

Leistungsorientierte Bezahlung und Multitasking

Nur einen Aspekt der Mitarbeiterleistung zu vergüten, kann zur Vernachlässigung anderer Leistungsdimensionen unter den Beschäftigten führen

Schlagworte: Anreize, Multitasking, Leistungskontrolle, Balanced Scorecard

RELEVANZ DES THEMAS

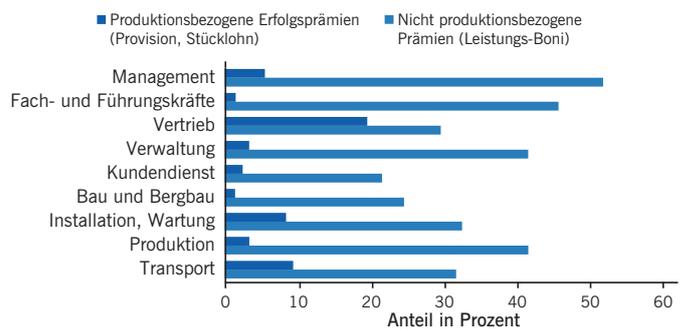
In den Unternehmen sind leistungsorientierte Vergütungsmodelle weit verbreitet. Deren Gestaltung ist allerdings komplex, da die Mitarbeiterleistung typischerweise nicht eindimensional ist: Einen Vertriebsangestellten nur an den aktuellen Verkaufszahlen zu messen, ohne dabei die Qualität des Produkts und den gebotenen Kundenservice zu berücksichtigen, kann den künftigen Verkaufserfolg gefährden. Umgekehrt kann die mehrdimensionale Erweiterung von Bewertungskennzahlen dazu führen, dass die Transparenz des Vergütungssystems aus Mitarbeitersicht beeinträchtigt wird.

WICHTIGE RESULTATE

Pro

- + Leistungsbezogene Bezahlung kann die Produktivität steigern.
- + Als Reaktion auf zusätzliche Performance-Kennzahlen passen Mitarbeiter ihr Verhalten an und konzentrieren sich nicht nur auf wenige messbare und belohnte Aufgaben.
- + Nichtlineare Anreizsysteme ziehen hochmotivierte Mitarbeiter an.
- + Weniger produktive Mitarbeiter werden durch nichtlineare Anreizsysteme motiviert, sich an produktivere Kollegen anzupassen.
- + Erfahrene Mitarbeiter sind leichter imstande in ihrer Arbeit mehrere Leistungsmesswerte zugleich zu berücksichtigen.

Leistungsbezogene Entlohnung nach Beschäftigungszweigen (USA)



Quelle: Gittleman, M., and B. Pierce. "How prevalent is performance-related pay in the United States? Current incidence and recent trends." *National Institute Economic Review* 226:1 (2013); Table 1.

Contra

- Ohne Bewertungsmetrik neigen Beschäftigte dazu, sich auf belohnte Aufgaben zu fokussieren; dabei können Unternehmensziele aus dem Blick geraten.
- Um maximale Vergütungen zu erzielen, können Mitarbeiter versucht sein, das Bewertungsverfahren zu „manipulieren“; für das Unternehmen kann dies kostspielig werden.
- Zusätzliche Bewertungsmaßstäbe können das Verfahren für die Beschäftigten zu kompliziert werden lassen.
- Subjektive Leistungsbeurteilungen bei schwer zu messenden Aufgaben verursachen interne Kosten.
- Auch die angemessene Gewichtung mehrdimensionaler Leistungsmaßstäbe ist kostenträchtig.

KERNBOTSCHAFT DES AUTORS

Leistungsbasierte Vergütungsmodelle sollten alle Dimensionen der Leistung eines Beschäftigten berücksichtigen, um zu vermeiden, dass nicht unmittelbar honorierte Aufgaben vernachlässigt werden. Dieses Multitasking-Problem tritt vor allem in „Wissensjobs“ auf, die einen Schwerpunkt auf nicht-routinemäßige Problemlösungsaufgaben legen (z. B. Manager, Software-Ingenieure, Rechtsanwälte, Ärzte und Forscher). Mit der Zunahme mehrdimensionaler Systeme der Leistungsvergütung wächst allerdings auch der Weiterbildungsbedarf in den Belegschaften.