

Risiken und Nebenwirkungen von Pay for Performance – und deren Bewältigung

Experimentbasierte Untersuchungen belegen bei komplexen Tätigkeiten seit geraumer Zeit eine negative Wirkung von Pay for Performance (variable Vergütung in Abhängigkeit von individueller Zielerreichung) auf die Motivation. Der Beitrag weist diese negative Wirkung in einer Untersuchung beim Vertrieb eines großen Industrieunternehmens nach und zeigt Alternativen auf.

Cornel Dalla-Rosa, Klaus Möller und Franz Wirnsperger

1. Einführung

Die Motivation gilt als wesentlicher Treiber für die Produktivität und die Leistung von Mitarbeitern. Dementsprechend werden leistungsabhängige monetäre Vergütungssysteme vielfach als Verkörperung moderner Managementmethoden und als prominente Möglichkeit zur Steigerung der Mitarbeitermotivation dargestellt. Zahlreiche Studien in unterschiedlichsten Kontexten (Länder, Branchen, Unternehmensgrößen) belegen die starke Verbreitung von monetären Anreizsystemen auf Basis der Unternehmens- und Teamperformance sowie der individuellen Leistung gemessen am Ausmaß der Zielerreichung eines Mitarbeiters (vgl. *Arnold et al.*, 2018, S. 20; *Berger et al.*, 2011, S. 8). Letzteres wird als Pay for Performance (PfP) bezeichnet und liegt im Fokus des vorliegenden Artikels. PfP findet in sämtlichen Bereichen eines Unternehmens Anwendung, ist in der Regel jedoch im Rahmen der Vertriebsvergütung am stärksten ausgeprägt und am weitesten verbreitet (vgl. *Arnold et al.*, 2018, S. 19).

Ein Blick in die wissenschaftliche Literatur zeigt jedoch, dass kritische Stimmen zur Motivationswirkung von PfP an Bedeutung gewinnen. So kontrastiert die sozialpsychologische Selbstbestimmungstheorie („Self-Determination-Theory“, SDT) das vorherrschende Paradigma und hinterfragt die uneingeschränkt positive Wirkung von PfP auf die Mitarbeitermotivation (vgl. Abschnitt 3). Ebenso ist in der Praxis ein Umdenken festzustellen. Vor dem Hintergrund generell ansteigender Volatilität im Umfeld und steigender Komplexität der Aufgabe ist es zunehmend schwierig, die „richtigen“ indivi-

duellen Ziele zu setzen. Probleme entstehen u. a. durch die Schwierigkeit der Messbarkeit von zunehmend komplexen Aufgaben, taktisches Verhalten bei der Zielsetzung, notwendige Zielanpassungen bei zunehmender Dynamik im Umfeld etc. Bekannte Unternehmen wie *Bosch*, *Daimler*, *Infineon*, *Deutsche Bahn*, Teile der *Lufthansa Gruppe* oder das Schweizer Versicherungsunternehmen *Baloise* haben individuelle Bonussysteme abgeschafft und setzen vermehrt auf Beteiligungen am Unternehmenserfolg. Dabei schaffen Unternehmen nicht die individuellen Ziele ab, sondern hinterfragen die Anreizwirkung von Geld in Verbindung mit individuellen Zielen; dies zumindest bei komplexen und damit weniger gut individuell messbaren Aufgaben. Geld wird dabei nicht mehr im Sinne einer Karotte als Führungsinstrument eingesetzt, sondern als Zeichen der Wertschätzung in Form einer Beteiligung am gemeinsam erzielten Erfolg verwendet.

Der folgende Beitrag zeigt zunächst in Abschnitt 2 traditionelle Methoden der Steuerung und Motivation im Vertrieb auf. Abschnitt 3 fasst dann die verhaltenswissenschaftliche Kritik an PfP zusammen. Die Ergebnisse einer großzahligen empirischen Untersuchung bei mehr als 500 Vertriebsmitarbeitern werden anschließend in Abschnitt 4 aufbereitet und deren Konsequenzen und Empfehlungen in Abschnitt 5 abschließend diskutiert. Die Inhalte des vorliegenden Artikels basieren zu großen Teilen auf der Dissertation von *Cornel Dalla-Rosa* (2018).



Dr. **Cornel Dalla-Rosa** ist ehemaliger wissenschaftlicher Mitarbeiter des *Hilti Lab for Integrated Performance Management* am Lehrstuhl für Controlling/Performance Management an der Universität St.Gallen. E-Mail: cornel.dalla-rosa@unisg.ch



Prof. Dr. **Klaus Möller** ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling/Performance Management und Direktor des Instituts für Accounting, Controlling und Auditing an der Universität St.Gallen und Mitherausgeber der Zeitschrift *Controlling*. E-Mail: klaus.moeller@unisg.ch

Zentrale Aussagen

- Die uneingeschränkt positive Wirkung von PFP ist zu hinterfragen. Während PFP die extrinsische Motivation fördert, ist bei komplexen Tätigkeiten ein negativer Effekt auf die intrinsische Motivation zu beobachten.
- Zahlreiche Studien zeigen die Wichtigkeit der intrinsischen Motivation für die Mitarbeiter- und Unternehmensperformance sowie die Mitarbeitergesundheit.
- Insofern sollten die Unternehmen den Einsatz von PFP kritisch hinterfragen.



Dr. **Franz Wirnsperger** ist Direktor des *Hilti Lab for Integrated Performance Management* am Lehrstuhl für Controlling/ Performance Management an der Universität St.Gallen. E-Mail: franz.wirnsperger@unisg.ch

Klassische (Vertriebs-)Anreizsysteme weisen teils unüberwindbare Nachteile auf.

