

# Fördert Leistungslohn die Motivation? Die Sicht der Forschung

## Neue Erkenntnisse zu Gestaltung und psychologischen Effekten

*Ursin Bernard*

(Kurzfassung des Referats)

Leistungslohn ist auf dem Vormarsch. Getrieben vom angelsächsischen Raum nimmt die Verbreitung auf dem alten Kontinent stetig zu. Je nach Erhebung wird davon ausgegangen, dass in der Schweiz über zweidrittel aller Unternehmen bereits Leistungslohn einsetzen, Tendenz steigend. Dabei zeigen sich verschiedene Trends:

- Leistungslohn ist nicht mehr nur dem Topmanagement vorbehalten. Zunehmend werden auch auf den unteren Hierarchiestufen leistungsabhängige Lohnkomponenten eingeführt.
- Leistungslohn hat eine lange Tradition im Vertrieb. Immer häufiger kommt sie jedoch auch in anderen Funktionen zum Einsatz, zum Beispiel im Kanton Zürich bei Lehrern.
- Die Ausgestaltungsformen von Leistungslohn haben sich stark differenziert. Für die neuen Anwendungsbereiche braucht es neue Ausgestaltungsformen.

### Kulturelle Unterschiede

Leistungslohn ist ein mächtiges Instrument für das Management, um die Motivation und Produktivität eines Unternehmens nachhaltig zu beeinflussen. In zahlreichen wissenschaftlichen Studien wird dieser Zusammenhang belegt. Eine Studie der WorldatWork-Organisation, der früheren American Compensation Association, berechnet für die untersuchten US-Unternehmen einen durchschnittlichen Return on Investment (ROI) von Investitionen in Leistungslohnsysteme von 134 Prozent. Von diesen US-amerikanischen Zahlen auf die Schweiz zu schliessen, ist jedoch gefährlich. "Performance Pay" wie es in den USA heisst geniesst bei den Arbeitnehmern eine wesentlich stärkere Akzeptanz als in der Schweiz. Dies hat zwei Gründe:

- Erstens hat Leistungslohn in den USA eine längere Tradition, was zu einer grösseren Verbreitung und damit einem umfassenden Erfahrungsschatz mit dieser Lohnform geführt hat.
- Zweitens bestehen zwischen den beiden Regionen kulturelle Unterschiede, was sich in unterschiedlichen Wertvorstellungen der Arbeitnehmer manifestiert. Die Analyse von 205 Lohnssystemen zeigte, dass Leistungslohnsysteme in den USA als fairer empfunden werden und in der Folge eine höhere Akzeptanz geniessen.

### Motiviert Leistungslohn?

Der wichtigste Grund für die Einführung von Leistungslohnen ist bei fast allen Organisationen der Wunsch, die Mitarbeitenden stärker zu motivieren. Doch wie beeinflusst Leistungslohn die Motivation der Mitarbeitenden überhaupt? Um diese Frage zu beantworten, haben der Lehrstuhl für Human Resource Management der Universität Zürich und die Zürcher Gesellschaft für Personal-Management (ZGP) beschlossen, eine praxisnahe Studie bei Schweizer Unternehmen durchzuführen. Mittels eines 117 Fragen umfassenden

Fragenkatalogs wurden bei 342 Unternehmen die Lohnsysteme und ihre vielfältigen Auswirkungen auf die Mitarbeitenden erhoben.

Die Ergebnisse der umfassenden statistischen Auswertungen zeigen, dass die Wirkungsweise von Leistungslohn auf die Motivation vielfältig ist. Die komplexen Ergebnisse lassen sich in vier Punkten zusammenfassen:

1. Leistungslohn wirkt, weil er die Zielorientierung der Mitarbeitenden erhöht.
2. Leistungslohn wirkt, weil er den Mitarbeitenden Feedback zu ihrer Arbeit gibt.
3. Leistungslohn wirkt, wenn er als fair empfunden wird.
4. Leistungslohn wirkt, wenn er verständlich ist.

Der Einfluss des zusätzlichen Einkommens, also der monetäre Anreiz, ist im Vergleich mit den vier indirekten Wirkungseffekten sekundär. Leistungslohn wirkt nicht des Geldes wegen, sondern weil der Mitarbeitende Feedback erhält, sich seine Zielorientierung verbessert sowie unter der Bedingung, dass er fair und verständlich ist.

Diese Befunde gilt es bei der Gestaltung eines Lohnsystems zu berücksichtigen, denn nur so kann sichergestellt werden, dass der Leistungslohn keinen kontraproduktiven Einfluss auf die Motivation der Mitarbeitenden und den Erfolg der Organisation hat.

***Ursin Bernard** forscht am Lehrstuhl für Human Resource Management der Universität Zürich zum Thema Leistungslohn. Im Rahmen seiner Dissertation führt er eine Analyse von 342 Lohnsystemen in der Schweiz durch, deren Resultate regelmässig in Fachmedien publiziert werden. Er unterrichtet an der Universität Zürich und an der Fachhochschule für Wirtschaft und Verwaltung in Zürich. Davor war er als Key Account Manager für IBM und AT&T tätig.*