



Prof. Dr. Dirk Sliwka

ist seit 2004 Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Personalwirtschaftslehre an der Universität zu Köln. Der gelernte Volkswirt gehört laut Ranking des Handelsblatts zu den „klügsten Köpfen der BWL“ und hat sich durch seine zahlreichen internationalen Veröffentlichungen einen Namen gemacht. Ein Schwerpunkt seiner Forschungen sind experimentelle Untersuchungen von Anreizsystemen.

Einfache Wahrheiten gibt es nicht

Personalwirtschaft: Sie beschäftigen sich als Personalökonom mit den Anreizwirkungen von Entlohnungssystemen. Steigern variable Gehälter die Leistung?

Sliwka: Wenn wir die Wirkung von Anreizverträgen in experimentellen Studien testen, dann kommen wir häufig zu recht überraschenden Befunden, da die Probanden manchmal weniger arbeiten, wenn sie stärker leistungsabhängig vergütet werden. Leider gibt es jedoch bisher sehr wenige Studien, die die Frage mit Unternehmensdaten im echten Arbeitskontext testen und methodisch sauber durchgeführt worden sind. Die wenigen bekannten Studien finden, dass die Einführung variabler Vergütung zu signifikant höheren Leistungen führt. Es besteht aber noch erheblicher Forschungsbedarf. Einfache Wahrheiten gibt es hier nicht.

Kritiker behaupten, der Teamgeist ginge bei individueller Leistungsentlohnung verloren. Stimmt das?

Dies ist nicht notwendigerweise der Fall. Es kann jedoch dann zu Problemen mangelnder Kooperation kommen, wenn die individuelle Leistungsentlohnung einen relativen Performance-Vergleich beinhaltet, wenn also beispielsweise ein Ranking der Mitarbeiter entsprechend ihrer Leistung stattfindet. Hier entsteht ein Zielkonflikt, da relative Leistungsentlohnung die Anreize für die individuelle Leistung durchaus stärker machen kann, aber die Kooperationsbereitschaft senkt. Es kommt sehr auf die Art der Tätigkeit und die Unternehmenskultur an, welcher Effekt überwiegt.

Ungerecht, so ein weiterer Einwand. Wie kann man variable Vergütung objektiv gestalten?

Eine generelle Abwägungsentscheidung beim Aufbau variabler Vergütungssysteme ist die Frage nach der Nutzung objektiver Kennzahlen oder subjektiver Leistungsbeurteilung zum Beispiel durch den Vorgesetzten. Objek-

tive Maße bilden oft nur einzelne Aspekte der Leistung eines Mitarbeiters oder die Leistung von ganzen Teams ab. Wir wissen auf der anderen Seite aber auch, dass subjektive Leistungsbeurteilungssysteme häufig auf Dauer sehr schlecht funktionieren, da die Vorgesetzten meist nicht akkurat und nach konsistenten Maßstäben beurteilen. Zielvereinbarungen können – wenn sie gut gestaltet sind – beide Methoden kombinieren und dadurch die relativen Nachteile jeder einzelnen Methode teilweise ausgleichen.

Werden Ihre Mitarbeiter leistungsabhängig entlohnt?

Die Universität zu Köln ist in dieser Hinsicht ein Pionier in Deutschland. Mein eigenes Gehalt wird in Kürze teilweise leistungsabhängig sein. Zudem erhalten unsere Doktoranden und Habilitanden persönliche Prämien für Veröffentlichungen in guten wissenschaftlichen Zeitschriften. Außerdem werden die Lehrstuhlbudgets in unserer Fakultät aufgestockt, wenn Lehrveranstaltungen sehr gut von den Studierenden evaluiert worden sind, oder wenn Lehrstuhlmitarbeiter in Spitzenzeitschriften publizieren.

Das klingt fortschrittlich. Aber was halten Sie davon, wenn Unternehmen fixe Gehaltsbestandteile in variable Prämien umwandeln?

Vorhandene Mitarbeiter sind typischerweise sehr abgeneigt, wenn man bislang garantierte Zahlungen in variable umwandelt. Man kann ein Absinken der Mitarbeiterzufriedenheit häufig nur verhindern, wenn im Mittel am Ende mehr verdient wird, die Mitarbeiter also eine gewisse „Risikoprämie“ erhalten. Einige Unternehmen haben es in den letzten Jahren aber selbst im Bereich der tariflichen Mitarbeiter geschafft, hier Spielräume in den Tarifverträgen zu nutzen oder übertarifliche fixe Gehaltsbestandteile in variable Zahlungen umzuwandeln.

(sti)