2. Traditionelle Methoden der Steuerung und Motivation im Vertrieb

Extrovertierte Mitarbeiter mit Persönlichkeitsmerkmalen und Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Begeisterungsfähigkeit, Wettbewerbsorientierung etc. sind häufig im Vertrieb anzutreffen. Die Kombination aus der hohen Bedeutung der Vertriebsfunktion und der weit verbreiteten Einschätzung, dass Vertriebsmitarbeiter besonders gut extrinsisch motivierbar sind, führt dazu, dass sich viele Unternehmen in teils ressourcenintensiven Prozessen mit der detailbehafteten Ausgestaltung von Vertriebsvergütungssystemen beschäftigen. Ansätze mit deutlich überproportional ansteigenden Verdienstmöglichkeiten bei Überschreitung von individuellen Zielsetzungen – also hohe extrinsische Anreizwirkung durch große „Karotten“ – sind weit verbreitet und werden häufig von Beratungsfirmen als „Good-Practice“ verkauft (vgl. Kieser, 2016). Dabei werden die Vergütungssysteme anhand der verschiedenen Gestaltungsdimensionen, wie Leistungskennzahlen, Zielwerte, Auszahlungskurven und Zeitpunkte der Auszahlung sehr detailliert ausgestaltet und optimiert. In der praktischen Anwendung stellen sich bei derartigen Systemen aber zahlreiche Herausforderungen ein: Durch die von der Zielerreichung abhängigen, hohen finanziellen Konsequenzen wird die an sich schon schwierige Aufgabe der Kaskadierung von Unternehmenszielen auf individuelle Ziele deutlich schwieriger. Ein vor allem in einem dynamischen Umfeld und bei komplexeren Aufgaben motivational sehr wichtiges partizipatives Vorgehen bei der Zielsetzung verkümmert häufig zu einem erzwungenen Setzen von Zielen nach subjektiver Einschätzung des Vorgesetzten. Auch werden Ziele durch taktisches Verhalten insofern verwässert, als dass sie nicht mehr ausreichend anspruchsvoll sind und damit die Wirkung der Zielsetzung aufgeweicht wird (vgl. Jensen, 2003, S. 385). Ebenfalls wird durch derartige Anreizsysteme das problematische Verhalten von Verschieben von Ergebnissen rund um Monats- oder Jahresende systematisch gefördert, womit unter Umständen auch die Kundenbeziehung in Mitleidenschaft gezogen werden kann (vgl. Jensen, 2003, S. 383). Bei frühzeitigem Erreichen von gesetzten Zielen setzt mitunter ein „Hängematteneffekt“ ein, der dazu führt, dass sich Mitarbeiter weniger stark engagieren, da eine zu-

sätzliche Leistung wiederum die Basis für die nächste Zielsetzung erhöht (vgl. Bouwens/Kroos, 2001, S. 178). Eben solche Effekte können einsetzen, wenn die Zielerreichung sehr unwahrscheinlich erscheint. Häufig wird versucht, durch zusätzliche Regeln ein „Gaming“ zu verhindern, was ebenso häufig zu noch mehr Komplexität des Gesamtsystems, zu einem noch höheren Unterhaltsaufwand und im schlimmsten Fall zu einem Kippen der Wahrnehmung des gesamten Systems als eine einzige „Gängelei“ führen kann. Abschließend sind komplexe (Verkaufs-)Tätigkeiten nur schwer mit wenigen Zielen umfassend abzubilden, was zu einem Multi-Task Problem führt. Die Mitarbeiter konzentrieren sich dann auf Tätigkeiten, für die sie zusätzlich vergütet werden. Als Konsequenz werden für den langfristigen Unternehmenserfolg ebenso wichtige Bereiche oftmals vernachlässigt.

Grundsätzlich problematisch ist jedoch die aus motivationstheoretischer Sicht erhebliche Verengung der Perspektive, die in derartigen Systemen vorgenommen wird. Vertriebsmitarbeiter werden oft ausschließlich dem Typ „nur extrinsisch motivierbar“ zugeordnet, der für viele heutige Arbeitsprofile – insbesondere bei zunehmend wissensintensiven Tätigkeiten – nicht mehr zeitgemäß ist. Die Qualität der Führung und die Förderung der intrinsischen Motivation werden bei diesen Ansätzen meist unzureichend erwähnt bzw. erkannt. Mithin besteht die Gefahr der Optimierung eines Teilsystems (monetäre Kennzahlen) bei gleichzeitiger Vernachlässigung der Wirkung auf das Gesamtsystem (leistungssteigernde Führung).

3. Pay for Performance und Motivation im Spiegel verhaltensorientierter Theorien

Die gegenwärtig weite Verbreitung von PFP in der Unternehmenspraxis basiert auf standardökonomischen Theorien mit rational handelnden Akteuren. Die sozialpsychologische Selbstbestimmungstheorie erweitert diesen Ansatz, indem sie, neben dem Effekt von PFP auf die extrinsische Motivation, zusätzlich die Wirkung von PFP auf die intrinsische Motivation berücksichtigt. Die SDT wurde inzwischen in die Verhaltensökonomie „importiert“ und befasst sich im Kern mit der Fragestellung, wie es sich auf die (intrinsische und extrinsische) Motivation auswirkt, wenn Menschen unabhängig vom Lebensbereich für Tätigkeiten, die sie ursprünglich aus innerem Antrieb durchführen, belohnt werden (vgl. Deci, 1971, S. 105).

Abb. 1 bildet das „Self-Determination-Kontinuum“ – eine zentrale These der SDT – ab und beschreibt den Unterschied von extrinsischer und intrinsischer Motivation (vgl. Gagné/Deci, 2005, S. 336). Die Kategorisierung der Motivation in einem Kontinuum impliziert das Verständnis, dass die beiden Motivationshintergründe voneinander abhängig und damit nicht additiv verknüpft sind.

