

„Führungskräfte neigen zu Aufschieberitis“



Dirk Sliwka hat in einem Feldexperiment zur Wirkung von Spot-Boni untersucht, welche Rolle der Zeitpunkt der Auszahlung von Ermessensboni spielt.

Spot-Boni gelten als leicht umzusetzendes Vergütungsinstrument. Anders als bei herkömmlichen Boni entfällt eine individuelle Leistungsbeurteilung. Wer sie bekommt, liegt rein im Ermessen derjenigen, die sie vergeben. Dirk Sliwka, Professor an der Universität zu Köln, warnt jedoch vor zu viel Euphorie. Auch Spot-Boni haben ihre Tücken.

Interview Stefanie Hornung, Foto Jana Ludwig

Personalmagazin: Herr Sliwka, Spot-Boni dienen als „Auszeichnung“ für Mitarbeitende, die etwas besonders gut gemacht haben. Was möchte man damit bezwecken?

Dirk Sliwka: Spot-Boni sind ein Weg, Anerkennung und Wertschätzung für Beschäftigte auszudrücken und zu formalisieren. Mein Eindruck ist, dass beispielsweise Unternehmen darauf zurückgreifen, die individuelle Zielvereinbarungssysteme zugunsten von teambasierter variabler Vergütung abgeschafft haben. Sie sehen darin eine niederschwellige Möglichkeit, besondere Leistungen dennoch zu honorieren.

Genügt dafür nicht ein Lob oder persönliche Wertschätzung, die zum Beispiel Führungskräfte in einem Gespräch äußern?

Ich kenne keine Studie, die das gezielt verglichen hat. Aber mein Bauchgefühl ist, dass ein Spot-Bonus den größeren Signalcharakter hat. Man setzt quasi noch einen drauf: Eine materielle Auszahlung in Form von Geld schafft Aufmerksamkeit – vor allem dann, wenn nur wenige diese Auszeichnung bekommen und das Instrument nicht inflationär genutzt wird. Typischerweise ist der Spot-Bonus knapp, weil es dafür ein begrenztes Budget gibt. In einer Studie in einem multinationalen Unternehmen haben wir herausgefunden, dass auch der Zeitpunkt der Vergabe eine Rolle spielt. Ein stärkeres Gefühl von Anerkennung, mehr Arbeitszufriedenheit und Engagement von Mitarbeitenden zeigten sich vor allem dann, wenn die Spot-Boni früh im Jahr vergeben wurden.

Wie erklären Sie sich das?

Das liegt vermutlich daran, dass Spot-Boni am Anfang des Jahres mit hoher Wahrscheinlichkeit zeitnah zu dem prämierten Verhalten fließen. Zu Jahresbeginn bekommt niemand einen Bonus, weil das Budget ausläuft, sondern weil Mitarbeitende wirklich einen außergewöhnlichen Beitrag geleistet haben. Natürlich könnte das auch Ende des Jahres passieren, aber die Wahrscheinlichkeit ist deutlich geringer. Da fließen dann auch die meisten Boni in

Unternehmen. Das heißt, Mitarbeitenden ist das möglicherweise bewusst und damit sinkt der Anerkennungswert.

Liegt es nur am auslaufenden Budget, wenn diejenigen, die Spot-Boni vergeben, dies vor allem Ende des Jahres tun? Oder welche Gründe gibt es für dieses Verhalten?

Führungskräfte mit Budgetverantwortung neigen zu vorsorglichem Sparen und „Aufschieberitis“. Das ist ein bekanntes Muster beim Budgetausgeben, das als „Dezember-Fieber“ bekannt ist. In dem Feldexperiment haben wir an die Hälfte der Führungskräfte einen Reminder geschickt – nach dem Motto, „Vergessen Sie nicht, einen Spot-Bonus nah am Ereignis zu vergeben!“. Aber das hat wenig bewirkt, auch dann, wenn die Führungskräfte das auf dem Schirm hatten.

Wie können Unternehmen damit umgehen?

