

08.09.2008

Wissenschaft & Debatte

## Demotivieren leichtgemacht

### **Leistungsanreize in Unternehmen richten oft mehr Schaden als Nutzen an. Was daraus für die Personalpolitik folgt.**

NORBERT HÄRING | FRANKFURT Seit 1947 repariert die Safelite Autoglass Corporation in den Vereinigten Staaten defekte Windschutzscheiben - meist innerhalb von 24 Stunden. Bis Mitte der neunziger Jahre ging es dennoch recht gemütlich zu in dem Unternehmen. Dann kam eine neue Führungsmannschaft und stellte das Vergütungssystem um. Die Arbeiter bekamen keinen Stundenlohn mehr, sondern wurden pro installierte Windschutzscheibe bezahlt.

Das Ergebnis: In der Zeit, die ein Arbeiter zuvor für den Austausch von zwei Windschutzscheiben brauchte, schaffte er danach drei. Der amerikanische Personalökonom Edward Lazear, der die Aktion wissenschaftlich begleitete, stellte fest: Etwa die Hälfte des Produktivitätsgewinns ging darauf zurück, dass sich die Arbeiter mehr beeilten. Die andere Hälfte resultierte daraus, dass sich langsame Arbeiter nach und nach andere Jobs suchten. Schnelle Arbeiter fanden das Angebot der Firma besonders attraktiv und waren leichter anzuwerben als vorher.

Für Lazear ist das ein Musterbeispiel dafür, wie das noch relativ junge Forschungsfeld Personalökonomie zu ihren Erkenntnissen kommt und die Personalführungspraxis befruchtet. "Ein Grundstein der Theorie der Personalökonomie ist, dass Arbeiter auf Anreize reagieren", stellt Lazear fest.

Mit solch leuchtenden Beispielen und der theoretischen Unterfütterung durch Ökonomen im Gepäck zogen Unternehmensberater übers Land und überzeugten ihre Kunden von den Vorzügen von Anreizsystemen mit variabler Vergütung, die die Beschäftigten zu Höchstleistungen anspornen sollen. Dass die Arbeitsabläufe bei Safelite anderes sind als bei den meisten anderen Unternehmen, wurde dabei oft ignoriert.

Heute ist bei vielen Unternehmenslenkern und Personalverantwortlichen Ernüchterung eingekehrt. "Wir haben Systeme gesehen, die systematisch zumindest Zufriedenheit und vermutlich auch Motivation in der Belegschaft im großen Stil zerstören", erzählt der Kölner Ökonom Axel Ockenfels, der über die Optimierung von Anreizsystemen forscht. "Viele gut gemeinte Anreizsysteme, für Arbeiter wie für Manager, schaden mehr, als sie nutzen", stellt er fest. Eine Umfrage der Personalberatung Hewitt Associates bei 350 Unternehmen ergab, dass über vier Fünftel der Personalverantwortlichen der Meinung waren, ihre leistungsabhängigen Vergütungsmodelle seien mäßig bis gar nicht erfolgreich in Bezug auf die angestrebten Ziele.

Der Kölner Betriebswirt Dirk Sliwka, der führende deutsche Personalökonom, berichtet von richtiggehenden Zyklen in den Unternehmen. Diese folgten stets ähnlichen Mustern: Zunächst würden allgemeine Bonuszahlungen eingeführt. Dann wollten die Leistungsstärkeren höhere Boni, weshalb Beurteilungen oder objektive Erfolgskriterien eingeführt würden. Daraufhin komme es zu einer Inflation von guten Noten, was neue Unzufriedenheit bei den Leistungsträgern schaffe, weshalb die Unternehmensführung die beurteilenden Vorgesetzten zur Differenzierung zwingt. Weil nun jeder sehe, was der andere bekommt, und sich durch niedrigere Boni als der Kollege abgestraft und missachtet fühlt, steige die Unzufriedenheit erneut. Dann vielleicht doch lieber wieder gleiche Boni für alle.

Ein Problem der Anreizsysteme der ersten Generation liegt darin, dass sie - ebenso wie die traditionelle Personalökonomie - auf dem überholten Menschenbild des Homo oeconomicus aufbauen, der strikt seinen materiellen Eigennutz maximiert und ohne spezielle Anreize nur so viel arbeitet, wie er unbedingt muss. Wenn jedoch Arbeitnehmer, vom Arbeiter bis zum Vorstandsvorsitzenden, eine innere Motivation zu guten Leistungen haben und ihre Versprechen einhalten wollen, wenn sie nicht allein auf ihre eigene Position achten, sondern auch darauf, wie sie im Verhältnis zu ihren Kollegen behandelt werden, dann können unerwartete Effekte von finanziellen Anreizsystemen auftreten. So wie psychologische Aspekte menschlichen Verhaltens in die Ökonomie im Allgemeinen Einzug gehalten haben, so befruchten sie zunehmend auch die Forschung in Sachen Personalökonomie.