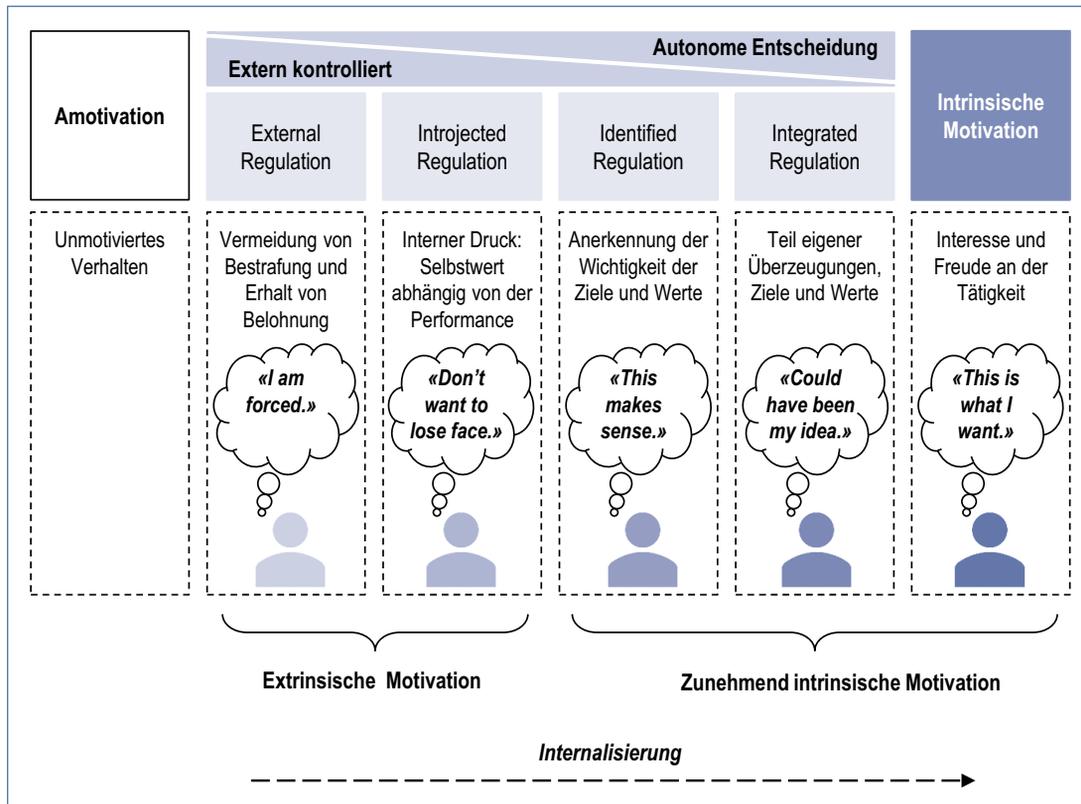


Abb. 1: „Self-Determination-Kontinuum“: Intrinsische und Extrinsische Motivation im Vergleich

Die Kategorisierung basiert auf der Annahme, dass das Ausmaß der intrinsischen Motivation von der Befriedigung der drei psychologischen Grundbedürfnisse nach Kompetenz, Autonomie und sozialer Eingebundenheit abhängt (vgl. Deci/Ryan, 2014, S. 16). Diese Grundbedürfnisse sind universell und gelten für alle Personen, unabhängig von Kultur, Lebensphase und sozioökonomischem Status (vgl. Moller/Deci, 2014, S. 191). Das Grundbedürfnis nach Kompetenz ist dann befriedigt, wenn sich Personen erfolgreich fühlen, indem sie eine Herausforderung bewältigen und dabei ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten ausweiten und unter Beweis stellen können (vgl. Moller/Deci, 2014, S. 192). Soziale Eingebundenheit wird durch ein Zugehörigkeitsgefühl bzw. ein Gefühl der Verbundenheit zu einer Gruppe, Gemeinschaft oder einer Organisation erreicht. Die Befriedigung des Bedürfnisses fördert es, Regeln, Werte und Ziele von anderen (bspw. einem Unternehmen) zu übernehmen und zu internalisieren (vgl. Gagné/Deci, 2005, S. 334). Für die intrinsische Motivation ist insbesondere das Autonomiebedürfnis wesentlich. Es ist dann befriedigt, wenn Personen eine Wahlfreiheit erfahren und selbst darüber entscheiden, ob sie eine Tätigkeit ausführen oder nicht (vgl. Ryan/Deci, 2002, S. 8). Wenn nun Mitarbeiter durch PfP extrinsisch motiviert werden, kommt es gemäß der SDT zu einer Verschiebung der Kontrollwahrnehmung. Die Person ist nicht mehr im gleichen Ausmaß selbstbestimmt (autonom), sondern wird von außen gesteuert bzw. „kontrolliert“. Es kommt also zu einer Verschiebung: die in-

trinsische Motivation weicht der Extrinsischen, da die Mitarbeiter durch die externen Anreize an Autonomie einbüßen. Einige Autoren argumentieren an dieser Stelle auch, dass Pfp zu einem wahrgenommenen Vertrauensverlust führt und dies zusätzlich u. a. die intrinsische Motivation schmälert.

