

# „Objektivität ist Trumpf“

INTERVIEW. Wie lassen sich wirksame Anreizsysteme gestalten? Abwägende Antworten gibt der Personalökonom Dirk Sliwka von der Universität zu Köln.

**personalmagazin:** Viele Firmen versuchen, durch Gehaltsaufschläge oder sonstige Wohltaten die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter zu steigern. Geht diese Rechnung auf?

**Dirk Sliwka:** Wenn diese Aufschläge wirklich von der Leistung der einzelnen Mitarbeiter oder eines Teams abhängen, dann spricht nach dem Stand der empirischen Forschung zum Thema sehr vieles dafür.

**personalmagazin:** Wie wird aber aus einem bunten Strauß an Maßnahmen eine ernstzunehmende Anreizstrategie?

**Sliwka:** Viele Unternehmen gehen an diese Frage in der Tat recht unsystematisch heran und ändern ständig einzelne Details an der Ausgestaltung ihrer Leistungsbeurteilungssysteme und Vergütungsmodelle. Dies verunsichert die Mitarbeiter und untergräbt die Glaubwürdigkeit der Anreizstrategie. Ein sinnvoller Prozess startet aus meiner Sicht mit der Unternehmensstrategie und den Leitwerten des Unternehmens. Daraus leiten sich dann die wichtigen Leistungsindikatoren auf der Gesamtunternehmensebene ab. Aus ihnen wiederum ergeben sich die Indikatoren für die einzelnen Unternehmensbereiche bis hin zum einzelnen Mitarbeiter. Je nach Branchenumfeld und Unternehmenskultur kann ein solcher Prozess entweder sehr zentralisiert gesteuert oder aber auch bewusst schrittweise auf dezentrale Einheiten verlagert werden.

**personalmagazin:** Letztlich soll ja Leistung belohnt werden. Woran am Arbeitsplatz



**Prof. Dr. Dirk Sliwka**

hat den Lehrstuhl für Personalwirtschaftslehre an der Universität zu Köln inne und ist unter anderem auf quantitative Forschung zu Anreizsystemen spezialisiert.

aber Leistung zu erkennen ist, ist gar nicht leicht zu beantworten ...

**Sliwka:** Das ist in der Tat auf den ersten Blick in sehr vielen Bereichen richtig. Relativ unproblematisch ist es häufig beispielsweise in Vertriebsbereichen, wo meist klare quantitative Indikatoren wie zum Beispiel Umsatzzahlen vorliegen. In anderen Bereichen ist es schwieriger. Aber selbst wenn die individuelle Leistung einzelner Mitarbeiter objektiv schwer zu messen ist, so gibt es dennoch fast immer die Möglichkeit, die gemeinsame Leistung einer mehr oder weniger großen Gruppe von Mitarbeitern messbar zu machen. Dies wird aus meiner Sicht zu selten in Anreizsystemen genutzt.

**personalmagazin:** Gibt es wissenschaftliche Belege, dass leistungsorientierte Vergütung wirklich den gewünschten Effekt erzielt?

**Sliwka:** Es gibt eine leider noch sehr kleine, aber wachsende Zahl empirischer Studien, die positive Anreizeffekte anhand von Daten aus einzelnen Unternehmen nachweisen. Das liegt häufig daran, dass man Kontrollgruppen braucht, um die wirklichen kausalen Effekte der Änderung von Anreizsystemen sauber abzuschätzen. Nur wenn Sie vergleichen können, wie eine zweite Gruppe ohne den untersuchten Leistungsanreiz sich verhält, können Sie solide Rückschlüsse ziehen.

**personalmagazin:** Bei vielen Tätigkeiten lassen sich Erfolge schwer den einzelnen Mitarbeitern zuordnen, und oft beeinflussen Faktoren den Projekterfolg, die kaum durch die Betroffenen zu steuern sind. Was tun?

**Sliwka:** Eine direkte und unmittelbar einleuchtende Aussage der Anreiztheorie ist, dass man natürlich Erfolgsmaße umso stärker in die Vergütungsfestlegung einbeziehen sollte, je größer der Einfluss der Mitarbeiter auf diese Erfolgsmaße ist. Aber wichtig ist: Auch wenn der Einfluss gering ist, heißt dies nicht automatisch, dass man auf die Erfolgsmaße verzichten sollte.

**personalmagazin:** Können Sie das an einem Beispiel näher ausführen?

**Sliwka:** Nehmen Sie die Leistung von Personalabteilungen. Sehr häufig höre ich, dass diese nicht messbar sei. Ich

behaupte aber, dass sich ein einfaches Leistungsmaß finden lässt, mit dem man die Leistung der Mitarbeiter dort steigern könnte: Fragen Sie einmal jährlich, etwa im Rahmen Ihrer Mitarbeiterbefragung, nach der Zufriedenheit mit der Personalabteilung. Ich bin überzeugt davon, dass auch ein recht kleiner Bonus, der an die Mitarbeiter der Personalabteilung abhängig von der Durchschnittsantwort auf diese Frage gezahlt wird, eine große Anreizwirkung haben wird.

