

RUBIN

WISSENSCHAFTSMAGAZIN

Schwerpunkt

UNTER DRUCK

LOBBYISTEN IM BUNDESTAG
BRÜCKEN IM WIND
SPORTLER IN DER HÖHE

Betriebswirtschaft

VARIABLE VERGÜTUNGS- SYSTEME KÖNNEN KRANK MACHEN

Lohnanreizsysteme steigern die Produktivität von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Ab wann sich variable Vergütung negativ auf die Gesundheit auswirkt, zeigen neue Forschungsergebnisse.

Prosteingang (187

entwürfe (7)

endet

Erschöpfung, Depression, Schlafstörung, Burnout: Die Fälle von Arbeitsunfähigkeit aus psychischen Gründen haben in den vergangenen Jahren dramatisch zugenommen. Im Jahr 2019 meldete die Betriebskrankenkasse, dass sich die Fehltagelast aufgrund psychischer Erkrankungen in den vergangenen zehn Jahren mehr als verdoppelt hätten.

Prof. Dr. Sascha Alavi, Lehrstuhlinhaber am Sales Management Department (SMD), beobachtet diese Entwicklung in der Gesellschaft, insbesondere in der Unternehmenswelt, schon lange kritisch. „Unser Wirtschaftssystem begünstigt, dass der Druck auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Unternehmen wächst. Das ist besonders in den Bereichen der Fall, in denen Leistung messbar und Anreizsysteme vorhanden sind. Kundenakquise oder Umsätze – jeder Schritt wird überwacht. Das erzeugt Leistungsdruck“, sagt er. Gemeinsam mit seiner ehemaligen Doktorandin Dr. Kim Linsenmayer und Prof. Dr. Johannes Habel von der University of Houston hat Alavi nun im renommierten Journal of Marketing nachweisen können, welche negativen Auswirkungen der Druck in Form von leistungsabhängigen Vergütungsmodellen auf die Gesundheit haben kann.

In einem Feldexperiment untersuchte das Forschungsteam ein mittelständisches Unternehmen in Deutschland, das Konsumgüter, Werkzeuge und Dienstleistungen an Kunden aus der Bau- und Automobilbranche verkauft. Über einen Zeitraum von zwölf Monaten begleiteten sie die Umstellung des dortigen Vergütungsmodells von 80 Prozent variabler hin zu 80 Prozent fester Vergütung und werteten dazu die Daten von mehr als 800 Beschäftigten aus. Das Ergebnis ihrer Zeitreihenanalyse zeigte: Stärkere Leistungsanreize gehen mit mehr Krankheitstagen einher.

Der J-Effekt

„Steigt der Anteil der variablen Vergütung am Gesamtgehalt, so wirkt sich das zunächst positiv auf die Leistung der Beschäftigten aus“, erklärt Alavi. Der Anreiz durch Umsatzprovisionen und Bonuszahlungen motiviere. Die empirischen Daten zeigen jedoch auch, dass mit steigender variabler Vergütung auch das Stresslevel zunehme. „Das wiederum resultiert in vermehrten Krankmeldungen und verminderter Leistungsfähigkeit“, erläutert Alavi den J-förmigen Verlauf der Kurve. „Wir nennen das den J-Effekt“, so der Wirtschaftswissenschaftler weiter. Ab einem Anteil der variablen Vergütung von circa 30 Prozent an der Gesamtvergütung steigt der Leistungsdruck rapide an, und die Leistung nimmt ab. „Unsere Daten spiegeln also wider, dass Anreizsysteme in Form von variabler Vergütung gesundheitsschädliche Folgen haben können. Sie können für Stress und Unsicherheit sorgen und so Druck erzeugen“, fasst der Forscher zusammen.