Generell wirkt die intrinsische Motivation insbesondere bei anspruchsvollen und komplexen Tätigkeiten positiv auf die Produktivität und die Performance der Mitarbeiter – und dies im Vergleich zur extrinsischen Motivation langfristiger und stabiler (vgl. Deci/Ryan, 2014, S. 13). Bei einfachen und repetitiven Aufgaben ist hingegen zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation kein wesentlicher Unterschied bzw. maximal ein kurzfristiger Vorteil der extrinsischen Motivation hinsichtlich der erbrachten Leistung auszumachen (vgl. Gagné/Deci, 2005, S. 346). In der Regel ist eine Förderung der intrinsischen Motivation bei Mitarbeitern, die einfache und repetitive Tätigkeiten ausführen, jedoch schwierig. Die extrinsische Motivation ist damit nicht zwingend negativ. Bei einfachen und repetitiven Tätigkeiten bietet es sich bspw. an, Mitarbeiter durch externe Anreize zu motivieren und zu höherer Leistung anzutreiben (vgl. Frey/Osterloh, 2002, S. 22). Unabhängig von der Art der Tätigkeit führt die intrinsische Motivation jedoch zu besseren Kundenbeziehungen, höherer Arbeitszufriedenheit sowie verringerter Mitarbeiterfluktuation und wirkt positiv auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter (vgl. Abb. 2).

Aus Motivationsperspektive ist die intrinsische Motivation daher den „Karotten“ vorzuziehen.

Die uneingeschränkt positive Wirkung von Pfp auf die Mitarbeitermotivation wird zunehmend hinterfragt.

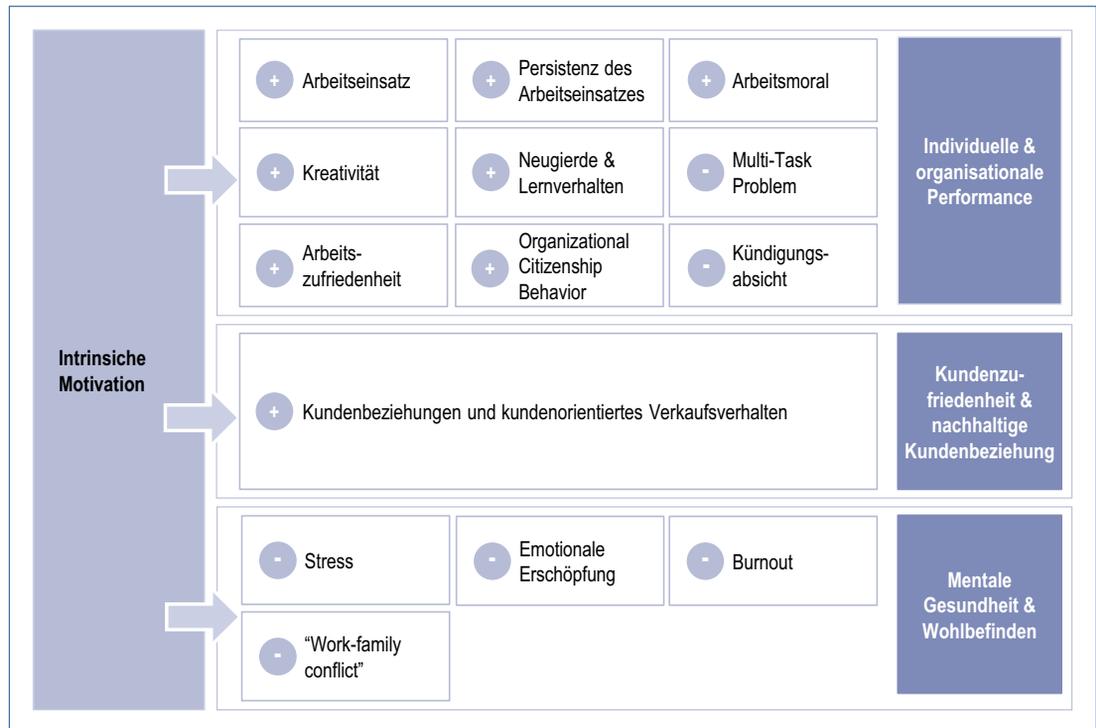


Abb. 2: Auswirkungen der intrinsischen Motivation auf Mitarbeiter und Unternehmen