Das ist ein klassisches Dilemma. Im Grunde müssten sie die Spot-Boni stärker managen und beispielsweise das Budget in Quartale oder Halbjahre aufteilen. Damit steigt aber der administrative Aufwand. Und es besteht die Gefahr, dass die Freiwilligkeit verloren geht. Es kann dann zur Routineaufgabe werden und liegt weniger im Ermessen derjenigen, die den Spot-Bonus vergeben. Deshalb sollte das Top-Management immer wieder betonen, wie wichtig Anerkennung ist. Man kann das nicht allein dem System überlassen. Aktive Anerkennung ist eine Führungsaufgabe. Nur wenn Führungskräfte den Sinn des Instruments verstehen, können sie es gut anwenden. Das kann auch verhindern, dass immer die gleichen Personen etwas bekommen.

Gemeinhin heißt es, es komme bei Spot-Boni auf den Überraschungseffekt an. Ist das nur ein Mythos?

Wir können nicht ausschließen, dass die Überraschung auch eine Rolle spielt. Ich persönlich habe auch immer sehr stark an den Überraschungseffekt geglaubt. Aber bisher haben wir keine

klare Evidenz dafür gefunden. In unseren Daten ist das Gefühl der Anerkennung bei den Mitarbeitenden zum Beispiel nicht höher, wenn sie einen Bonus früher als im letzten Jahr bekommen oder als erste in ihrem Team. Es scheint eher ein kurzer zeitlicher Abstand zur belohnten Leistung ausschlaggebend.

Als Maß dafür, ob Spot-Boni wirken, haben Sie begleitend zu Ihrer Studie eine Befragung durchgeführt. Dabei haben Sie die Wahrnehmung von Anerkennung, die Arbeitszufriedenheit und das Engagement von Mitarbeitenden untersucht. Heißt das, auf größere Leistung kommt es bei dem Vergütungsinstrument gar nicht an?

Doch sicherlich, aber das ist schwerer sauber zu untersuchen. Die Schwierigkeit dabei ist, dass man in vielen Unternehmen sehr unterschiedliche Jobs hat und deshalb kein einheitliches Leistungsmaß. Daher nutzen wir hier wahrgenommenes Engagement. Das ist zwar kein direktes Performance-Maß, aber nah dran. Wir arbeiten weiterhin daran, Performance-Effekte sauber zu untersuchen. Im Handel wäre sowas beispielsweise gut möglich.

Glauben Sie, dass ein Spot-Bonus einen langfristigen Beitrag leisten kann, was die Performance betrifft? Aus der Anreizforschung ist bekannt, dass individuelle Anreize in der Regel nur kurzfristig wirken und man schnell nachlegen muss...

Wir haben Hinweise aus unserer Studie, dass Spot-Boni durchaus erstaunlich nachhaltig sein können – auch wenn wir da noch keine ganz saubere Kausalevidenz haben. Wer früh im Jahr einen Spotbonus bekommt, empfindet auch mehr als ein Jahr später noch eine höhere Anerkennung, Arbeitszufriedenheit und ein größeres Job-Engagement. Es geht darum, Anerkennung für diejenigen auszudrücken, die aus eigenem Antrieb etwas „Cooles“ gemacht haben. Das ist eine andere Logik als bei Ex-ante-Anreizen, bei denen man im Vorhinein Ziele und ein Bonusplan festlegt und genau sagt, was jemand tun muss, um den Bonus zu bekommen. Es geht darum, positives Verhalten zu verstärken. Und im Voraus weiß man ja nicht unbedingt, wie das aussehen könnte. Somit lässt der Spot-Bonus Raum für gesunden Menschenverstand.

Wenn jemand Selbstwirksamkeit in seinem Job erlebt, ist das nicht Anerkennung genug? Aus der Forschung weiß man: Sobald Geld fließt, kann das die intrinsische Motivation verdrängen.

Ja, die Gefahr besteht. Vor allen Dingen, wenn man ein Spot-Bonus-System so aufbaut, dass die Leute daraus feste Erwartungen ableiten. Dann rutscht man wieder in die gleichen möglichen Probleme wie bei regulären Boni.

Wäre es nicht die stärkere und nachhaltigere Anerkennung, wenn die Mitarbeitenden, die etwas Außergewöhnliches geleistet haben, einen Karrieresprung machen?

