

# Leistungslöhne: Neue Erkenntnisse zu Gestaltung und psychologischen Effekten

Von Ursin Bernard  
Lehrstuhl für Human Resource Management, Universität Zürich



© Ursin Bernard

1



## Ziele des Vortrages

Sie verstehen...

1. Die psychologischen Effekte von Leistungslöhnen.
2. Wie die Gestaltung des Leistungslohnsystems die psychologischen Effekte beeinflusst.
3. Wie die Leistungslohnsysteme aktuell in der Schweiz gestaltet sind.



© Ursin Bernard

2



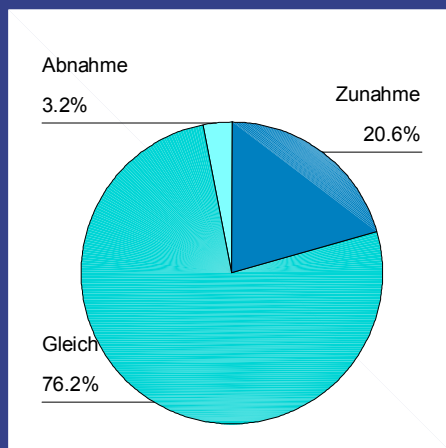
# Überblick



© Ursin Bernard



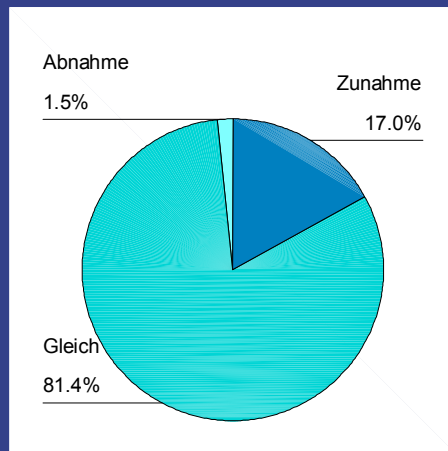
## Trends: Zunahme in der Vergangenheit



© Ursin Bernard



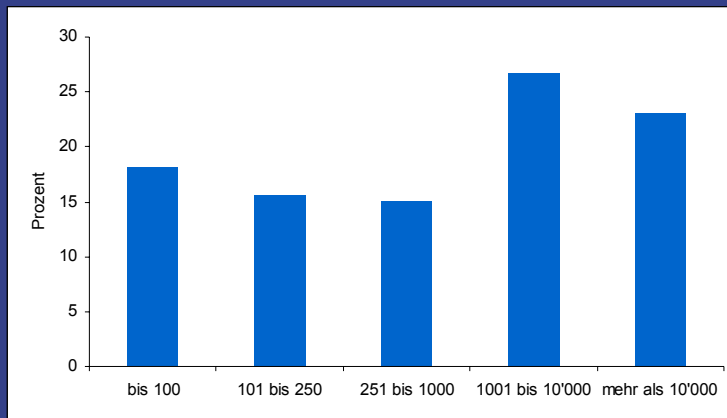
# Trends: Zunahme in der Zukunft



## Eckdaten der Studie

- Zusammenarbeit zwischen der Zürcher, Basler und Berner Gesellschaften für Personal sowie dem Lehrstuhl HRM der Universität Zürich
- 342 Unternehmen (repräsentativ)
- 117 Fragen zu:
  - Gestaltungsparametern von Leistungsvergütung
  - organisatorischen Effekten
  - psychologischen Effekten
  - Kontrollvariablen und allgemeine Informationen

