

Leistungsabhängige Vergütung und Arbeitsproduktivität

Beeinflussen Lohnanreize und Mitarbeiterbeteiligungsprogramme die Leistung eines Unternehmens?

Schlagworte: leistungsabhängige Vergütung, Produktivität, Lohnanreize, finanzielle Beteiligung

RELEVANZ DES THEMAS

Immer mehr Unternehmen bieten ihren Beschäftigten ein Vergütungspaket mit leistungsabhängiger Komponente an. Dadurch sollen Motivation und Effizienz gesteigert werden, Fluktuation und Fehlzeiten hingegen zurückgehen. Die Auswirkungen auf die Produktivität hängen von der Art und Gestaltung des jeweiligen Modells ab; individuelle Anreize zeigen dabei stärkere Wirkung. Eine staatliche Förderung leistungsabhängiger Entlohnung durch Steuervergünstigungen und andere finanzielle Anreize muss mit Mitnahmeeffekten rechnen. Aufgrund der Zunahme mobiler Arbeitsformen wird die Bedeutung leistungsorientierter Entlohnung weiter zunehmen.

WICHTIGE RESULTATE

Pro

- + Leistungsbezogene Entlohnung soll Motivation, Einsatz und Firmenloyalität steigern.
- + Anreizsysteme stärken die Jobzufriedenheit, reduzieren Fehlzeiten und Fluktuation, und wirken sich günstig auf die Unternehmensleistung aus.
- + Erfolgsbezogene Vergütungssystem vergrößern die Lohnflexibilität und tragen zur Umverteilung von hochqualifizierten Arbeitskräften zu besonders produktiven Firmen bei.
- + Der Ausbau mobiler Arbeitsformen dürfte eine Verlagerung von input- zu outputbasierten Entlohnungsstrukturen mit sich bringen.
- + Digitale Technologien können die Leistungsbewertung und somit auch den Zuschnitt leistungsabhängiger Vergütungen erleichtern.

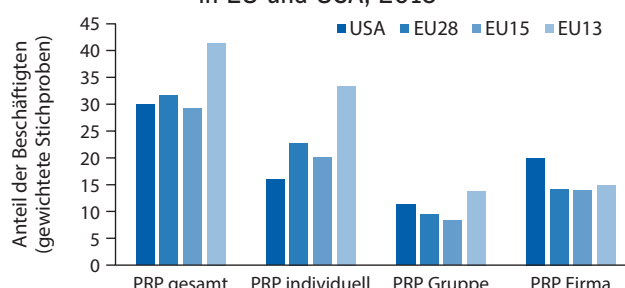
Contra

- Die Auswirkungen von leistungsbezogenen Vergütungssystemen unterscheiden sich erheblich je nach Ausgestaltung und Unternehmensstruktur.
- Schlecht konzipierte Anreizmechanismen können kontraproduktive Wirkung entfalten.
- Risikoscheue Arbeitnehmer könnten Vorbehalte gegenüber Jobs mit Erfolgskomponenten haben.
- Ist die Leistung schwer messbar und spielt die die intrinsische Motivation der Beschäftigten eine besondere Rolle, können Leistungslohnmodelle Fehlansätze erzeugen und die Arbeitsmoral herabsetzen.
- Die Koppelung der Entlohnung an die Leistung kann zu übermäßigem Stress führen und sich nachteilig auf die langfristige Leistung auswirken.

KERNBOTSCHAFT DES AUTORS

Richtig gestaltet können leistungsbezogene Vergütungssysteme die Unternehmensproduktivität und Wettbewerbsfähigkeit wirksam steigern. Auf den individuellen Erfolg bezogene Modelle sind mit einem stärkeren Produktivitätsanstieg verbunden, während Gruppenanreize und Gewinnbeteiligung geringere Effekte haben. Allerdings sollten negative Auswirkungen auf die Arbeitsintensität und die physische wie psychische Belastung der Arbeitnehmer nicht außer Acht gelassen werden, zumal neue Formen mobilen Arbeitens den Stellenwert leistungsbezogener Entlohnung eher noch vergrößern werden.

Verbreitung von erfolgsorientierten Vergütungssystemen in EU und USA, 2015



Quelle: European Working Condition Survey (2015). <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>. American Working Condition Survey (2015). <https://www.rand.org/education-and-labor/projects/american-working-conditions.html>