

Bonuszahlungen und Leistungsbewertungen

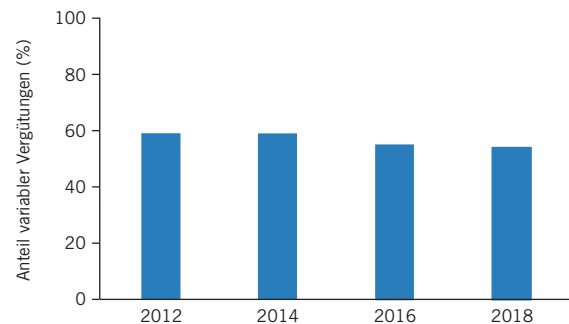
Ob individuelle Gehaltszulagen die Leistung steigern, hängt von den Jobcharakteristika ab

Schlagworte: Bonus, Vergütung, variable Vergütung, Anreize, Leistungsbewertung, evidenzbasierte Bonusgestaltung

RELEVANZ DES THEMAS

Unter Ökonomen war lange die Überzeugung verbreitet, leistungsorientierte Bonuszahlungen wirkten leistungsfördernd. Viele Arbeitgeber setzen solche Prämien ein, um ihre Beschäftigten zu motivieren. Seit einiger Zeit wird dieses Instrument unter Personalverantwortlichen allerdings kontrovers diskutiert, und zahlreiche Firmen setzen stattdessen wieder auf feste Löhne oder haben kollektive Leistungsanreizsysteme wie Gewinnbeteiligungen oder Teamanreize etabliert. Welcher Ansatz optimal ist, hängt von der jeweiligen betrieblichen Konstellation ab. Individuelle Bonuspläne sind kein Patentrezept zur Mitarbeitermotivation.

Rückläufige Verbreitung variabler Löhne in Deutschland



Quelle: Darstellung des Autors basierend auf Daten des Linked Personnel Panel (LPP): Online unter: https://fdz.iab.de/de/Integrated_Establishment_and_Individual_Data/lpp.aspx

IZA
World of Labor

WICHTIGE RESULTATE

Pro

- + Boni können leistungsfördernd wirken, wenn objektive Maße zur Bewertung von wichtigen Leistungsaspekten verfügbar sind und die Beschäftigten genügend Spielraum haben, die eigene Leistung wirksam zu steigern.
- + Boni motivieren Menschen mit geringer Aufgabemotivation.
- + Teamboni können die Leistung steigern, da Peer-Effekte und soziale Präferenzen das Trittbrettfahrerproblem mindern.

Contra

- Bonussysteme können zu Verzerrungen führen, wenn Mitarbeiter mit mehreren Aufgaben gleichzeitig befasst sind und der jeweils betriebene Aufwand nur schwer zu beurteilen ist.
- Auf Mitarbeiter mit sehr gewissenhafter Arbeitseinstellung wirken leistungsabhängige Boni nur begrenzt.
- Das Instrument von Bonuszahlungen beeinflusst auch andere Managementpraktiken zur Mitarbeitermotivation – möglicherweise negativ.
- Individuelle Bonuszahlungen gehen oft auf subjektive, tendenziell verzerrte Leistungsbewertungen zurück.

KERNBOTSCHAFT DES AUTORS

Die neuere empirische Forschung zu den Effekten von Bonussystemen zeigt, dass der Erfolg von der praktischen Umsetzung abhängt. Bei klar umrissenen Aufgaben, einer geringen intrinsischen Arbeitsmotivation und schwer zu kontrollierender Leistung können Bonuszahlungen gut funktionieren. In anderen Zusammenhängen ist der Nutzen jedoch häufig begrenzt. Bonusprogramme müssen deshalb im spezifischen Kontext der Organisation, in der sie eingeführt werden sollen, bewertet werden. Unternehmen sollten sich für einen evidenzbasierten Ansatz entscheiden, für unterschiedliche Teilgruppen von Beschäftigten verschiedene Ansätze eines Bonussystems praktizieren und deren Effekte wissenschaftlich evaluieren lassen.