In weiteren Studien konnte das Forschungsteam den beobachteten J-Effekt bestätigen und bestehende Stresstheorien ausbauen. So ergab eine Umfrage unter 400 Vertriebsmitarbeiterinnen und Vertriebsmitarbeitern unterschiedlicher Unternehmen und Branchen, dass ein Anstieg an variabler Vergütung auch mit einem Anstieg von emotionalen Erschöpfungserscheinungen einhergeht. „Wir haben beobach-

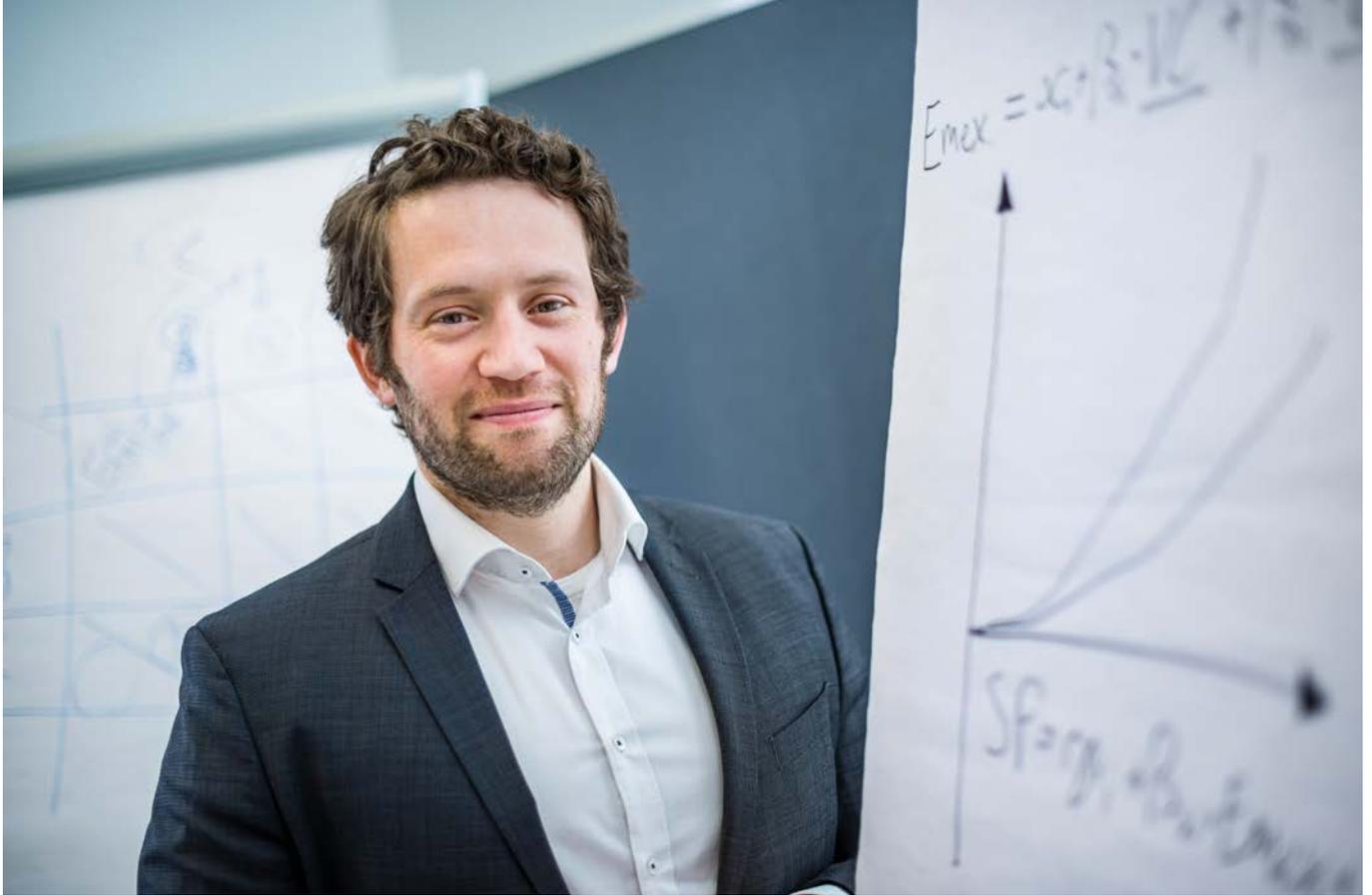
tet, dass ein niedriger Anteil von ein bis zehn Prozent variabler Vergütung, gemessen am Gesamtgehalt, noch keine Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Beschäftigten hat“, so Alavi. Ein Anteil von 20 bis 30 Prozent variabler Vergütung könne sogar einen leistungssteigernden Effekt haben. „Ab einem Anteil der variablen Vergütung von etwa 30 Prozent an der Gesamtvergütung jedoch gaben die Befragten vermehrt an, unter Erschöpfungssymptomen zu leiden, sich am Ende eines Arbeitstages oder der Arbeitswoche ausgelaugt, ausgebrannt, frustriert oder müde zu fühlen.“

