



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2016

Führt ein leistungsabhängiger Lohn zu höherer Leistung?

Bodenmann, Heidi

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich
ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-173963>
Journal Article
Published Version

Originally published at:
Bodenmann, Heidi (2016). Führt ein leistungsabhängiger Lohn zu höherer Leistung? HR Today: das Schweizer Human Resource Management-Journal, (4):1-2.

HR Today

Know-how for tomorrow

Published on [hrtoday.ch](https://www.hrtoday.ch) (<https://www.hrtoday.ch>)

HR Today Nr. 4/2016: Fokus Forschung

Führt ein leistungsabhängiger Lohn zu höherer Leistung?

Article Category: Compensation & Benefits

Author: [Heidi Bodenmann](#) ^[1]

In der Forschung zeigt sich hinsichtlich des Effekts von leistungsabhängigen Löhnen auf die Arbeitsleistung ein widersprüchliches Bild. Unter welchen Umständen steigern oder mindern leistungsabhängige Löhne die Arbeitsleistung? Ein Forscherduo der Universitäten Bern und Basel hat diese Frage in einem Experiment untersucht.



Bild: 123RF

Häufig werden in der Praxis individualisierte, leistungsabhängige Löhne eingesetzt, mit dem Ziel, die Mitarbeitenden zu höheren Leistungen zu motivieren. In der Forschung zeigt sich jedoch hinsichtlich des positiven Effekts von leistungsabhängigen Löhnen auf die Arbeitsleistung ein widersprüchliches Bild: Einige Studien zeigen, dass leistungsabhängige Löhne die Leistung steigern können, da der höhere Anreiz die Mitarbeitenden motiviert. Andere Studien wiederum kommen zum Ergebnis, dass leistungsabhängige Löhne die Leistung mindern, weil sie das Risiko bergen, weniger verdienen zu können, und dadurch den Druck auf die Mitarbeitenden erhöhen. Wird dieser Druck als zu stressvoll empfunden, hemmt dies die Leistung. Unter welchen Umständen steigern oder mindern nun leistungsabhängige Löhne die Arbeitsleistung?

Diese Frage untersuchten Michael Dorn und Claude Messner von der Universität Bern sowie Jasmin Ouertani von der Universität Basel mithilfe eines Experiments. In ihrer Studie mit 81 studentischen Teilnehmenden analysierten sie, welche Rolle die Präferenz hinsichtlich der Variabilität des Lohnes auf den Zusammenhang zwischen

leistungsabhängigen Löhnen und der Arbeitsleistung spielt. Die Studienteilnehmenden hatten die Aufgabe, 24 arithmetische Probleme zu lösen. Für jede Lösung erhielten sie entweder einen stark oder einen schwach variablen Lohn. Vorgängig wurde gemessen, welchen Grad der Variabilität des Lohnes die Teilnehmenden bevorzugen. Die Resultate zeigen, dass die Probanden dann verminderte Leistungen zeigen, wenn die Variabilität des Lohns nicht ihrer Präferenz entspricht. Das bedeutet, wenn eine Person einen schwach variablen Lohn bevorzugt, ist ihre Leistung dementsprechend bei einem schwach variablen Lohn höher. Bevorzugt die Person einen stark variablen Lohn, zeigt sie bei einem stark variablen Lohn höhere Leistungen.

Somit kann die Frage, unter welchen Umständen leistungsabhängige Löhne die Arbeitsleistung steigern oder mindern, anhand der Studienergebnisse folgendermassen beantwortet werden: Die individuelle Bewertung von variablen Löhnen und die darin enthaltene wahrgenommene Passung zwischen der Leistungsfähigkeit des Mitarbeitenden und dessen Lohn entscheiden darüber, ob ein leistungsabhängiger Lohn anspricht oder demotiviert. Die Mitarbeitenden unterscheiden sich darin, ob sie leistungsabhängige Löhne als Herausforderung oder Stressor empfinden, und dies hat einen Einfluss auf die Leistung. Die Möglichkeit für Mitarbeitende, das Verhältnis zwischen variablem und fixem Lohn zu verhandeln, könnte eine Möglichkeit darstellen, Stress zu verhindern und von leistungsabhängigen Löhnen beidseitig zu profitieren.

- Quelle: Dorn, M., Messner, C. & Ouertani, J. (2015). Pay for Performance Does Not Always Increase Performance. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 59(33), 85–94.



Text: [Heidi Bodenmann](#) ^[1]

Heidi Bodenmann ist Wissenschaftliche Assistentin, Lehrbeauftragte und Doktorandin am Lehrstuhl Human Resource Management der Universität Zürich.

©2019 by ALMA Medien AG, Zürich

Source URL: <https://www.hrtoday.ch/de/article/fuehrt-ein-leistungsabhaengiger-lohn-zu-hoherer-leistung>

Links

[1] <https://www.hrtoday.ch/de/utcontent/heidi-bodenmann>