

Schampus für die Besten ist kein Patentrezept

NORBERT HÄRING | FRANKFURT

Was dem Russen seine Helder-Arbeit-Medaille war, das ist dem Investmentbanker sein Bonus XXL – ein Antrieb zu Höchstleistung. Wo im Team gearbeitet wird, stellt sich für Arbeitgeber immer die Frage, wie sie die Teammitglieder bezahlen sollen. Entlohnung nach individueller Leistung ist oft nicht möglich, zum Beispiel, weil der Beitrag des Einzelnen zum Teamerfolg nicht messbar ist. Wenn nur nach Teamerfolg bezahlt wird, besteht die Gefahr, dass manche Gruppenmitglieder sich auf die faule Haut legen.

Oft ist aber wenigstens der relative Beitrag der einzelnen Teammitglieder einigermaßen zuverlässig abzuschätzen, etwa vom Teamleiter.

Was liegt da näher, als die am Teamerfolg orientierte Bezahlung durch eine Anerkennungsprämie für das beste Teammitglied zu ergänzen? So wird es in der betrieblichen Praxis häufig gemacht, etwa indem eine Flasche Champagner an den Gruppenbesten geht oder herausragende Teammitglieder mit Boni bedacht werden. Wie sinnvoll oder unsinnig solche kombinierten Entlohnungssysteme sind, haben die Londoner Ökonomen Bernd Irlenbusch und Gabriele Ruchala in Laborexperimenten untersucht.

Sie bildeten drei Gruppen von Probanden: solche, die rein teambasiert bezahlt wurden; solche, die zusätzlich eine eher bescheidene Prämie gewinnen konnten, wenn sie in einer Runde am meisten zum Teamerfolg beigetragen hatten, und solche, die einen hohen Bonus erhalten konnten. Die Kosten für die Preise wurden von der teamorientierten Bezahlung abgezwickelt.

Der individuelle Beitrag zum Teamerfolg bestand darin, aus eigenen Beständen einen bestimmten Geldbetrag zwischen null und 120 in den gemeinsamen Topf zu tun. Der Gesamtbetrag wurde auf die Teammitglieder aufgeteilt, wobei der Experimentator einen Prozentsatz drauflegte. Wenn jeder 100 Geldeinheiten beisteuerte, war der Gewinn maximal. Der Einzelne stellte sich jedoch am besten, wenn er nur 25 in den Topf gab. Das ist das Äquivalent zum Trittbrettfahrer im realen Arbeitsleben, der Dienst nach Vorschrift macht und davon profitiert, wenn sich die anderen in seinem Team anstrengen.

In den Experimenten mit teambasierter Bezahlung bestätigten sich die Ergebnisse früherer Studien: Anfangs lag der durchschnittliche Beitrag deutlich über den individuell optimalen 25. Wenn das Spiel öfter wiederholt wurde, sank er langsam auf knapp über 25 ab.

Erklärt wird dieses typische Phänomen in der Ökonomie mit strategischem Verhalten. In den ersten Runden versuchen viele Gruppenmitglieder, ein Klima der Kooperation zu schaffen, indem sie bewusst mehr beisteuern, als für sie optimal wäre. Später, wenn nicht mehr so viele Runden ausstehen, sinkt der Anreiz, dies zu tun. Zudem sinkt die Bereitschaft beizutragen, wenn

man feststellt, dass man mehr gegeben hat als der Durchschnitt.

Bei Teams, wo zusätzlich der Gruppenbeste einen bescheidenen Bonus erhielt, ermittelten die Forscher theoretisch einen höheren individuell optimalen Beitrag von rund 30. Der tatsächliche Durchschnittsbeitrag unterschied sich jedoch praktisch nicht von dem bei rein teambasierter Bezahlung. Die Teilnehmer ließen sich also von der Aussicht auf den moderaten Bestenpreis nicht motivieren, mehr zum allgemeinen Nutzen beizusteuern. Der Betrag, den sie im Interesse des gesamten Teams auf den für sie

selbst optimalen Betrag drauflegten, war kleiner als bei rein teambasierter Bezahlung.

Für die Teammitglieder, die Aussicht auf einen hohen Preis hatten, errechneten die Forscher einen individuell optimalen Beitrag von 50. Den erbrachten diese im Durchschnitt tatsächlich – aber auch kaum mehr.

Das Fazit der Forscher: Wenn man teambasierte Entlohnung mit Bonuszahlungen für die besten Teammitglieder kombiniert, dann muss man in die Vollen gehen, sonst bringt es nichts.

Damit befinden sich diejenigen, die solche Gehaltssysteme konzipieren, in einem Dilemma. Denn mit hohen Boni begibt man sich in die Nähe von Gehaltssystemen, bei denen der Einzelne nach seiner Leistung relativ zu Teamkollegen bezahlt wird. Das jedoch ist aus mehreren Gründen problematisch. So haben Ökonomen gezeigt, dass bei relativen Entlohnungssystemen oft die Teammitglieder besonders wenig leisten. Denn am effizientesten ist es für das Team, wenn jeder minimalen Einsatz bringt, so dass der Arbeitgeber mehr oder minder zufällig einem der Nicht-Arbeiter den Bonus geben muss. Ausgerechnet ein Team, bei dem der Zusammenhalt und die Kooperationsbereitschaft besonders hoch ist, wird daher auf besonders ungünstige Weise reagieren.

Hinzu kommt ein weiteres Problem. Die meisten Menschen sind stolz darauf, ihre Arbeit gut zu machen und etwas Wertvolles zu leisten – auch und gerade dann, wenn sie nicht explizit für jede Leistungseinheit bezahlt werden. Diese Bereitschaft, aus intrinsischer Motivation Leistung zu erbringen, wird durch hohe materielle Anreize verdrängt. Man leistet nur noch das, wofür man explizit bezahlt wird.

Letztlich bleibt es wohl dabei: Wenn man auf Teamleistungen setzt, sollte man andere Wege finden als Geld und Champagner, um Trittbrettfahren zu verhindern und die Leistungsbereitschaft der Teammitglieder optimal zu nutzen.

„Relative Rewards within Team-Based Compensation“ von Bernd Irlenbusch und Gabriele K. Ruchala, IZA Discussion Paper No. 2423, November 2006.

Kostenloser Download der gesamten Studie über www.handelsblatt.com/oekonomie