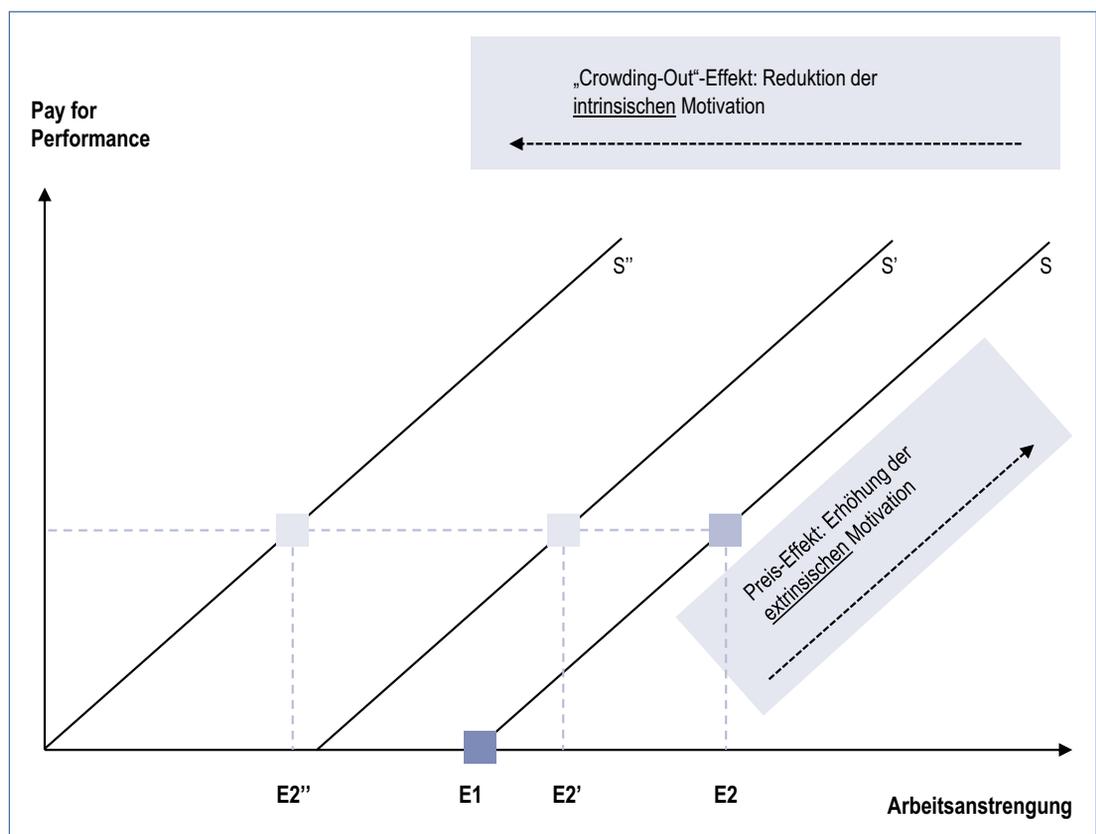


Abb. 3: Wirkung von PfP auf die Arbeitsanstrengung (in Anlehnung an Frey/Osterloh, 2002, S. 17)

Die intrinsische Motivation ist ein wesentlicher Faktor für die Unternehmensperformance und die Gesundheit der Mitarbeiter.

Abb. 3 fasst die Wirkung von PfP auf die Arbeitsanstrengung nochmals zusammen. PfP wirkt im Wesentlichen mit zwei Effekten auf die Motivation der Mitarbeiter: Einerseits ist ein positiver Effekt von PfP auf die extrinsische Motivation dargestellt. Dieser Effekt wird als Preis-Effekt beschrieben und in Abb. 3 mit der Erhöhung des Arbeitseinsatzes

von E1 auf E2 illustriert. Eine in Aussicht stehende Belohnung treibt den Mitarbeitern zusätzlich an, seinen Arbeitseinsatz zu steigern. Andererseits ist gemäß der SDT unter gewissen Voraussetzungen ein gegenläufiger Effekt zu beobachten, der durch die Verschiebung der Kontrollwahrnehmung und damit verbunden die Abnahme der intrinsischen

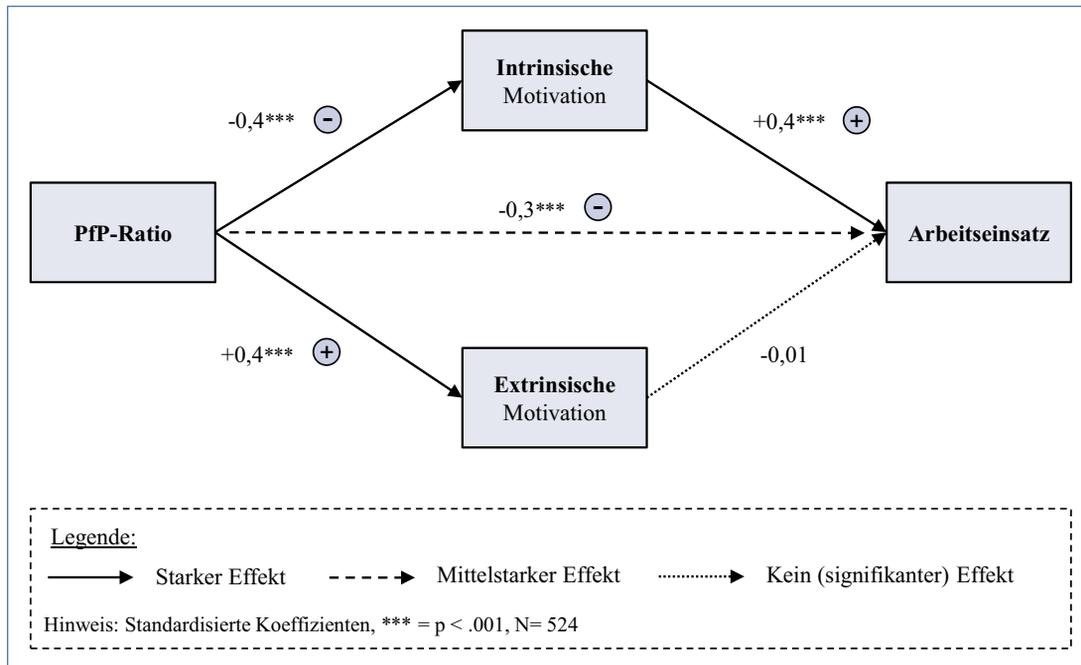


Abb. 4: Ergebnisse der Studie zur Wirkung von Pfp auf die Motivation und den Arbeitseinsatz (in Anlehnung an Dalla-Rosa, 2018, S. 133)

Motivation begründet wird. Dieser „Crowding-Out“-Effekt ist in Abb. 3 durch die Absenkung der Arbeitsanstrengung von E2 auf E2' bzw. E2'' – je nach Stärke des Effekts – verdeutlicht. Das Bedürfnis nach Autonomie wird dabei eingeschränkt, was zu einer Reduktion der intrinsischen Motivation führt (vgl. Gagné/Forest, 2008, S. 226). In diesem Zusammenhang gilt es ebenfalls zu erwähnen, dass eine durch externe Anreize verdrängte intrinsische Motivation in der Folge nur schwer wiederaufgebaut werden kann (vgl. Groen et al., 2016, S. 5).