# Eckdaten: Unternehmensgrösse

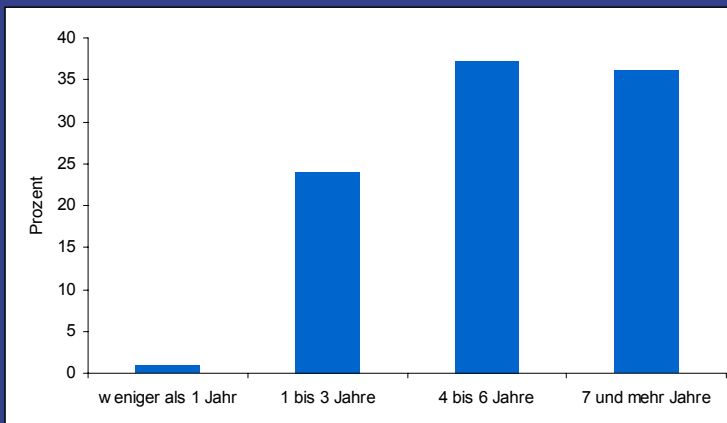


© Ursin Bernard

7



# Eckdaten: Tradition des Leistungslohnsystems



© Ursin Bernard

8



# Eckdaten: Gestaltungsparameter

- Variabler Vergütungsanteil
- Bezugsgrösse (Person, Team, Abteilung, Unternehmen)
- Begleitende Kommunikation (Vorgesetzter, Leistungsgrad, Team, Abteilung, Management)
- Partizipation (Messkriterien, Zielvorgaben, Zielerreichungsgrad)
- Einbindung mit den anderen Managementprozessen
- Konsequenzen (z.B. für Beförderungen)
- Auszahlungsform
- Obergrenze
- Bemessungsgrundlage, Anzahl Kennzahlen und Kennzahlenverknüpfung
- Verknüpfung Leistung-Lohn (linear, progressiv etc.)
- Relative Systeme
- Budgetierung (ex post / ex ante)
- Flexibilität
- weitere

#### Kontrollvariablen:

- Funktion
- Branche
- Hierarchiestufe
- Unternehmensgrösse
- Tradition des Vergütungssystems



© Ursin Bernard

9



## Frage 1:

**Was sind die  
psychologischen Effekte  
von Leistungslöhnen?**

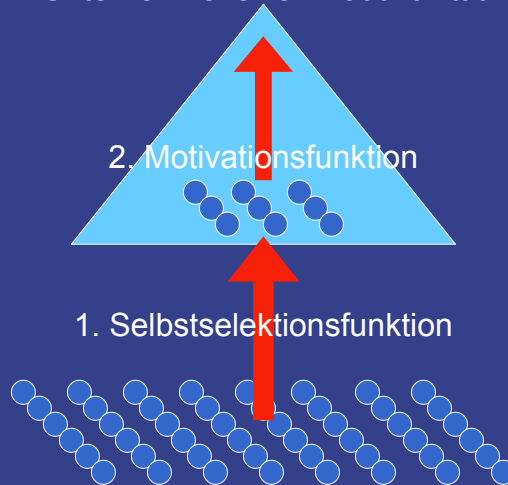


© Ursin Bernard



# Funktionen von Leistungslohnen

Unternehmensziel Produktivität



© Ursin Bernard

11



## Selbstselektionsfunktion

Leistungslohn führt zu einer grösseren Varianz in den Löhnen.

Leistungsstärkere Mitarbeiter profitieren.  
Leistungsschwächere Mitarbeiter verlieren.

Personalfuktuation:  
Leistungsschwächere Mitarbeiter  
verlassen das Unternehmen.

Personalrekrutierung:  
Leistungsstärkere Mitarbeiter  
fühlen sich zunehmend angezogen.

Durchschnittliche Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter steigt.  
Durchschnittliche Leistung steigt aufgrund der Selbstselektion.

