

Klaus Watzka

11 Argumente gegen Zielboni

Mitarbeiterführung über Ziele: Ja, unbedingt! Vergütung nach Zielerreichung: Nein!
Die Risiken und Probleme überwiegen den potenziellen Nutzen. In thesenartiger Form werden 11 Argumente gegen zielbasierte Vergütungssysteme vorgetragen.

1. Geld- und Zeitverschwendung: Schon die reine Existenz von Zielen sorgt über wirkungsvolle psychologische Mechanismen für eine Verbesserung von Motivation und Leistung. So mobilisieren Ziele zum Beispiel Zusatzenergien beim Mitarbeiter, erhöhen die Ausdauer bei der Problemlösung, unterbinden die Tendenz zur Prokrastination und zur Beschäftigung mit irrelevanten Tätigkeiten und erhöhen die Identifikation mit der Aufgabe. Sparen wir uns also den Aufwand für die höchst konfliktbehaftete und aufwändige Bestimmung und Administration von - mitunter lächerlich kleinen - zielorientierten Entgeltbestandteilen! Ziele entfalten auch isoliert ihre Wirkung!

2. Abnehmender Grenznutzen von Geld: Je höher eine Vergütung ist, desto geringer wird der Nutzenzuwachs durch zusätzliche Beträge. 1000 € Zielbonus stiften bei einem Grundgehalt von 20.000 € einen höheren Nutzen als bei 100.000 €. Die Motivationskraft von Geld zehrt sich mit steigender Vergütung immer stärker selbst auf. Nach dieser Logik hätten Zielboni ihre größte Motivationskraft in den unteren Vergütungsgruppen. Dort aber werden sie in der Praxis eher nicht eingesetzt. In den höheren Vergütungsgruppen sind sie eher wirkungslos. Ab einem bestimmten Einkommensniveau wird kein Mitarbeiter durch Zielboni seine Arbeit um einen Deut anders verrichten, kein Investmentbanker mehr richtige oder falsche Wertpapiere kaufen und kein Fertigungsleiter seinen Produktionsbereich anders managen.

3. Innere Unruhe: Solange noch potenziell mehr Geld zu erzielen ist, werden Mitarbeiter von einer inneren Unruhe ergriffen. Frieden finden sie erst, wenn sie alle finanziellen Optionen auch ausgeschöpft haben. Das ist der homo oeconomicus in uns. Mitunter ist es aber besser, schlafende Hunde nicht zu wecken. Wenn eine finanzielle Zusatzoption nicht existiert, dann wissen Mitarbeiter, ein Kampf ist nicht

nötig; er ist nicht einmal möglich. Energie müssen sie diesem Thema nicht widmen. Sie können sich voll auf ihre eigentliche Aufgabe konzentrieren. Verfechter von Zielboni werden einwenden, dass genau diese innere Unruhe erzeugt werden soll, um zu höherer Leistung zu animieren. Dahinter steht die naive Vorstellung, dass sich die Unruhe des Mitarbeiters eindimensional in einem höheren Engagement für die Ziele niederschlägt. Genau das funktioniert aber vielfach nicht! Durch das Angebot von „Geld“ wird nur ein Anreiz gesetzt, es sich zu holen – nicht mehr! Ein höheres Engagement wäre ein möglicher Weg dorthin. Ein anderer, weniger anstrengender Weg, führt über die Beeinflussung von Zielen und Zielerreichungsgraden.

4. Anreiz zur Leistungszurückhaltung: Für rational handelnde Mitarbeiter wird ein starker Anreiz gesetzt, die Wahrscheinlichkeit zu maximieren, den Bonus auch in voller Höhe zu erhalten - und dies auch in den nächsten Perioden. Der naheliegende Weg führt über die Kalkulation *„Sorge dafür, dass die Ziele nicht zu hoch ausfallen“*. Dies sichert eine Zielerreichung auch bei ungünstigen Rahmenbedingungen und lässt für künftige Perioden noch Raum für Steigerungen. Der kluge Mann baut vor! Ein rationales Verhaltensmuster wäre also, mit sehr zurückhaltenden Vorschlägen in die Vereinbarungsgespräche zu gehen bzw. dort die Zielniveaus nach unten zu verhandeln. Und fertig ist der orientalische Basar!

5. Anreiz zur Leistungsbeschönigung: Es geht um Geld! Der Mitarbeiter wird also seinen Zielerreichungsgrad in möglichst positivem Licht darstellen. Es entsteht ein starker Anreiz, eigene Leistungen aufzuwerten, Misserfolge und Fehler aber nicht sichtbar werden zu lassen. Mitarbeiter sind mehr mit der positiven Vermarktung ihrer Leistungen beschäftigt als mit der Leistungserstellung selbst. Die Leistungsfassade wird wichtiger als der Leistungskern. Im schlimmsten Fall werden Fehlleistungen vertuscht, anderen in die Schuhe geschoben oder gar Daten „frisirt“. Gibt es in Form eines Zielbonus viel zu gewinnen, dann steigt auch der mögliche Nutzen von unredlichen Strategien und die gefühlten Kosten ihrer möglichen Aufdeckung relativieren sich.