In der Regel ist der Verdrängungseffekt bei interessanten, anspruchsvollen, wissensintensiven und komplexen Tätigkeiten stärker, da diese im Gegensatz zu einfachen und monotonen Arbeiten intrinsisch motivierend sind. Erschwerend kommt bei diesen Tätigkeiten hinzu, dass Ziele nur schwer ableitbar sind und im Rahmen von Pfp-Systemen kaum durch Kennzahlen abgebildet werden können. Insofern sind Situationen denkbar, in denen der „Crowding-Out“-Effekt überwiegt und sich die Arbeitsanstrengung der Mitarbeiter durch den Einsatz von Pfp gar verringert. Einfache und monotone Tätigkeiten sind, wie erwähnt, oftmals kaum intrinsisch stimulierend, womit der „Crowding-Out“-Effekt vernachlässigbar ist. Bei diesen Tätigkeiten dürfte der Preis-Effekt dominieren und Pfp seinen Zweck erfüllen. Zusammenfassend hängen das Vorhandensein und die Intensität des Verdrängungseffekts maßgeblich von den folgenden zwei Faktoren ab (vgl. Weibel et al., 2014, S. 77 ff.): (i) Zum einen muss die Arbeitstätigkeit an sich intrinsisch motivierend sein, sodass die Mitarbeiter vor der Einführung von Pfp intrinsisch motiviert sind, damit eine Verdrängung überhaupt stattfinden kann. (ii) Zum anderen sollte die variable Vergütung

materiell, leistungsabhängig und vom Mitarbeiter auch bewusst verfolgt werden.

4. Untersuchungsergebnisse

Die Abhängigkeit von intrinsischer und extrinsischer Motivation und im Speziellen der Verdrängungseffekt wurden bisher zahlreich empirisch in Form von Labor- und Feldexperimenten sowie Feldstudien und Meta-Analysen der Experimente in einem bildungsnahen Umfeld untersucht und nachgewiesen (vgl. Groen et al., 2016, S. 6; Weibel et al., 2014, S. 73 ff.). Wissenschaftliche Untersuchungen zur Wirkung von Pfp auf die intrinsische Motivation in einem Unternehmenskontext sind jedoch rar, wodurch die Übertragbarkeit der Forschungsergebnisse auf die Unternehmenspraxis von Kritikern in Frage gestellt wird (vgl. Groen et al., 2016, S. 6; Weibel et al., 2014, S. 73 ff.). Gerade für die Praxis sind dementsprechend Forschungen in einem realen Unternehmenskontext von zentraler Bedeutung. Mit einer eigenen Studie bei einem in Mitteleuropa ansässigen Industrieunternehmen haben die Autoren versucht, diese Forschungslücke zu schließen und die Wirkung von Pfp auf die intrinsische und extrinsische Motivation sowie den Arbeitseinsatz in einem organisationalen Kontext zu untersuchen. Insgesamt wurden dabei über 500 Vertriebsmitarbeiter aus sieben Vertriebsorganisationen verschiedener Länder befragt. Diesen Vertriebsorganisationen werden große Gestaltungsfreiheiten bezüglich des Designs der Vertriebsvergütungssysteme übertragen. Dies führte im Zeitverlauf dazu, dass die Vergütungsdesigns der einzelnen Länder bzw. Vertriebsorganisationen wesentliche Unterschiede in der Aggressivität, gemessen

Die Untersuchung zeigt, dass Pfp aus Motivationsperspektive seinen Zweck verfehlt.

Implikationen für die Praxis

- Bei komplexen Tätigkeiten ist von einem Einsatz von PfP-Systemen abzuraten. Hingegen kann PFP als Mittel zur Leistungssteigerung bei einfachen und repetitiven Tätigkeiten eingesetzt werden.
- Gewinnbeteiligungen, ex-post-Belohnung für außerordentliche Leistungen sowie Lohnbänder leisten einen wertvollen Beitrag zur Förderung der intrinsischen Motivation der Mitarbeiter.
- Geld gilt als Hygienefaktor, solange es nicht wertschätzend eingesetzt wird.

Vergütungssysteme sollten zum Ausdruck von Anerkennung und Wertschätzung eingesetzt werden.

anhand des Anteils von variabler individueller zielabhängiger Vergütung an der Gesamtvergütung (PfP-Ratio), aufweisen. Die PfP Ratio reichte von über 40 % bis zu unter 5 %. Auf der anderen Seite ist das Job-Profil der befragten Vertriebsmitarbeiter identisch und unabhängig von der Vertriebsorganisation, was die Grundlage der Untersuchung bildete. In Übereinstimmung mit der aktuellen Entwicklung hat sich die Komplexität der Aufgaben des Vertriebs des befragten Industrieunternehmens in den letzten Jahren merklich gesteigert. Die Verkaufsmitarbeiter sind nicht mehr „nur“ mit einem „einfachen“ Produktverkauf beschäftigt, sondern vertreiben mit zunehmender Unterstützung von Experten ebenfalls Systeme sowie Konzepte mit einem deutlich höheren Fokus auf der Entwicklung langfristiger Kundenbeziehungen. Im Fokus der Untersuchung stand die Frage, ob ein höheres Ausmaß der variablen Vergütung (PfP-Ratio) zu einem höheren Arbeitseinsatz führt.