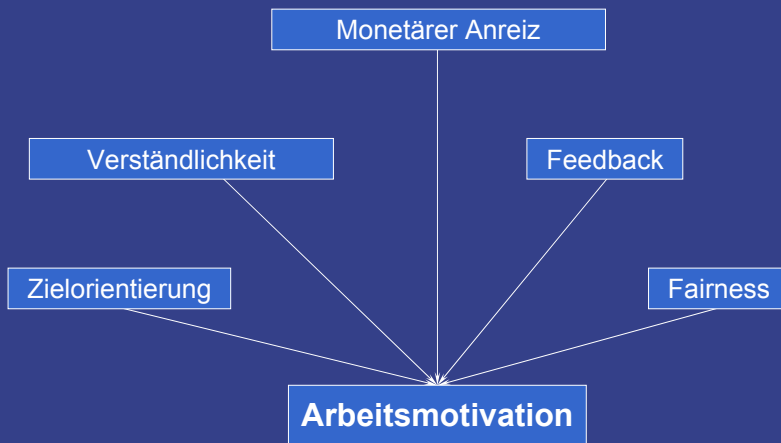


© Ursin Bernard

12



# Motivationsfunktion

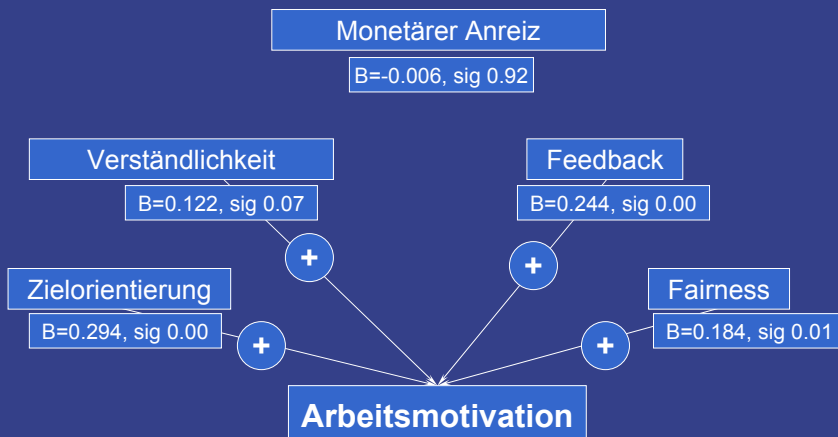


© Ursin Bernard

13



# Motivationsfunktion



© Ursin Bernard

14



# Motivationsfunktion

Leistungslohn motiviert...

- ... weil er die Zielorientierung erhöht.
- ... weil er dem Mitarbeiter Feedback gibt.
- ... wenn er fair ist.
- ... wenn er verständlich ist.

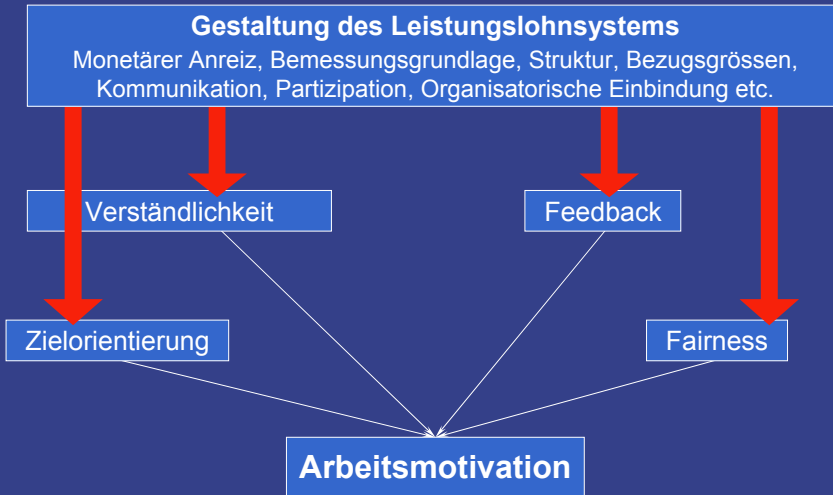


## Frage 2:

**Wie beeinflusst die  
Gestaltung des  
Leistungslohnsystems die  
psychologischen Effekte?**



# Motivationsfunktion



# Wichtige Gestaltungsparameter

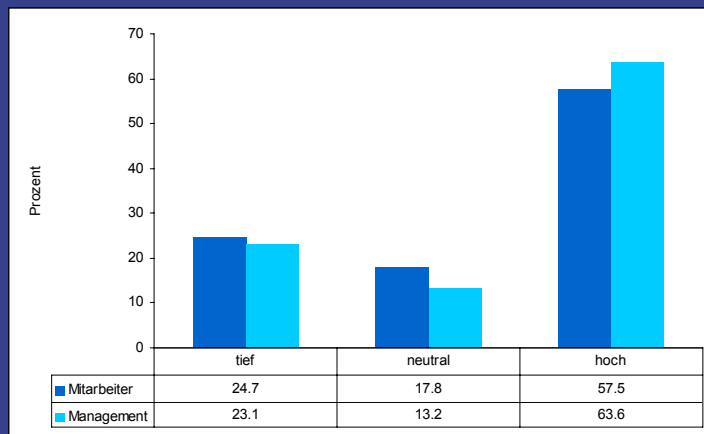
	Selektionsfunktion	Motivationsfunktion			
	Selbst-selektion	Ziel-orientierung	Fairness	Verständ-lichkeit	Feedback
Partizipation (diverse Formen)		+	+	+	(+)
Kommunikations-häufigkeit		+	+	+	(+)
Organisatorische Einbindung		(+)		+	+
Beförderungs-relevant	+	+	+		+
Bezugsgrösse Personenfokus	+				+



