

# Gsponer.

## Ausser Spesen nichts gewesen?

*Immer mehr Motivationstheorien besagen, dass Bonuszahlungen die Leistungsbereitschaft und Motivation von Mitarbeitern oft eher behindert als fördert. Was treibt Mitarbeiter zu Höchstleistungen an? Sie lesen taugliche Praxistipps aus unserer Erfahrung.*

Was Mitarbeiter motiviert ist Vertrauen, Vereinbarung und Verpflichtung. Das bestätigt Peter Waser, Partner bei Gsponer: «Mitarbeiter suchen ‚challenge‘. Die Ziele sollten anspruchsvoll, aber erreichbar und nach SMART klar beurteilbar sein (SMART: **S**pezifisch, **M**essbar, **A**nspruchsvoll, **R**esultatorientiert, **T**erminiert). Unterforderung ist einer der nachhaltigsten Demotivatoren für Mitarbeiter aller Ebenen», sagt er. Waser ist überzeugt, dass neben klaren Anforderungen Investitionen in die Personalentwicklung der beste Garant für hohe Motivation bei den Beschäftigten ist. Sonderausbildungsangebote für Top-Fachleute (durch teilweise Freistellung oder Bezahlung der Ausbildungsgebühren) erzeugen bei klaren Vereinbarungen über Verpflichtungen während und nach der Weiterbildung Gewinn auf allen Seiten.

Noch vor der Befriedigung der so genannten Ego-Bedürfnisse Entfaltung, Selbstverwirklichung, Anerkennung und Selbstachtung steht laut Motivationstheorien die Befriedigung sozialer Bedürfnisse als Grundpfeiler der Motivation. «Teams werden zu oft nur nach projekt- oder fachspezifischen Kriterien zusammengesetzt. Es ist aber wichtig, dass die Chemie in einem Team stimmt, nur dann kommt es zu Höchstleistungen», erklärt Waser.

**«Je mehr versucht wird, Motivation zu kaufen, desto schwächer ist die Führung, desto bedrohlicher ist das Unternehmen.» (R.K. Sprenger)**

Ein Unternehmen fordert mit Recht Leistung von den Mitarbeitenden. Es geht damit die Verpflichtung ein, sie fair zu entlohnen. Die Gehaltsbänder sollten dem Marktdurchschnitt der Mitbewerber entsprechen und so konzipiert sein, dass die interne Salärgerechtigkeit gefördert wird. Intern sorgt der Bemessungsgrundsatz: «Je mehr Verantwortung, desto mehr Gehalt» für Fairness.

Brauchbare Marktvergleiche und die Festlegung der einzelnen Gehälter innerhalb der Lohnbänder gemäss den Anforderungen an die Funktion und individuelle Leistungsfähigkeit bedeuten einen gewissen Aufwand. Dieser lohnt sich aber langfristig immer.

# Gsponer.

Soll man Bonuszahlungen also gänzlich abschaffen? «Nein», sagt Waser. «Aber man sollte den Kreis der Empfänger variabler Lohnanteile überdenken. Boni machen Sinn, wo Mehrleistung klar messbar ist, wie zum Beispiel bei Verkaufspersonal im Aussendienst. In Turnaround-Situationen sind sie wirkungsvolle Lenkungsmittel und generell bei Führungskräften, wenn die Periodizität stimmt. Prämien anhand eines Jahresbudgets greifen im Top-Kader zu kurz, sie müssen an langfristige strategische Ziele gekoppelt sein.»

**«Bonusvereinbarungen bewirken vor allem, dass Leistungen ausgewiesen, nicht immer aber, dass Leistungen erzeugt werden.» (T. Roost)**

Fällt der Entscheid zu Gunsten eines variablen Entlohnungssystems, ist Transparenz besonders wichtig. «Ein zu komplexes Bonussystem, das von Mitarbeitern nicht verstanden wird, erzeugt Frust und damit Demotivation», sagt Waser. Er fügt an: «Gibt es Reglemente und Weisungen für Bonuszahlungen, so muss man diese konsequent einhalten. Das bedeutet, Bonuszahlungen müssen budgetiert werden. Und ein Unternehmen darf keinesfalls etwas versprechen, was es in schlechten Zeiten nicht halten kann.»

Wirksame Alternativen zu gängigen Bonussystemen sind gemäss Waser «Spontan-Prämien für Sonderleistungen, gekoppelt mit transparenter, kontinuierlicher Kommunikation, wo das Unternehmen steht und welche Erfolgslücken bestehen. Zusätzliche Ferientage oder ein Weekend für die Familie wirken nachhaltiger motivierend als eine einzelne, oft nicht individuell nachvollziehbare höhere Gehaltsauszahlung im Frühjahr.»