Abb. 4 visualisiert die Ergebnisse der Untersuchung. Die Untersuchungsergebnisse zeigen eine negative Beziehung zwischen PFP und der intrinsischen Motivation der Vertriebsmitarbeiter und liefern damit ein Indiz für die Existenz des oben beschriebenen „Crowding-Out“-Effekts. Zugleich führt mehr PFP erwartungsgemäß zu höherer extrinsischer Motivation. Weiter zeigen die Ergebnisse, dass die intrinsische Motivation ein wesentlicher Einflussfaktor für den Arbeitseinsatz darstellt. Zugleich scheint die positive Wirkung von PFP auf die extrinsische Motivation in Bezug auf die Arbeitsleistung zu verpuffen, da in vorliegendem Kontext kein Zusammenhang zwischen der Höhe der extrinsischen Motivation und der Höhe des Arbeitseinsatzes gefunden werden konnte. In der Konsequenz führt eine höhere PfP-Ratio gar zu einem geringeren Arbeitseinsatz der Vertriebsmitarbeiter. Anders formuliert: Je stärker die Mitarbeiter über individuelle zielabhängige Vergütungssysteme incentiviert werden, desto weniger sind sie zu zusätzlichem Arbeitseinsatz bereit. Insofern scheinen die leistungsabhängigen externen Anreize im untersuchten Kontext ihre Wirkung zu verfehlen. In einer Nebenauswertung zeigte die Untersuchung, dass der Verdrängungseffekt sich mit zunehmender Arbeitserfahrung der Mitarbeiter verstärkt. Dies ist insofern von Bedeutung, als dass oftmals die erfahrenen Mitarbeiter die Leistungsträger in einem Unternehmen sind. Dies gilt insbesondere bei komple-

xen Vertriebstätigkeiten im Rahmen von langfristigen B2B-Kundenbeziehungen. In einer zweiten Nebenauswertung wurde die direkte Interaktion mit dem Vorgesetzten und seinem Führungsstil untersucht. Darin zeigte sich, dass sich ein auf Coaching und die Entwicklung der Fähigkeiten des Mitarbeiters ausgerichteter Führungsstil stärker positiv auf die intrinsische Motivation wirkt als ein aktivitätsorientierter (transaktionaler) Führungsstil.

5. Motivation ohne PFP

Ein differenzierter Blick auf die (extrinsische und intrinsische) Motivation zeigt, dass der Einsatz von PFP durch die verdrängende Wirkung auf die intrinsische Motivation mit einigen Risiken und Nebenwirkungen verbunden ist. Insbesondere bei den zunehmend wissensbasierten, teamorientierten Tätigkeiten muss daher die Wirkung von auf individuelle Ziele abgestellten Vergütungssystemen kritisch hinterfragt werden. In der Unternehmenspraxis sieht man dieses Umdenken anhand der eingangs dargestellten Unternehmen, die individuelle Boni bereits abgeschafft haben. Es stellt sich dann die Frage, wie Vertriebsmitarbeiter ohne PFP motiviert und auf strategische Initiativen ausgerichtet werden können. Eine Möglichkeit stellt ein marktgerechtes fixes Basisgehalt dar. Hohe fixe Gehälter können als Anerkennung der Kompetenz interpretiert werden, insbesondere, wenn sie auf faire Art und Weise differenziert werden. Sie haben zudem nachweislich eine positive Wirkung auf die intrinsische Motivation (vgl. *Kuvaas et al., 2016, S. 8*). Um eine entsprechende Differenzierung der Mitarbeiter zu gewährleisten, können für das Basisgehalt Lohnbänder eingeführt werden, die es erlauben, nachhaltig gute Leistung entsprechend wertzuschätzen. Zusätzlich können differenzierte Fixgehälter mit Bonus-Systemen auf Basis von Team- oder Unternehmensperformance kombiniert werden, welche die Mitarbeiter am jeweiligen Erfolg teilhaben lassen. Solche Systeme wirken nicht autonomieeinschränkend, sondern informierend und stärken das Zusammengehörigkeitsgefühl sowie die Identifikation mit dem Unternehmen, was sich wiederum positiv auf die intrinsische Motivation auswirken dürfte (vgl. *Landry et al., 2017, S. 25*). Insofern ist in der Wirkung auf die intrinsische Motivation nachdrücklich zwischen PFP und Erfolgsbeteiligungssystemen zu unterscheiden. Wird die Erfolgsbeteiligung dabei vom Erreichungsgrad strategischer Ziele abhängig gemacht, können solche Systeme ebenso dabei helfen, die Bestrebungen der Mitarbeiter zu kanalisieren und auf die strategischen Stoßrichtungen auszurichten. Ein weiteres Mittel zum Ausdruck von Anerkennung und Wertschätzung einer Person bzw. derer Leistung und Kompetenz stellt die „ex-post recognition“ dar. Hierbei handelt es sich um eine von der Zielerreichung unabhängige monetäre oder auch nichtmo-

SCHWERPUNKT

netäre Belohnung, die den Mitarbeitern selektiv für eine überdurchschnittliche Leistung überreicht werden kann. Da diese Belohnung nicht von der Erreichung von im Vorhinein (ex-ante) festgelegten Zielen abhängt, ist nicht von einer kontrollierenden Wirkung auszugehen. Auch wenn die Kriterien bzw. Spielregeln für einen relativen Vergleich ex-ante festgelegt werden, aber die Messung durch den relativen Vergleich erst ex-post durchgeführt werden kann, sollte sich kein kontrollierender Effekt einstellen. Hier ist bei der Gestaltung allerdings Vorsicht geboten. Der relative Vergleich soll nicht zu einem schädlichen Wettbewerbsverhalten führen, sondern er soll vielmehr inspirierend, als konstruktiver Wettbewerb wahrgenommen werden.