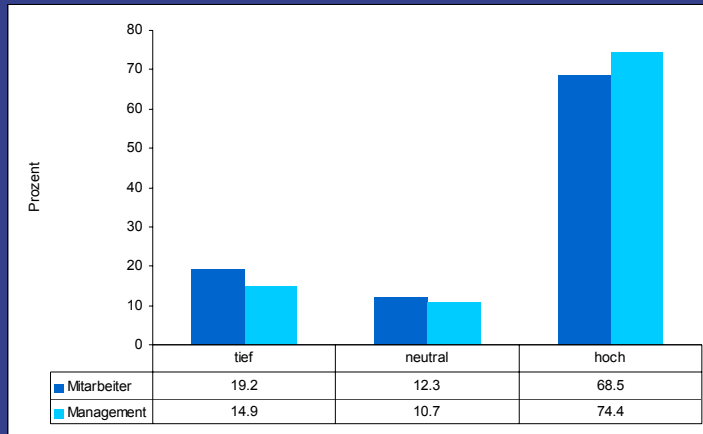
## Frage 3:

# Wie sind die Leistungslohnsysteme aktuell in der Schweiz gestaltet?

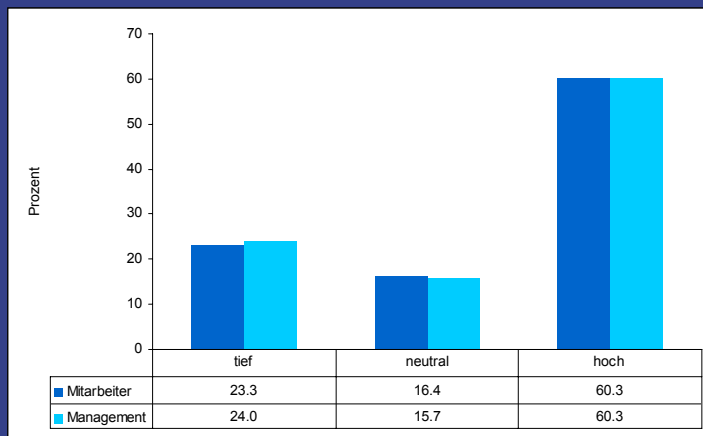
## Gestaltung Partizipation: Messkriterien



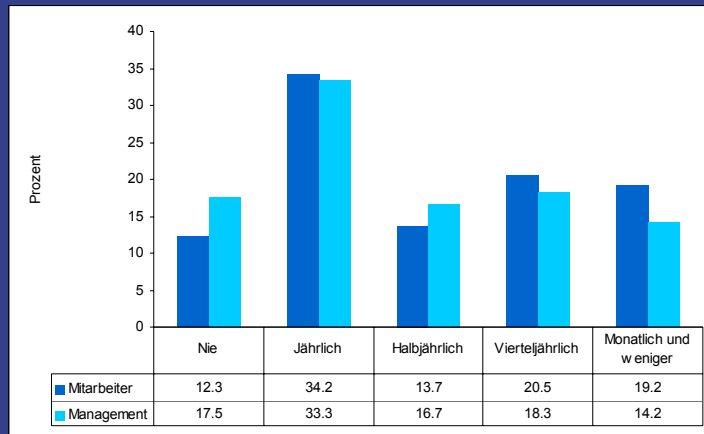
# Gestaltung Partizipation: Zielvorgaben



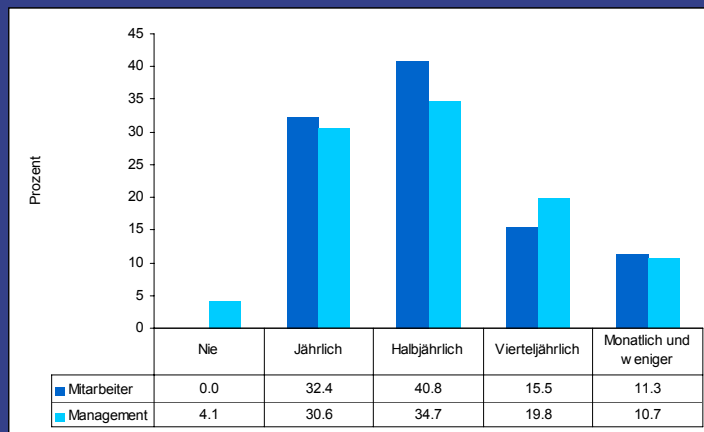
# Gestaltung Partizipation: Zielerreichungsgrad