Inzwischen haben Forscher erkannt: Wenn ein Unternehmen individuelle finanzielle Leistungsanreize setzen möchte, dann sollte es sich ganz sicher sein, dass es den Beitrag des Einzelnen zum Erfolg vollständig und richtig messen kann.

Denn es bekommt wahrscheinlich genau das, was es gesondert bezahlt - und nichts anderes mehr. "Wenn man Anreize setzt, verhalten sich die Menschen tatsächlich so, dass sie gemäß diesen Anreizen optimieren", stellt Dirk Sliwka fest.

Andere Motivationen wie Fairness, Zusammenarbeit und Stolz auf die eigene Leistung werden verdrängt. Das macht nichts, wenn die Bedingungen für leistungsabhängige Bezahlung so ideal sind wie im Fall von Safelite Autoglass: Die Arbeiter arbeiten meist allein, nicht in Gruppen. Die Leistung besteht in ausgetauschten Windschutzscheiben und nichts anderem. So lassen sich die Leistung und der Beitrag des Einzelnen gut messen.

Wenn der Output des Einzelnen nicht so eindimensional und leicht erkennbar ist, dann wird die Sache schwierig. So haben die Ökonomen Richard Freeman und Morris Kleiner in einer Fallstudie bei einem Schuhproduzenten festgestellt: Nach der Einführung einer fixen Vergütung je Stunde sank zwar die Produktivität, das Unternehmen machte aber trotzdem höhere Gewinne. Die Erklärung: Der Profit hängt nicht nur von der Anzahl der produzierten und verkauften Schuhe ab, sondern auch von deren Qualität und den Produktionskosten. Und diese wichtigen Nebenziele behielt die Belegschaft besser im Blick, wenn sie nicht über Akkordvorgaben einseitig auf Menge getrimmt wurde.

In der Finanzbranche hatte die Missachtung solcher Erkenntnisse fatale Konsequenzen. Bankmanager anhand eines geschäftsabhängigen Bonusplans zu bezahlen sei ein Fehler, schrieben Lazear und seine Koautorin Kathryn Shaw in einem Überblicksartikel für das "Journal of Economic Perspectives" im Jahr 2007. Ob Bankvorstände die richtigen Entscheidungen getroffen haben, lasse sich erst viel später beurteilen, argumentierten die Wissenschaftler.

Im Zuge der aktuellen Finanzkrise stellte sich tatsächlich heraus, dass Händler und Vorstände der großen Investmentbanken jahrelang millionenschwere Boni für windige Geschäfte mit Hypothekenanleihen kassiert hatten, die ihren Arbeitgebern später Milliardenverluste bescherten. Und Vertreter von Hypothekenfinanzierern, die nach dem Volumen ihrer Abschlüsse bezahlt wurden, schwatzten Millionen Amerikanern Immobilienkredite auf, die diese sich nicht leisten konnten.

Patentrezepte gebe es bei Vergütungssystemen nicht, betont Sliwka. "Wichtig ist vor allem, nicht in Zyklen zu verfallen und bei Problemen jeweils hart gegenzusteuern." Es komme darauf an, "durch behutsames Optimieren den richtigen Mix der Instrumente zu finden". Generell sollte ein gutes Vergütungssystem aus mehreren Bausteinen bestehen. Dort, wo Leistung messbar ist, sollte man sie messen und zu einem Maßstab für Bonuszahlungen machen - aber nicht zum alleinigen. Ergänzend sollten "weiche" Faktoren wie Teambereitschaft, Nachhaltigkeit und Ähnliches bewertet werden, am besten nicht durch einen einzelnen Vorgesetzten, sondern durch ein Panel von Managern. Dieses System hat General Electric erfolgreich eingesetzt und bekanntgemacht.

Ockenfels stellte zudem fest: "Ad-hoc-Boni für besondere Leistungen sind eines der wirksamsten Instrumente, um die Motivation zu steigern." Deshalb sollte seiner Ansicht nach jedes Unternehmen einen Topf für solche Sondervergütungen haben.

Häring, Norbert

SE (Seite):9

DE (Thema):Vergütungssystem; Mitarbeiterführung; Personalwesen;

CN (Land):Bundesrepublik Deutschland C4EUGE;

NN (Person):Lazear, Edward; Sliwka, Dirk; Ockenfels, Axel;