition in Personalentwicklung, in Lernmöglichkeiten, aber auch in Reflexion und lernorientiertes Feedback sind gefragt. •

PROF. DR. ANTOINETTE WEIBEL ist Leiterin des Forschungsinstituts für Arbeit und Arbeitswelten an der Universität St. Gallen (FAA-HSG); ANASTASIA SAPEGINA ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am FAA-HSG.