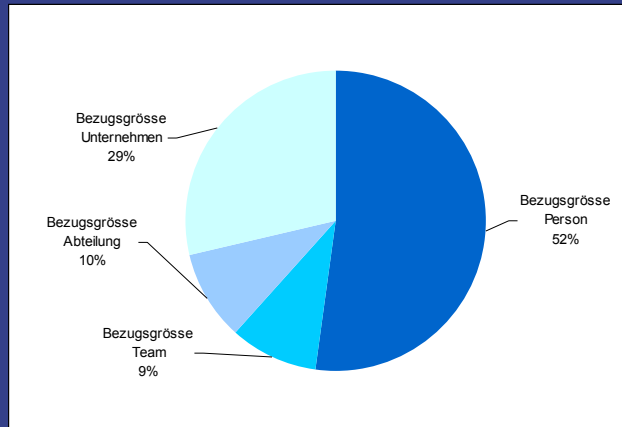
# Gestaltung Kommunikation Leistungsgrad



# Gestaltung Vorgesetzten- Kommunikation



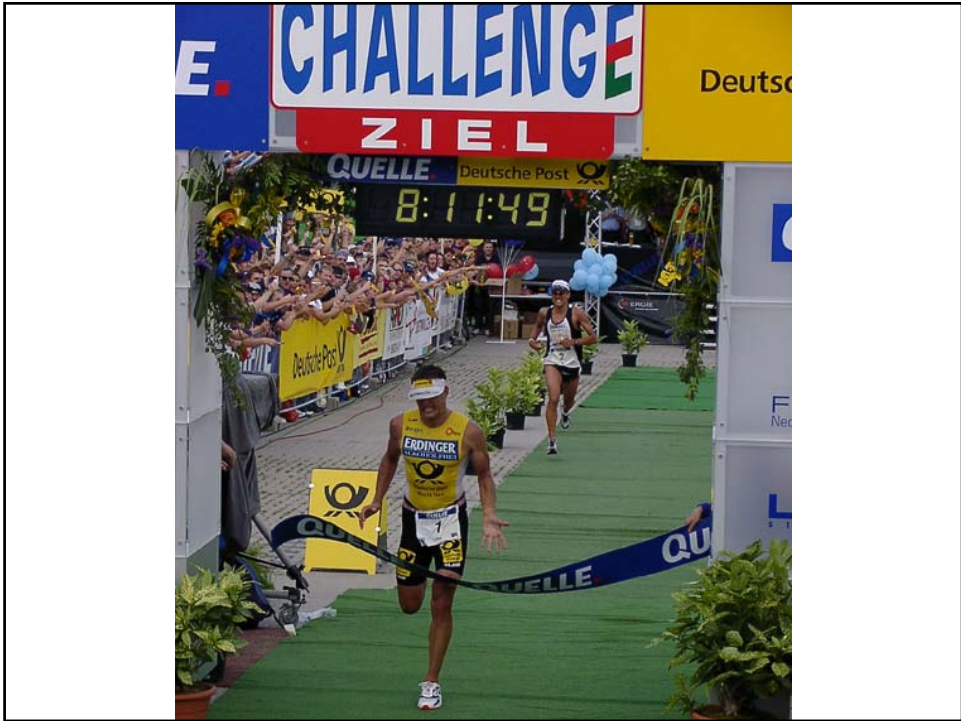
# Gestaltung Bezugsgrößen: Mitarbeiter



## Zusammenfassung

1. Was sind die psychologischen Effekte von Leistungslöhnen?
2. Wie beeinflusst die Gestaltung des Leistungslohnsystems die psychologischen Effekte?
3. Wie sind die Leistungslohnsysteme aktuell in der Schweiz gestaltet?







## **Kontakt**

Ursin Bernard

Universität Zürich

Lehrstuhl für Human Resource Management

[www.hrm.unizh.ch/02\\_hrm/lehrstuhl/team/teamseiten/ursinbernard.htm](http://www.hrm.unizh.ch/02_hrm/lehrstuhl/team/teamseiten/ursinbernard.htm)

[ursin.bernard@isu.unizh.ch](mailto:ursin.bernard@isu.unizh.ch) ; 044 634 2903