In Zielerreichungsgesprächen wird verbissen um die Zielerreichung gefeilscht. Zumindest eine Teilzielerreichung soll attestiert werden. Ein Skalenpunkt mehr bringt schließlich auch Geld. Orientalischer Basar Teil 2! Statt nüchternem Blick auf das Zielerreichungsniveau und ehrlicher Analyse von Gründen für Zielverfehlungen

dominieren Rechtfertigungsstrategien. Mitarbeiter mutieren zu Abweichungsbegründungsspezialisten.

6. Pseudogerechtigkeit: Zielboni sollen zu einer höheren Leistungsgerechtigkeit der Vergütung führen. Wenn da nur nicht zwei Gerechtigkeitsfallen wären. Die erste Falle: Was, wenn in Zielgesprächen ein durchsetzungsstarker, rhetorisch geschickter Mitarbeiter auf einen eher „schwachen“ Vorgesetzten trifft? Die Wahrscheinlichkeit, dass der Vorgesetzte bei Zielvereinbarung und Zielerreichungsfeststellung nachgibt, ist hoch. Und da kein Vorgesetzter vor sich und anderen so recht zugeben mag, dass seine Einschätzung der Zielerreichung des Mitarbeiters eigentlich nicht zutreffend ist, wird an einer gemeinsamen Rechtfertigungsstrategie gebastelt. Mitarbeiter und Vorgesetzter sind dann zu Lasten der Gesamtorganisation im gemeinsamen Realitätsverlust vereint. Konsequente und konfliktstarke Vorgesetzte werden dem Druck des Mitarbeiters nicht nachgeben. Das heißt aber, dass die Gewährung von Zielboni stärker von der Frage abhängt, welchen Vorgesetzten man hat, als von der Zielerreichung selbst.

Eine zweite Gerechtigkeitsfalle lauert bei der Frage der Vergleichbarkeit von Zielen. Wenn bei gleichem Grundgehalt der Mitarbeiter im Vertrieb für die Neukonzeption eines Internetauftritts einen Zielbonus von 5000 € bekommt und der Meister in der Fertigung den gleichen Betrag für die Verbesserung der Durchlaufzeiten um 3%, dann setzt das eigentlich voraus, dass die Ziele gleich schwierig waren. Im Fazit ist festzuhalten, dass weder Zielschwierigkeiten noch Beurteilungsprozesse hinreichend vergleichbar sind. Auf einem solch wackeligen Fundament eine leistungsgerechte Vergütung bauen zu wollen, ist eher Wunschdenken.

7. Zielinflexibilitäten: „Wenn Du ein totes Pferd reitest, steig ab!“ Auch von nicht mehr zweckmäßigen Zielen sollte man sich schnell trennen. Mental ist dieser Trennungsprozess sehr schwierig. Sobald Zeit und Energie in ein Ziel geflossen ist, lässt man trotz ungünstiger Handlungsverläufe ungern los. Die psychologischen Kosten werden noch höher, wenn man sich mit der Aufgabe des Ziels zusätzlich von der potenziellen Zuverdienstchance verabschieden muss. Ausgelobte Zielboni können so auf sehr subtile Weise dazu beitragen, dass in Organisationen unzweckmäßige Ziele weiter verfolgt werden.

8. Bedrohung des Betriebsklimas: Organisationen sind arbeitsteilige Systeme. Ziele sind oft nur im Abhängigkeitsgeflecht mit Kollegen zu erreichen. Was aber sagt der Verkäufer, der aufgrund eines Fehlers im Terminmanagement im Back-Office einige Abschlüsse nicht tätigen kann und deswegen seinen Zielbonus schmälert? Vorwürfe und Aggressionen sind zu erwarten. Sobald Geld ins Spiel kommt, dürfte die Toleranz für Fehler von Kollegen deutlich abnehmen.

9. Verstärkung des Scheuklappenblicks: Eine wichtige Systemschwäche des MbO ist, dass Mitarbeiter alle nicht mit Zielen unteretzten Aufgaben vernachlässigen (Scheuklappenblick). Dieser Effekt ist höchst unerwünscht, wird aber noch verstärkt, wenn die Ziele zusätzlich mit Zielboni unteretzt werden.

10. Förderung von Einzelkämpfermentalität: Individuelle Stellenziele und Zielboni sind ein gefährliches Gemisch. Sie verstärken die Neigung, sich in Einzelkämpfermanier nur noch die eigene Zielerreichung zu kümmern. Kooperation und Unterstützung von Kollegen bleiben auf der Strecke, da sie eher als zeitfressend und als Ablenkung eingestuft werden. Ganz kritisch wird es, wenn die Mitarbeiter um einen fixen Zielbonustopf konkurrieren. Die ökonomische Rationalität lautet dann: *„Sorge dafür, dass Du Deine Ziele erreichst und möglichst viele andere ihre Ziele nicht erreichen.“* Ein Giftcocktail direkt in die Kooperationsadern der Organisation!

11. Fehlkonditionierungen: Zielboni konditionieren Mitarbeiter auf die Regel: *„Keine Leistung ohne Gegenleistung“*. Hat diese Konditionierung erst einmal gegriffen, dann wird auch nicht mehr gemacht, was nicht zusätzlich belohnt wird. Das Prinzip *„Optimale Leistung gegen eine faire Vergütung und gute Arbeitsbedingungen“* ist außer Kraft.

Quelle: Watzka, K.: Zielvereinbarungen in Unternehmen – Grundlagen, Umsetzung, Rechtsfragen, Wiesbaden: Gabler-Verlag 2011 (Auszug)