Literatur

- Arnold, A./Fulmer, I. S./Sender, A./Allen, D. G./Staffelbach, B., Compensation and Pay Transparency Practices in Switzerland – Survey Report 2018, https://www.unilu.ch/fileadmin/universitaet/verwaltung/oea/dokumente/fokus-forschung/Lohntransparenz_Schlussbericht.pdf, Stand: 06.02.2018.
- Berger, J./Herbertz, C./Sliwka, D., Incentives and Cooperation in Firms: Field Evidence, in: IZA Discussion Paper, 2011, 5618, S. 1–28.
- Bouwens, J./Kroos, P., Target ratcheting and effort reduction, in: Journal of Accounting and Economics, 51. Jg. (2011), H.1–2, S. 171–185.
- Dalla-Rosa, C., Pay for Performance und die Mitarbeitermotivation: Eine empirische Analyse anhand von Vertriebsmitarbeitern, St. Gallen 2018.
- Deci, E. L., Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation, in: Journal of Personality and Social Psychology, 18. Jg. (1971), H.1, S. 105–115.
- Deci, E. L./Ryan, R. M., The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace, in Gagné, M. (Hrsg.), The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory, New York 2014, S. 13–32.
- Engelhardt, P./Möller, K., OKRs – Objectives and Key Results – Kritische Analyse eines neuen Managementtrends, in: Controlling, 29. Jg. (2017), H. 2, S. 30–37.
- Frey, B. S./Osterloh, M., Motivation – A Dual-Edged Factor of Production, in Frey, B.S./Osterloh, M. (Hrsg.), Successful Management by Motivation, New York 2002, S. 4–26.
- Gagné, M./Deci, E. L., Self-determination theory and work motivation, in: Journal of Organization Behavior, 26. Jg. (2005), S. 331–362.
- Gagné, M./Forest, J., The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate, in: Canadian Psychology/Psychologie canadienne, 49. Jg. (2008), H. 3, S. 225–232.
- Groen, B. A. C./Wouters, M. J. F./Wilderom, C. P. M., Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory, in: Management Accounting Research, 2016, S. 1–16.
- Jensen, M.C., Paying people to lie: the truth about the budgeting process, in: European Financial Management, 9. Jg. (2003), H. 3, S. 379–406.
- Kieser, H.-P., Variable Vergütung im Vertrieb, 2. Aufl., Wiesbaden 2016.
- Kuvaas, B./Buch, R./Gagné, M./Dysvik, A./Forest, J., Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort, in: Motivation and Emotion, 2016, S. 1–14.
- Landry, A. T./Gagné, M./Forest, J./Guerrero, S./Séguin, M./Papachristopoulos, K., The Relation Between Financial Incentives, Motivation, and Performance, in: Journal of Personnel Psychology, 16. Jg. (2017), H. 2, S. 61–76.
- Moller, A. C./Deci, E. L., The psychology of getting paid: An integrated perspective, in Bijleveld, E./Aarts H. (Hrsg.), The Psychological Science of Money, New York 2014, S. 189–211.
- Ryan, R. M./Deci, E. L., An Overview of Self-Determination Theory: An Organismic-Dialectical Perspective, in: Deci, E. L./Ryan, R. M. (Hrsg.), Handbook of Self-Determination Research, Rochester 2002, S. 3–36.
- Weibel, A./Wiemann, M./Osterloh, M., A Behavioral Economics Perspective on the Overjustification Effect: Crowding-In and Crowding-Out of Intrinsic Motivation. in: Gagné, M. (Hrsg.), The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory, New York 2014, S. 72–84.

Literaturtipps aus dem Online-Archiv <http://elibrary.vahlen.de>

- Dennis Fehrenbacher, Anreizsystem, Ausgabe 11/2011, S. 615–616.
- Werner Stegmüller und Markus Anzengruber, Verantwortungsgerechte Steuerung im Vertrieb, Ausgabe 08–09/2010, S. 456–462.

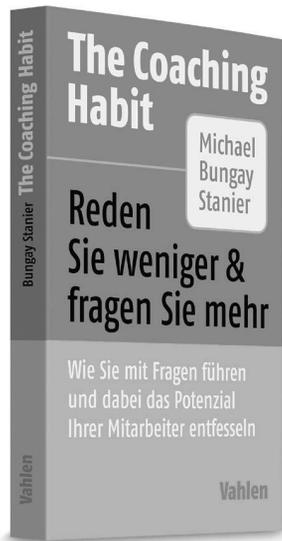
Stichwörter

Intrinsische Motivation # Pay for Performance
Selbstbestimmungstheorie # Verdrängungseffekt
Vertriebsvergütung

Keywords

Crowding-Out Effect # Intrinsic Motivation
Pay for Performance # Sales Compensation
Self Determination Theory

Reden Sie weniger & fragen Sie mehr.



Portofreie Lieferung  vahlen.de/24542886

Bungay Stanier The Coaching Habit

2018. 211 Seiten. Kartoniert € 19,80
ISBN 978-3-8006-5823-7

Die Grundlagen des Coachings anhand von sieben Kernfragen

Harlan Howard hat einmal gesagt, dass es in jedem großartigen Country-Song drei Akkorde und die Wahrheit gibt. Dieses Buch gibt Ihnen sieben Fragen und die Werkzeuge, um sie jeden Tag anzuwenden, und dadurch mit weniger Anstrengung mehr Wirkung zu erzielen.

”

Dieses Buch ist voll mit praktischen, nützlichen und interessanten Fragen, Ideen und Werkzeugen, die jede Führungskraft zu mehr Wirksamkeit führen.

Dave Ulrich, Autor von HUMAN RESOURCE CHAMPIONS und HR TRANSFORMATION

Erhältlich im Buchhandel oder bei:
vahlen.de | Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München
kundenservice@beck.de | Preise inkl. MwSt. | 169834

Vahlen

Summary

Experiment based empirical findings give evidence for the negative effect of pay for performance on intrinsic motivation. Nevertheless, PFP is widely used in practice, especially in order to motivate salespeople. This article illustrates the mentioned relationship and shows results from an empirical study in an organizational setting with an European based industrial company.