

Wie sinnvoll sind Leistungsturniere am Arbeitsplatz?

Anreizorientierter Wettbewerb unter Mitarbeitern kann effizienter sein als klassische Entlohnungsformen

Schlagworte: Leistungsturnier, Wettbewerb, Arbeitsverträge, Arbeitsplatz

AUF EINEN BLICK

Leistungsturniere unter Beschäftigten sind mit Blick auf Entlohnung, Beförderung, Bonuszahlung und Mitarbeitermotivation heute keine Seltenheit mehr. Arbeitsverträge, die auf dem Turnierprinzip basieren, können leistungsfördernde Wirkung zeigen und somit klassischen Vergütungsregeln überlegen sein. Sie können allerdings auch negative Effekte sowohl für die Beschäftigten wie auch für das Management erzeugen. Aufgrund intensiver Forschungsarbeiten ist die Wissenschaft in der Lage, sehr gezielte Empfehlungen zum Einsatz dieses Führungsinstruments zu geben.

ZENTRALE ERGEBNISSE

Pro

- + Leistungsturniere unter Beschäftigten führen zu starken Verhaltensanreizen und einer deutlich höheren Leistungsbereitschaft.
- + Leistungsturniere liefern nicht-monetäre Stimuli in Form von Anerkennung und Erfolg.
- + Im Vergleich zu anderen Entlohnungsformen erfordern turnierbasierte Modelle geringere Vorabinformation über die gezeigte individuelle Leistung.
- + Äußere Einflüsse, wie etwa Aktienkursschwankungen, haben bei wettbewerblicher Entlohnung einen geringeren Einfluss auf die Leistungsbereitschaft.
- + Mit Leistungsturnieren ist ein doppelt positiver Effekt verbunden: leistungsfähigere Beschäftigte üben produktivere Tätigkeiten aus.

Contra

- Das Sieg-oder-Niederlage-Prinzip von Turnieren führt zu steigender Einkommensungleichheit.
- Die relativen Anreize des Turnierprinzips können zu Entmutigungseffekten unter weniger leistungsfähigen Beschäftigten führen.
- Der durch Turniere stimulierte Wettbewerb kann zu egoistischeren, weniger kooperativen und ineffizienten Verhaltensweisen am Arbeitsplatz führen.
- Leistungsturniere können kontraproduktive Effekte in Form von Täuschung oder Absprachen unter Beschäftigten provozieren.
- Weibliche Angestellte könnten sich ungeachtet besserer Qualifikation von Turnieren abschrecken lassen.



KERNBOTSCHAFT DES AUTORS

Wissenschaftliche Studien zu den Effekten turnierbasierter Modelle von Entlohnung und Beförderung zeigen, dass große Vorsicht bei der Konzeption und Einführung solcher Prinzipien geboten ist: Vor der Einführung von Leistungsturnieren muss geprüft werden, ob sich das Arbeitsfeld dafür eignet und wie die potenziell signifikanten Negativeffekte vermieden werden können. Voraussetzung ist, dass (1) die individuelle Leistungsfähigkeit gezielt gemessen werden kann, (2) der Wettbewerb so organisiert wird, dass individuelles Fehlverhalten vermieden wird und (3) die Bedingungen an unterschiedliche Qualifikationsebenen im Unternehmen angepasst werden.