

JOB FLASH

Motivierte Mitarbeiter

Bonussysteme sinnvoll genutzt!

Will man Bonussysteme analysieren und bewerten, sollten die Bedürfnisse der Menschen in den Vordergrund gestellt werden. Die Maslowsche Bedürfnispyramide liefert dazu ein wertvolles Hilfsmittel.

Unter den verschiedenen Bedürfnissen besteht eine Rangordnung. Die Maslowsche Bedürfnispyramide ordnet Bedürfnisse aufgrund ihrer Dringlichkeit. Primär trachtet man danach, elementare körperliche Grundbedürfnisse zu befriedigen. Erst wenn diese weitgehend abgedeckt sind, treten die Sicherheitsbedürfnisse hervor, dann die Bedürfnisse sozialer Art, und erst am Schluss stehen die Wertschätzungsbedürfnisse und die Bedürfnisse, sich selbst zu verwirklichen. Maslows fünfstufige Bedürfnishierarchie berücksichtigt nur sogenannte instinktive Bedürfnisse. Darüber hinaus gibt es Bedürfnisse nach ästhetischer Wahrnehmung, den Drang nach profundem Wissen ... und spirituelle Bedürfnisse.



Bedürfnispyramide nach Prof. Abraham Harold Maslow (1.4.1908–8.6.1970).

Physiologische Bedürfnisse

Es sind dies existentielle Bedürfnisse wie die Notwendigkeit zu atmen, zu trinken, zu essen, zu schlafen, und wie auch das Bedürfnis nach Sex. Wenn die physiologischen Bedürfnisse nicht abgedeckt werden können, fühlen wir uns krank, gereizt, unwohl. Wir wollen uns dann so rasch wie möglich Linderung verschaffen.

Sicherheit

Wenn die physiologischen Bedürfnisse abgedeckt sind, rücken die Sicherheitsbedürfnisse in Zentrum unsers Denkens und Handelns. Angst, Furcht, Bedrohungen sind ihre Auslöser. Wir begegnen ihnen, indem wir uns vor Gefahren schützen und für die Zukunft vorsorgen. Bonussysteme dürfen keine Angst oder Bedrohung auslösen.

Zugehörigkeit und Liebe

Die sozialen Bedürfnisse kommen als nächste auf der Maslowschen Stufenleiter. Menschen haben den Wunsch, einer Gruppe zuzugehören: einer Familie, einer Arbeitsgemeinschaft, einer Religionsgemeinschaft, einem Verein, einem Club, einer Clique. Wir wollen mit andern zusammen sein, von ihnen akzeptiert und geliebt werden. Einsamkeit und Entfremdung sind Gefühle, die soziale Bedürfnisse wecken. Bonussysteme steigern den Wettbewerb, dürfen aber den Teamgeist nicht zerstören.



Walter P. Hölzle, Inhaber von Hölzle, Buri & Partner / Consulting, www.hbpc.ch, befasst sich im Rahmen der Beratungstätigkeit mit der nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Das Humankapital spielt somit eine zentrale Rolle und bedarf der sorgfältigen Selektion von gut qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Alle Partner verfügen über langjährige, internationale Erfahrung und einen überdurchschnittlichen Leistungsausweis.

Wertschätzung

Wenn die ersten drei Bedürfniskategorien abgedeckt sind, werden die Wertschätzungsbedürfnisse dominant: die Selbstachtung und die Wertschätzung durch andere. Das Bedürfnis, sein eigenes Selbstbewusstsein aufzubauen und zu stärken geht zusammen mit dem Wunsch nach Beachtung, Anerkennung, Bewunderung, Verehrung durch andere. Das Streben nach Macht ist dabei eine sehr starke Triebfeder des Handelns. Wer seine Wertschätzungsbedürfnisse nicht befriedigen kann, fühlt sich frustriert, hilflos, zurückgestossen, wertlos.

Bonussysteme fördern die wichtigen Wertschätzungsbedürfnisse. Professionelle Qualifikationsgespräche mit Lob und Tadel helfen, die Wertschätzungsbedürfnisse im Sinne von Fordern und Fördern zu befriedigen.

Selbstverwirklichung

Erst wenn alle andern instinktiven Bedürfnisse befriedigt sind, werden die Bedürfnisse nach Selbsterfüllung aktiv: Eine Person möchte so sein und handeln, wie es ihrem innern Drang entspricht. Wer sich nicht selbst verwirklichen kann, ist rastlos, nervös, angespannt. So sein, wie man ist, sich nicht verstellen, sich mit sich eins fühlen, weder an Unter- noch an Überforderungen leiden, sich einbringen können, glücklich sein – dies sind Bedürfnisse der letzten Stufe in Maslows Bedürfnispyramide. Darüber steht nur noch der Drang nach tieferem Verständnis all dessen, was jenseits des Persönlichen liegt (Transpersonales).

Wie sieht ein optimales Bonussystem aus?

Ein Bonussystem muss hohe Anforderungen in den Bereichen Wertschätzung, Selbstverwirklichung und Sicherheitsbedürfnis erfüllen. Es muss transparent und nachvollziehbar sein und klare Beurteilungskriterien und Zielvereinbarungen aufweisen. Die Ziele sollten hoch gesteckt sein, aber bei sehr guter Leistung erreicht werden können.

Das Bonussystem muss auf die Vision/Mission und strategischen Ziele der Unternehmung ausgerichtet sein. Ideal ist, wenn nicht nur am Ende des Jahres die Zielerreichung mit den Mitarbeitenden besprochen wird, sondern schon während des Jahres – dann, wenn Zwischenziele erreicht werden. Diese können in Form eines Teilbonus honoriert werden. Ein Bonus muss zwingend an den Unternehmenserfolg gekoppelt sein. Wenn Ziele nicht erreicht werden, sollte kein Bonus bezahlt werden, sonst werden Boni zur Selbstverständlichkeit und zu einem Lohnbestandteil.

Der Schlüssel zu unternehmerischem Erfolg sind gut ausgewählte, motivierte und am richtigen Ort eingesetzte Mitarbeitende. Ein gutes, auf Bedürfnisse der Mitarbeitenden und strategischen Ziele der Unternehmung ausgerichtetes Bonussystem ist ein wertvolles Instrument, das mithilft, Visionen zu erreichen. ■

Walter P. Hölzle