Die Umfrageergebnisse belegen auch, dass es Unterschiede zwischen einzelnen Mitarbeitergruppen gibt. Nicht alle empfinden die Leistungsanreize als belastend; einige bleiben davon unberührt. Widerstandsfähiger zeigten sich insbesondere jene Beschäftigten, die über ganz bestimmte persönliche, mentale und soziale Fähigkeiten oder auch Erfahrungen verfügten. „Der Leistungsdruck macht denen weniger zu schaffen, die beispielsweise in der Vergangenheit recht stetig Leistungen erbracht haben oder über eine langjährige Berufserfahrung verfügen“, erläutert Alavi den Fund. Auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine gute Beziehung zum Vorgesetzten und zum Team pflegen, kämen besser mit einem erhöhten Druck zurecht. „Diese Ressourcen oder Coping-Strategien helfen ihnen dabei, dem Druck standzuhalten“, weiß der Betriebswissenschaftler.

Aus den Ergebnissen lassen sich damit auch ganz praktische Rückschlüsse und Handlungsempfehlungen ableiten. „In Management-Kreisen gibt es nach wie vor Leute, die der Überzeugung sind, dass es der richtige Weg sei, Druck auf Beschäftigte auszuüben. Unsere Forschung zeigt etwas anderes“, so Sascha Alavi. „Es wäre sinnvoller, Vorgesetzte würden dafür sorgen, dass Lohnanreizsysteme gar nicht erst Unsicherheit und Stress erzeugen.“ Die Ergebnisse der Studie legen nahe, dass es ratsamer sei, variable Vergütungsmodelle individuell an Mitarbeitergruppen anzupassen und auf Strategien zu setzen, die negativen Folgen entgegenwirken und sie abfedern können, wie etwa Maßnahmen zum Team-Building oder zur Stressprävention.

Mittlerweile sind variable Vergütungssysteme in Deutschland und Europa umstritten, und viele Unternehmen haben bereits ihre Modelle angepasst. „Immer mehr deutsche Unternehmen erkennen, dass der Leistungsdruck kontraproduktiv ist“, weiß Alavi. Anders sei das in den USA. In der amerikanischen Automobilbranche beispielsweise, würden Beschäftigte im Vertrieb nach ihrem individuellen Umsatz vergütet. „In der recht individualistischen Kultur sieht man solche Leistungsanreize positiv“, erläutert Alavi. Deswegen sei es auch wenig überraschend, dass die Wirkung von Lohnanreizsystemen auf die Gesundheit in der US-amerikanischen Marketingforschung bislang nicht untersucht sei.

Am SMD forscht Alavi seit etwa sieben Jahren zu den Themen Stress, Leistungsdruck, Zeitdruck und sozialem Druck. Zuletzt betreute er gemeinsam mit Prof. Dr. Jan Wieseke, ebenfalls Lehrstuhlinhaber am SMD, das erfolgreiche Promotionsprojekt von Dr. Hanaa Ryari zum Einfluss chronischen Zeitdruckes auf Vertriebsbeschäftigte und ihre Leistungen. ▶



Sascha Alavi erforscht die Auswirkungen von Lohnreizsystemen auf die Gesundheit von Beschäftigten.

” IMMER MEHR DEUTSCHE UNTERNEHMEN ERKENNEN, DASS DER LEISTUNGSDRUCK KONTRAPRODUKTIV IST. “

Sascha Alavi

Dazu nahm Ryari 291 Verkäufer-Käufer-Beziehungen eines großen Möbelunternehmens unter die Lupe. Ihre Ergebnisse zeigen, dass sich die chronische Zeitdruckwahrnehmung, entgegen der überwiegenden Forschungsmeinung, nicht ausschließlich negativ auf die Leistungen der Vertriebsmitarbeitenden auswirkt. „Unsere Studie verdeutlicht vielmehr, dass geringer bis mäßiger chronischer Zeitdruck, Beschäftigte dazu anregen kann, sich in ihrem Verkaufsverhalten flexibler an Kunden und Kundenbedürfnisse anzupassen“, betont Hanaa Ryari. Der Forschungsbeitrag zeigt jedoch auch: Übermäßiger chronischer Zeitdruck wirkt sich klar negativ auf die Leistung, das Verkaufsverhalten, aus. Die Studie des Bochumer Forschungsteams erschien im Juni 2020 im renommierten Journal of Retailing.