Eine Beförderung drückt auf jeden Fall eine stärkere Anerkennung aus. Das ist ein noch wirksameres Signal als ein Spot-Bonus: Man traut mir mehr Verantwortung zu. Das Problem in der Praxis ist, dass man nicht jeden befördern kann. Man kann Karrierestufen nicht beliebig ausdehnen. Für viele Unternehmen wäre das zu teuer. Denn ein Karriereschritt geht meistens mit einer dauerhaften Gehaltserhöhung einher. Das steigert zwar die Arbeitszufriedenheit signifikant. Aber die Menschen gewöhnen sich auch relativ schnell daran.

Aber wenn sich jemand zu Höherem berufen fühlt, lässt er oder sie sich sicherlich nicht mit einem Spot-Bonus abspeisen...

Ja, das stimmt. Spot-Boni sind kein Retention- und Akquise-Tool. Wenn es das einzige ist, um Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten, wird das nicht genügen. Aber manche Beschäftigte möchten gar keinen anderen Job, weil sie sich in der aktuellen Position wohlfühlen. Nicht jeder möchte eine Führungskarriere. Und Fachkarrieren erreichen in der Regel früher das Ende der Fahnenstange. Angesichts dieser Limitation ist ein Spot-Bonus ein gutes und günstigeres Mittel, um denjenigen, die auf einem bestimmten Karriereplateau bleiben, dennoch Anerkennung zukommen zu lassen.

Apropos günstig: Wie hoch sind Spot-Boni in der Regel und welche Rolle spielt das?

Oft sind die Beträge gar nicht sehr hoch. In unserer Studie lagen die Spot-Boni beispielsweise durchschnittlich bei 2,5 Prozent vom Jahresgehalt. Bei einem Jahresgehalt von 100.000 Euro sind das 2.500 Euro. Wenn jemand wirklich einen großen Wertbeitrag fürs Unternehmen leistet, sehe ich keinen Grund, warum man nicht auch eine hohe Summe auszahlen sollte. Aber unsere Daten sprechen dafür, dass man das nicht braucht. Es geht darum, dass Mitarbeitende sich gesehen fühlen. Dafür können auch nicht-monetäre Belohnungen wie zusätzliche Urlaubstage oder Karten für ein Fußballspiel geeignet sein, wenn man Mitarbeitenden damit etwas Gutes tut. In Laborexperimenten konnte man zeigen, dass Dinge, die mehr Aufmerksamkeit signalisieren, wie etwa ein als Origami gefalteter Geldschein, die Arbeitsmotivation stärker steigern als ein normaler Geldschein. Aber in der Praxis ist das natürlich schwieriger zu managen. Da müssen die Führungskräfte mehr mitdenken.

Sie haben gesagt, dass Spot-Boni ein knappes Gut sein sollten, um hohe Anerkennung zu zeigen. Wie knapp ist denn knapp genug?

In dem Unternehmen, mit dem wir in unserer Feldstudie gearbeitet haben, waren es mit etwa 35 bis 40 Prozent der Beschäftigten, die pro Jahr eine Sonderprämie erhalten haben, relativ viele. Es ist schwer zu sagen, wo der Kippunkt ist – also was das optimale Level an Exklusivität wäre. Dazu haben wir noch zu wenig Daten. Je größer der Prozentsatz, desto größer ist die Gefahr, dass der Bonus einen instrumentellen Charakter bekommt. Das heißt, man erzeugt Erwartungen bei den Beschäftigten, die man leicht enttäuschen kann.

Besteht die Gefahr nicht ohnehin: Wenn 60 Prozent oder mehr keinen Bonus bekommen – was macht das mit den Menschen, die leer ausgehen?

Wenn man erfährt, dass ein Kollege oder eine Kollegin etwas bekommen hat und man selbst geht leer aus, geht die Arbeitszufriedenheit erheblich in den Keller. Das wissen wir aus anderen Studien. Unternehmen versuchen deshalb in der Regel, die Spot-Boni nur individuell zu kommunizieren und nicht an die Kolleginnen und Kollegen.

Aber spricht sich das nicht rum? Wenn man selbst keinen Spot-Bonus bekommen hat, kann man sich ja ausmalen, dass andere sehr wohl einen erhalten haben.

