

Pro und Kontra Leistungslohn

Zum Thema Leistungslohn gibt es immer wieder divergierende Ansichten. Die beiden Artikel zeigen gegensätzliche Meinungen zum Thema Leistungslohn und versuchen einen differenzierten Überblick zu geben. Der erste Artikel zeigt die Vorbehalte und Bedenken der leistungsorientierten Entlohnung aus human-ökonomischer Forschung auf, während im zweiten Artikel die in vielen Unternehmen praktizierten Ansätze dargestellt werden.

VARIABLE LEISTUNGSVERGÜTUNG – JA, SIE SETZT SICH DURCH. ABER IST SIE DESWEGEN AUCH GUT?

Prof. Dr. Dr. h. c. Margit Osterloh, Dr. Antoinette Weibel, Dr. Katja Rost, Universität Zürich

Variable Leistungsvergütung gilt als modern: In Amerika, der Schweiz und Deutschland ergänzen mehr als 75 Prozent der Unternehmen ihr Lohnsystem um variable, leistungsabhängige Zulagen. Die zugrunde liegende Annahme ist: Mitarbeiter strengen sich an, wenn zusätzliche Leistung belohnt wird. Man kann von einem «Rüebliansatz» sprechen. Der Mitarbeiter springt in die Richtung, in der das «Rüebli» hängt. Ist dieser Trend zu begrüßen? Wir meinen, dass leistungsvariable Vergütung eher einen Rückschritt darstellt. Sie entspricht nicht den Kenntnissen der modernen psychologischen Ökonomik.

Von variablem Leistungslohn spricht man, wenn die Lohnhöhe an die zu erreichende Arbeitsleistung knüpft, die anhand vorgegebener Kriterien gemessen wird und vom Mitarbeiter beeinflusst werden kann. Diskutiert werden als Beispiele Bonusprogramme, welche die Bonushöhe an die Höhe des Umsatzes knüpfen, oder Aktien- und Optionspläne auf oberer Führungsebene, die an den Aktienkurs des Unternehmens gekoppelt sind. Auch Zulagen, die im Rahmen des Management by Objectives nach Massgabe der Zielerreichung berechnet werden, gelten als variable Leistungsvergütung. Nicht zum variablen Leistungslohn zählen allerdings Bonusprogramme, die eine Gewinnbeteiligung an alle Mitarbeitenden am Jahresende verteilen.

Im Folgenden gehen wir der Frage nach, ob die von der Praxis vermuteten Effekte leistungsvariabler Vergütung tatsächlich eintreten.

Leistungslohn und Unternehmenserfolg: In der Praxis dominiert die Ansicht, dass Unternehmen mit variablem Leistungslohn bessere Ergebnisse erzielen. Der traditionelle Fixlohn ist eine Investition in erwartete Leistungen. Im Gegensatz zum variablen Leistungslohn kann er Unternehmen in schwierigen Zeiten nicht unterstützen, und es besteht die Gefahr der Kündigung der besten Mitarbeiter. Deswegen setzt sich variabler Leistungslohn durch.

Unserer Meinung nach setzt sich variabler Leistungslohn wohl eher deswegen durch, weil er einer Mode entspricht, die nur für einfache Tätigkeiten empirisch gerechtfertigt ist. Zum einen zwingt er die Mitarbeiter, das unternehmerische Risiko mitzutragen. Sie sind aber gerade deswegen Angestellte, weil sie kein unternehmerisches Risiko tragen möchten. Das unerwünschte Risiko muss in Form einer Risikoprämie vergolten werden, damit die Anreizwirkung des Instruments erhalten bleibt. Zum anderen kann man die Kündigung der besten Mitarbeiter durch variable Leistungsvergütung nicht verhindern. Diese entscheiden sich, wenn sie schon ein Risiko tragen müssen, eher dafür, sich selbständig zu machen.

Leistungslohn und Motivation: Ohne Leistungslohn ist Führen schwierig, weil kein Anreizsystem vorhanden ist, welches die Mitarbeitenden dazu bewegt, etwas zu unternehmen.

Diese Ansicht ist aus drei Gründen falsch: Erstens wissen wir, dass Menschen auch aus Eigenantrieb arbeiten – weil die Arbeit Spass macht, herausfordernd ist oder als sinnvoll erachtet wird. Mitarbeiter sind also auch intrinsisch motiviert. Zweitens können Unternehmen und Vorgesetzte diesen Eigenantrieb durch gezielte Führungsprozesse und durch die Gestaltung von Arbeitsinhalt und -umfeld bewusst anregen. Drittens zeigen zahlreiche empirische Untersuchungen, dass sich leistungsvariable Vergütung negativ auf die intrinsische Motivation auswirkt. In der Konsequenz besteht gerade bei interessanten und komplexen Aufgaben die Gefahr, dass leistungsvariable Vergütung die Gesamtleistung der Mitarbeitenden senkt und eben nicht anregt.