Aktuell erforscht Alavi gemeinsam mit Doktorandin Christina Desernot, welche positiven und negativen Auswirkungen die Einführung neuer Technologien auf den

Vertriebsalltag haben kann. „Auf der einen Seite vereinfachen digitale Tools den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden, indem sie ihnen zusätzliche Informationen zu Kunden bereitstellen oder bei Datenanalysen helfen. Auf der anderen Seite fühlen sich aber

auch viele Vertrieblerinnen und Vertriebler vor dem Hintergrund der zunehmenden Automatisierung bedroht und fürchten, bald durch digitale Technologien ersetzt zu werden“, resümiert Desernot die bisherigen Ergebnisse.

Ob an der Startlinie des RUB-Laufes, beim Billardspiel in der Freizeit oder beim Publizieren – auch Alavi kennt Leistungs- und Zeitdruck. Erst im Dezember 2020 veröffentlichte die Zeitschrift Wirtschaftswoche das aktuelle Ranking der forschungsstärksten Betriebswirte im deutschsprachigen Raum. In der Rubrik „Die Jungen Wilden – die forschungsstärksten Betriebswirte unter 40 Jahre“ belegte Alavi Platz 32; im Bereich Marketingforschung rangierte er auf Platz 2. Ist der Druck zur Publikation und Einwerbung von Drittmitteln der Wissenschaft zuträglich? „Eher fragwürdig“, findet Alavi.

Text: lb, Fotos: dg

REDAKTIONSSCHLUSS

Nach dem Redaktionsschluss ist vor dem Redaktionsschluss. Und der kommt 2021 schneller wieder als üblich. Denn in diesem Jahr wird es drei statt zwei RUBIN-Hefte geben. Im September erscheint eine Sonderausgabe zur Plasmaforschung an der RUB, die kostenlos zu allen nach Hause oder ins Büro kommen wird, die RUBIN beziehen.

