

## Zusätzliche Impulse Können Innovationen durch Vergütung gekauft werden?

Wissenschaftler sprechen etwas resigniert davon, dass nur ein Prozent der Praktiker wissenschaftliche Artikel liest. Diese handeln somit überwiegend intuitiv. Die Kolumne „Evidenz to Go“ setzt dem etwas entgegen und geht den Überzeugungen des (Personal-)Managements auf den Grund: Sind die vielfach unterstellten Zusammenhänge und Annahmen mit einer empirischen Evidenz belegbar?

### DAS PROBLEM

Organisationen brauchen Innovationen, um langfristig im Wettbewerb bestehen zu können. Egal ob inkrementell, radikal, produkt- oder prozessbezogen: Es geht immer um die Frage, was es braucht, um auch in Zukunft als Unternehmen zu bestehen. Dementsprechend ist die Sehnsucht bei Managern groß, zu wissen, wie sie diese fordern und fördern können. Es liegt nahe, auch zu überlegen, inwieweit eine passende Vergütung Innovationen befördern könnte. Gedanklich lassen sich für sämtliche Vergütungspraktiken Argumente finden, die für einen positiven Einfluss auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen sprechen könnten, als auch solche, die einen negativen Einfluss postulieren. Daher hilft ein Blick auf die Befundlage.

### DIE WISSENSCHAFT

Curran und Walsworth (2014) haben eine derartige Studie vorgelegt. Auf Basis des „Canadian Workplace and Employee Survey“ aus den Jahren 1999 bis 2006 haben sie den Einfluss verschiedener Vergütungspraktiken auf die Häufigkeit und Bedeutsamkeit von Innovationen erhoben. Daneben werteten sie auch organisationale Merkmale, wie zum Beispiel Umsatz pro Mitarbeiter und Branchenzugehörigkeit, aus sowie innovationsförderliche Faktoren wie Ausgaben für Weiterbildung und das Vorhandensein einer formalisierten Innovationsstrategie.

Curran und Walsworth zeigen in ihrer Arbeit, dass die Höhe des Basisgehalts weder mit der Häufigkeit noch mit der Bedeutsamkeit von Produkt- oder Produktionsprozessinnovationen zusammenhängt. Dieser Befund unterstützt die Sichtweise, dass Arbeitnehmer mit einer starken Präferenz für kreative, intrinsisch belohnende Arbeit bereitwillig geringere Gehälter akzeptieren, um in innovativen Unternehmen arbeiten zu können. Der Befund passt auch zu der Hypothese, dass relativ hohe Basisgehälter die für Innovationen notwendige unternehmerische Mentalität verdrängen. Eine individuelle leistungsbezogene Vergütung ist nicht signifikant mit der Häufigkeit und Bedeutsamkeit von Innovationen verbunden. Wissenschaftliche Erklärungen nennen

hierfür zum einen die Verdrängung intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize und zum anderen, dass individuelle leistungsbezogene Vergütung weniger Anreiz- als vielmehr Kontrollcharakter für innovationsfördernde Tätigkeiten hat. Im Gegensatz hierzu weisen Betriebsstätten mit variabler gruppenbezogener Vergütungskomponente oder Erfolgsbeteiligung eine größere Chance auf, häufiger bedeutende Innovationen hervorzubringen. Als Ursache wird diskutiert, dass das Risiko von innovationsförderndem Verhalten geteilt wird („Risk Sharing“), weil sich so potenzieller individueller Misserfolg nicht unmittelbar auf diese Vergütungsbestandteile auswirkt. Darüber hinaus weisen auch Betriebsstätten mit überdurchschnittlichen Sozialleistungen eine größere Chance auf, häufig bedeutsame Innovationen zu generieren. Curran und Walsworth erklären dies damit, dass Sozialleistungen zugleich Stimulus und Gegenleistung für affektives Commitment sind, das als essenziell für innovationsförderndes Verhalten von Arbeitnehmern betrachtet wird. Erstaunlicherweise konnte kein Zusammenhang zwischen humankapitalbezogenen Vergütungskomponenten – wie zum Beispiel die Entlohnung von Weiterbildung – und Innovationen nachgewiesen werden. Um diese Ursachen zu klären, ist weitere Forschung nötig. Fest steht aber, dass Ausgaben für Weiterbildungsmaßnahmen und deren Umsetzungsgrad in der Belegschaft positiv mit dem Innovationsoutput von Organisationen zusammenhängen.

## DIE PRAXIS

Auch wenn die Arbeit von Curran und Walsworth nicht alle Wirkmechanismen aufdeckt, so legt sie doch nahe, dass die eingangs erwähnte Forschungsfrage zumindest vorläufig bejaht werden kann: Innovationen können durch gezielte Vergütung gefördert werden, jedoch weniger mittels individueller, variabler Vergütung. Erfolgversprechender sind die Sozialleistungen sowie variable gruppen- und organisationsbezogene Vergütungskomponenten. Ein entsprechendes Vergütungssystem sollte jedoch nicht als Ersatz für Investitionen in Weiterbildung zur Steigerung des Innovationsoutputs betrachtet werden, kann aber zusätzliche Impulse geben. ●

## Literatur

Curran, B. / Walsworth, S. (2014): Can You Pay Employees to Innovate? Evidence from the Canadian Private Sector, in: Human Resource Management Journal, 24 (3), 290–306

## DER AUTOR



**DR. MATTHIAS MEIFERT** ► Wirtschaftswissenschaftler und geschäftsführender Gesellschafter der HRpepper GmbH & Co. KGaA, Berlin. Er arbeitet als Managementberater, -publizist und -forscher. Auf das Studium der Wirtschaftspädagogik und Psychologie an der Freien Universität Berlin und die Promotion an der Technischen Universität Berlin folgten Lehr- und Forschungsaufenthalte an der European Business School, der Universität Magdeburg und der Technischen Universität Berlin.