Leistungslohn und Identifikation: Variabler Leistungslohn ist den Mitarbeitenden ein Bedürfnis, weil er ihr Verständnis für die Arbeit fördert.

Die Identifikation mit der Arbeit ist dann am grössten, wenn Mitarbeiter ihre Arbeit gern tun und als sinnvoll

betrachten. Unternehmen fördern die Identifikation mit der Arbeit am effektivsten, wenn sie geeignete Mitarbeiter auswählen und den Arbeitsplatz abwechslungsreich und eigenverantwortlich gestalten. Variabler Leistungslohn fördert nie die Identifikation mit einer Tätigkeit, sondern höchstens die Identifikation mit der Belohnung.

Leistungslohn und gerechte Aufstiegschancen: Leistungslohn fördert die Diskussion über die Zielerreichung und wirkt sich in einer gerechteren Leistungsbeurteilung aus.

Leistungslohn fördert nur dann eine gerechte Leistungsbeurteilung, wenn die Zielerreichung der Mitarbeitenden anhand eines Marktpreises gemessen werden kann. Bei komplexen Tätigkeiten oder Dienstleistungen spielt der Markt nur ungenügend. Hier muss man auf subjektive Beurteilungen der Zielerreichung zurückgreifen (durch Vorgesetzte oder durch das Team), das heisst, die Gerechtigkeit des Leistungslohns liegt im Auge des Betrachters. Somit kommt unter einem Leistungslohnsystem keine gerechtere Beurteilung zustande. Vielmehr besteht die Gefahr, dass Heuchelei und andere unproduktive Taktiken zur Beeinflussung des Vorgesetzten angewendet werden, die das Arbeitsklima nachhaltig gefährden.

WIE SIEHT EIN GERECHTES LOHNSYSTEM DER ZUKUNFT AUS?

Ein gerechtes Lohnsystem beruht auf marktgerechten Fixlöhnen und auf transparenten und fairen Verfahren der Lohnfeststellung. Lohndifferenzen basieren auf Beförderungsturnieren. Von einem Beförderungsturnier spricht man, wenn nur derjenige Mitarbeiter mit der höchsten Eignung in die Führungsposition befördert wird. Der Eignungstest besteht in einem solchen System aus der Beurteilung durch mehrere Personen, mit denen die Beurteilten persönlich zusammenarbeiten, beispielsweise in einer sogenannten 360-Grad-Beurteilung. ■

LITERATURTIPPS:

Rost, K., Osterloh, M. (2007), Determinants of Directors pay in Switzerland: «Optimal-Contract» versus «Fat Cat» Explanation, Arbeitspapier Zürich.

Weibel, A., Bernard, U. (2007), Verdienen Top-Manager zu viel?, Universitas - Orientierung in der Wissenschaft, 62/7, S. 1050-1059

Weibel, A., Rost, K., Osterloh, M. (2007), Disziplinierung der Agenten oder Crowding-out? – Gewollte und ungewollte Anreizwirkungen von variablen Löhnen, forthcoming: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfBF).

Rost, K., Osterloh, M. (2007), Managementfashion Pay-for-Performance, Arbeitspapier Zürich.

Osterloh, M. & Weibel, A. (2006). Investition Vertrauen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Rost, K., Weibel, A., Osterloh, M. (2007), Good Organizational Design for Bad Motivational Dispositions?, Arbeitspapier Zürich.

Weitere Infos finden Sie unter:

<https://www.unizh.ch/iou/orga/ssl-dir/wiki/index.php/Main/HomePage>



Prof. Dr. Dr. h. c. Margit Osterloh
ordentliche Professorin und Inhaberin des
Institutes für Organisation und Unternehmense-
theorien, Universität Zürich,
Plattenstrasse 14, CH- 8032 Zürich
E-Mail: osterloh@iou.unizh.ch



Dr. Antoinette Weibel
wissenschaftliche Assistentin, Institut für
Organisation und Unternehmenstheorien,
Universität Zürich, Plattenstrasse 14
CH- 8032 Zürich
E-Mail: antoinette.weibel@iou.unizh.ch



Dr. Katja Rost
wissenschaftliche Assistentin, Institut für
Organisation und Unternehmenstheorien,
Universität Zürich, Plattenstrasse 14
CH- 8032 Zürich
E-Mail: katja.rost@iou.unizh.ch