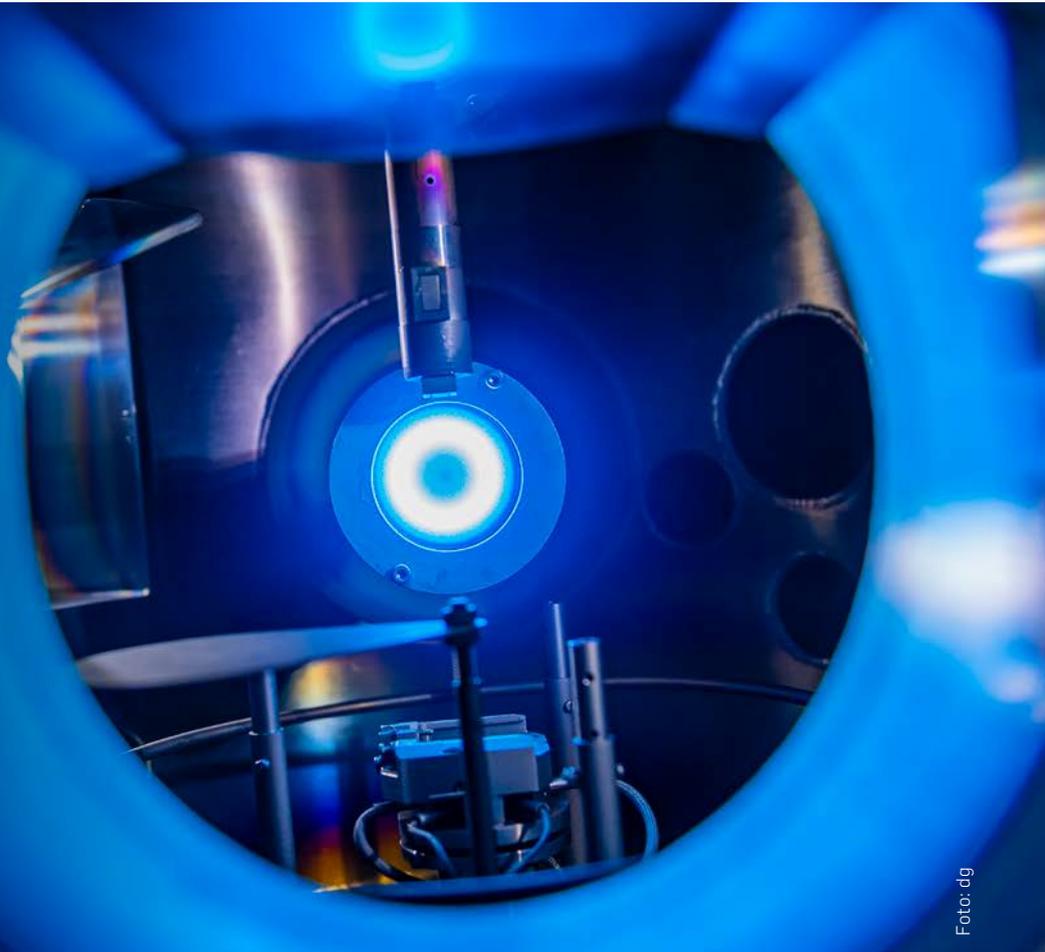


Foto: dg

IMPRESSUM

HERAUSGEBER: Rektorat der Ruhr-Universität Bochum in Verbindung mit dem Dezernat Hochschulkommunikation der Ruhr-Universität Bochum (Hubert Hundt, v.i.S.d.P.)

WISSENSCHAFTLICHER BEIRAT: Prof. Dr. Gabriele Bellenberg (Philosophie und Erziehungswissenschaften), Prof. Dr. Astrid Deuber-Mankowsky (Philologie), Prof. Dr. Constantin Goschler (Geschichtswissenschaften), Prof. Dr. Markus Kaltenborn (Jura), Prof. Dr. Achim von Keudell (Physik und Astronomie), Prof. Dr. Dorothea Kolossa (Elektrotechnik/Informationstechnik), Prof. Dr. Denise Manahan-Vaughan (Medizin), Prof. Dr. Martin Muhler (Chemie), Prof. Dr. Franz Narberhaus (Biologie), Prof. Dr. Andreas Ostendorf (Prorektor für Forschung, Transfer und wissenschaftlichen Nachwuch), Prof. Dr. Martin Tegenthoff (Medizin), Prof. Dr. Martin Werding (Sozialwissenschaft), Prof. Dr. Marc Wichern (Bau- und Umweltingenieurwissenschaft), Prof. Dr. Peter Wick (Evangelische Theologie)

REDAKTIONSANSCHRIFT: Dezernat Hochschulkommunikation, Redaktion RUBIN, Ruhr-Universität Bochum, 44780 Bochum, Tel.: 0234/32-25228, Fax: 0234/32-14136, rubin@rub.de, news.rub.de/rubin

REDAKTION: Dr. Julia Weiler (jwe, Redaktionsleitung); Lisa Bischoff (lb); Meike Drießen (md)

FOTOGRAFIE: Damian Gorczany (dg), Hofsteder Str. 66, 44809 Bochum, Tel.: 0176/29706008, damiangorczany@yahoo.de, www.damiangorczany.de; Roberto Schirdewahn (rs), Offerkämpe 5, 48163 Münster, Tel.: 0172/4206216, post@people-fotograf.de, www.wasaufdieaugen.de

COVER: Roberto Schirdewahn (Fotografie), Agentur der RUB (Collage)

BILDNACHWEISE INHALTSVERZEICHNIS: Teaserfotos für die Seiten 12 und 32: Roberto Schirdewahn; Teaserfotos für die Seiten 27, 52, und 58: Damian Gorczany; Teaserfoto für Seite 62: Mathias König

GRAFIK, ILLUSTRATION, LAYOUT UND SATZ: Agentur der RUB, www.rub.de/agentur

DRUCK: Lensing Druck GmbH & Co. KG, Feldbachacker 16, 44149 Dortmund, Tel.: 0231/90592000, info@lensingdruck.de, www.lensingdruck.de

AUFLAGE: 4.500

BEZUG: RUBIN erscheint zweimal jährlich und ist erhältlich im Dezernat Hochschulkommunikation der Ruhr-Universität Bochum. Das Heft kann kostenlos abonniert werden unter news.rub.de/rubin/abo. Das Abonnement kann per E-Mail an rubin@rub.de gekündigt werden.

ISSN: 0942-6639

Nachdruck bei Quellenangabe und Zusenden von Belegexemplaren