

Bonus oder Malus? Produktivitätseffekte finanzieller Anreize für Mitarbeiter

Malus-Regelungen wirken produktivitätssteigernder als Leistungsprämien, belasten aber das Betriebsklima

Schlagworte: Mitarbeitermotivation, Bonus, Malus, Verlustaversion, Arbeitsvertrag

RELEVANZ DES THEMAS

Viele Unternehmen nutzen Leistungsanreize, um die Produktivität ihrer Mitarbeiter zu steigern. Wie effektiv solche Anreize sind, hängt jedoch von der expliziten vertraglichen Ausgestaltung ab. Ökonomisch betrachtet lässt sich im Vergleich zu Prämienzahlungen ein größerer Produktivitätseffekt erzielen, wenn das Nichterreichen der Leistungsziele mit dem Verlust bestehender Gehaltsansprüche „bestraft“ wird. Allerdings können solche Malus-Regelungen versteckte Kosten verursachen, wenn sie die Vertrauensbeziehung zwischen Arbeitgeber und Belegschaft belasten.

WICHTIGE RESULTATE

Pro

- ⊕ Die Anreizwirkung ist größer, wenn bei Nichterreichen der Leistungsziele finanzielle Einbußen drohen, als wenn bei Zielerreichung ein Bonus gezahlt wird.
- ⊕ Eine Anpassung der vertraglichen Regelungen verursacht dem Unternehmen praktisch keine Kosten.
- ⊕ Die Formulierung der Leistungsanreize hat wenig Einfluss darauf, für welchen Mitarbeitertypus das Unternehmen attraktiv ist.
- ⊕ Malus-Regelungen schrecken Bewerber offenbar nicht von der Unterzeichnung des Arbeitsvertrags ab.

Contra

- ⊖ Malus-Systeme werden im Vergleich zu Bonus-Systemen als unfairer und kontrollierender wahrgenommen.
- ⊖ Bei drohenden finanziellen Einbußen neigen Mitarbeiter eher zu betrügerischem Verhalten als bei Aussicht auf zusätzliche Einkünfte.
- ⊖ Aufgaben, deren Erfüllung nicht unter die Malus-Regelung fällt, werden von den Mitarbeitern tendenziell vernachlässigt.
- ⊖ Die geringe Verbreitung von Malus-Regelungen spricht dafür, dass Unternehmen die potenziellen Nachteile höher bewerten.

KERNBOTSCHAFT DES AUTORS

Leistungsabhängige Vergütungskomponenten können ein wirksames Instrument zur Steigerung der Mitarbeiterproduktivität sein. Es kommt jedoch auf die genaue Ausgestaltung der Anreize an. Verhaltensexperimente zeigen, dass sich Mitarbeiter bei Malus-Regelungen mehr anstrengen als bei Bonus-Regelungen. Demnach könnten Unternehmen durch einfache vertragliche Änderungen deutliche Produktivitätsgewinne erzielen. Allerdings ist darauf zu achten, dass es nicht zu kontraproduktivem Verhalten der Mitarbeiter kommt, das sich wiederum negativ auf das Unternehmen auswirkt.