„Erfährt man, dass ein Kollege einen Spot-Bonus bekommt, man selbst aber nicht, geht die Arbeitszufriedenheit erheblich in den Keller.“

Dass es sich herumspricht, wer genau einen bekommen hat, können Unternehmen nicht ganz ausschließen. Meist gelingt es aber ganz gut, das nicht zu öffentlich zu machen. Denn Mitarbeitende möchten ja meist nicht als Angeber dastehen. Aber man muss die Gefahr trotzdem bedenken. Der Verlust an Motivation bei denjenigen, die nichts bekommen, könnte schnell größer sein als der Zugewinn an Motivation und Arbeitszufriedenheit bei denjenigen, die eine Auszeichnung erhalten. Je mehr Beschäftigte einen Spot-Bonus kriegen, desto höher kann die Demotivation der anderen sein, wenn dies transparent wird. Deshalb ist es am besten, wenn das die Leute gar nicht so sehr auf dem Schirm haben.

Wie sieht es damit aus, wenn man den Spot-Bonus ans ganze Team vergibt?

Es gibt Unternehmen, die das tun – gerade dort, wo agile Strukturen eingeführt worden sind und sich Teams stark selbst managen. Das halte ich auch für sehr sinnvoll. Meine Vermutung ist auch, dass mögliche Demotivationseffekte geringer

ausfallen, wenn man als Team nichts bekommt. Dann besteht auch weniger die Gefahr, dass die Sache mit den Spot-Boni zum Turnier wird, bei dem es Gewinner und Verlierer gibt. Bei der individuellen Vergabe versuchen viele Unternehmen einen Wettbewerb zu verhindern, indem sie die Budgetvergabe von der Bonusvergabe trennen. Höhere Managementebenen haben die Budgethoheit und die direkten Führungskräfte können nominieren, damit es eben keine festen Quoten pro Abteilung gibt.

Könnte statt der Führungskraft nicht auch das Team Spot-Boni vergeben?

Führungskräfte bekommen nur einen Teil des Verhaltens von Beschäftigten mit. Es kann sein, dass manche Leute gegenüber der Führungskraft glänzen, aber sich Kollegen gegenüber mies verhalten. Deshalb kann eine Nominierung aus dem Kollegenkreis durchaus Vorteile haben. Einige Unternehmen haben Plattformen, wo man gegenseitig Awards an Peers vergeben kann. Man muss aber aufpassen, dass das nicht so ein Reziprozitätsspiel wird – nach dem Motto, ich habe dich nominiert, dann musst Du mich auch berücksichtigen. Da gibt es durchaus noch Nachholbedarf, eine Art Spot-Bonus 2.0 zu entwickeln, der gut und nachhaltig wirkt.

Sie haben gesagt, dass Unternehmen Spot-Boni vor allem als Ersatz für den Wegfall von individuellen Zielvereinbarungssystemen einsetzen. Ist das sinnvoll?

Die Vorgeschichte der Vergütung ist ein wichtiger Faktor, denn Mitarbeitende haben Bonuserwartungen. Jede Änderung am Vergütungssystem löst Referenzpunkteffekte aus. Das heißt, man vergleicht die aktuelle Vergütung mit der in der Vergangenheit. Dann kann es durchaus sinnvoll sein, mit einem etwas höheren Spot-Bonus-Topf anzufangen. Führungskräfte haben dann etwas an der Hand, um Verluste bei leistungsstarken Beschäftigten etwas abzdämpfen, die bei einer Abkehr von individuellen Boni ja Geld verlieren können.

Das klingt ein bisschen nach Methadonprogramm. Man kann sich noch nicht so richtig von individuellen Boni lösen und braucht etwas zur Schmerzminderung...

Schöne Analogie. Ja, es kann passieren, dass man das Gegenmittel dann immer wieder und wieder geben muss. Wenn man von der Anreizlogik für das eigene Unternehmen überzeugt ist, sollte man doch lieber überlegen, ob klassische Leistungsanreize nicht besser sind. Aber man kann es auch mit Spot-Boni und guter Kommunikation und Schulung der Führungskräfte versuchen. Letztlich ist das oft eine Frage der Unternehmenskultur und eine zentrale Aufgabe der Führung. ■■■



STEFANIE HORNUNG ist freie Journalistin und setzt sich als Mitglied des New Pay Collective intensiv mit Vergütungsthemen auseinander.