**personalmagazin:** Die meisten Unternehmen setzen aber, wenn es um die Beurteilung von Mitarbeitern und die Vergabe von Boni geht, weiterhin auf die Urteilskraft und Detailkenntnis der Führungskraft. Sind diese Firmen alle auf dem Holzweg?

**Sliwka:** Wir wissen leider aus einer Vielzahl empirischer Studien, dass solche Leistungsbeurteilungen durch den Vorgesetzten systematisch verzerrt sind. Vorgesetzte differenzieren zu wenig zwischen guten und schlechten Mitarbeitern und beurteilen Mitarbeiter tendenziell zu gut. Nachweisbar ist auch der Effekt, dass die Leistungsbeurteilungen über das gesamte Unternehmen hinweg von Jahr zu Jahr besser werden.

**personalmagazin:** Woran liegt das?

**Sliwka:** Das kann vielfältige Ursachen haben. Offenbar fällt es den Führungskräften schwer, hinter die Beurteilung des Vorjahres zurückzufallen. Eine Rolle spielt aber auch, dass es sowieso schwerer fällt, negative als positive Urteile abzugeben. Außerdem fallen schlechte Bewertungen der Mitarbeiter ja aber immer auch auf den Vorgesetzten zurück. Was auch immer der Auslöser ist, das Grundproblem bleibt: Das Beurteilungsverhalten hängt stark von der Person des Vorgesetzten ab.

**personalmagazin:** Auch weil diese mit unterschiedlicher Elle messen?

**Sliwka:** Richtig, manche Führungskräfte differenzieren stärker als andere. Dies führt dazu, dass selbst Leistungsbeurteilungsergebnisse zwischen verschiedenen Abteilungen schon nicht mehr gut vergleichbar sind. So entstehen nicht nur Fehlanreize, sondern beispielsweise auch falsche Beförderungentscheidungen. Auch steigt dann schnell die Unzufriedenheit der Mitarbeiter, weil das Beurteilungssystem als unfair empfunden wird.

**personalmagazin:** Dann also doch nur auf objektive Kennzahlen setzen?

**Sliwka:** Nein, eine gute Anreizstrategie

**personalmagazin:** Also doch dem Urteil des Vorgesetzten vertrauen!

**Sliwka:** Moment, auch hier sollte man auf höchst mögliche Objektivität zielen! Deshalb empfiehlt es sich, die Beurteilung nicht in die Hand eines einzelnen Vorgesetzten zu geben. In einigen Unternehmen hat es sich bewährt, dass eine Gruppe von Führungskräften gemeinsam all ihre direkten Mitarbeiter regelmäßig durchdiskutiert und beurteilt. Dies stellt eine höhere Transparenz her und kann zu differenzierteren Beurteilungen führen.

**personalmagazin:** Was sonst ist zu be-

---

## „Das Grundproblem ist und bleibt: Die meisten Beurteilungsverfahren hängen zu stark von der Person des einzelnen Vorgesetzten ab.“

---

nutzt beides: objektive Leistungsmaße und subjektive Leistungsbeurteilung – aber eben auf systematische Art und Weise. Ich empfehle: Suchen Sie als erstes die kleinsten Einheiten im Unternehmen, für die sie die gemeinsame Leistung anhand von Leistungsindikatoren messen können. Dies kann zum Beispiel ein einzelnes Profit Center sein. Denkbar wäre auch ein Funktionsbereich, für den sich ein oder mehrere Maße finden lassen, die wesentliche Aspekte der Leistung dieses Bereichs erfassen – wie im eben beschriebenen Beispiel des Personalbereichs.

**personalmagazin:** Warum spielt hier die Größe der untersuchten Einheit eine so wichtige Rolle?

**Sliwka:** Je kleiner die Einheit ist, desto mehr Gewicht können Sie diesem Leistungsmaß in der Vergütung der Mitarbeiter geben. Innerhalb dieser Bereiche kann man aber nicht auf subjektive Beurteilung verzichten, alleine schon um Beförderungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen festzulegen.

achten, wenn man ein Anreizsystem implementieren will?

**Sliwka:** Mir scheint es wichtig, den Erfolg der Anreizinstrumente zu evaluieren. Das kommt häufig zu kurz. Denn nicht nur die Wissenschaft, auch die Unternehmen sollten ein Interesse daran haben herauszufinden, welchen Effekt die Änderung eines Anreizsystems auf die Produktivität hat. Auch sollte es sie interessieren, ob die Änderung eines Beurteilungssystems zu differenzierten Beurteilungen führt beziehungsweise ob es die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht.

**personalmagazin:** Ihr Lehrstuhl steht für solche Kooperationen bereit?

**Sliwka:** Natürlich. Denn gerade weil hier noch so erheblicher Bedarf an empirischer Forschung besteht, kooperieren wir gern. Manchmal kann schon eine Diplomarbeit ganz nützliche Einsichten bringen – für beide Seiten, die Unternehmen wie die Forschung. ■

Das Interview führte **Randolf Jessl**.