

Loran Lampart, Marc Pieren

WEKA

Die Illusion Pay for Performance

Was Forschung und Praxis über Anreize
in der Vergütung wirklich zeigen



*Ein Problem? **Kein Problem!***

Die Illusion Pay for Performance

Herausgeberin: Comp-On AG, HR Solutions

Autoren: Loran Lampart, Marc Pieren

Projektleitung: Carla Seffinga

WEKA Business Media AG, Schweiz

Stand der Gesetzgebung: 1. Januar 2026

Stand der Rechtsprechung: Januar 2026

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2026

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck – auch auszugsweise – nicht gestattet.

Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und Verlag auf deren Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.

WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77

CH-8048 Zürich

Telefon 044 434 8888

info@weka.ch

www.weka.ch

www.weka-library.ch

Zürich • Kissing • Paris • Wien

Art.-Nr. 02355-1700

DL2355-1700-202607

1. Auflage 2026

Layout/Satz: Dimitri Gabriel

Vorwort

Pay for Performance – leistungsabhängige variable Vergütung, etwa in Form von Boni – gehört in vielen Schweizer Unternehmen zum festen Bestandteil der Vergütungsgestaltung. In Branchen wie dem Bankenwesen oder der Pharmaindustrie ist sie so weit verbreitet, dass ihre Existenz kaum grundsätzlich hinterfragt wird. Sie gilt als Ausdruck moderner, leistungsorientierter Unternehmensführung und als zentrales Instrument, um Mitarbeitende zu motivieren, Verhalten auszurichten und im Wettbewerb um Talente attraktiv zu bleiben.

Dieses Buch hinterfragt diese Selbstverständlichkeit. Nicht, um Pay for Performance pauschal abzulehnen, sondern weil wir – gestützt auf jahrelange Beratungspraxis und eine systematische Auswertung der Forschung – den Eindruck gewonnen haben, dass solche Systeme deutlich unkritischer eingesetzt werden, als die Evidenz rechtfertigt. Die Frage, ob leistungsabhängige Vergütung tatsächlich wirkt, wird selten gestellt – und noch seltener fundiert beantwortet.

Variable Vergütung tritt in unterschiedlichen Formen auf – als individueller Bonus, als Kommission, als Leistungsprämie oder als kollektive Erfolgsbeteiligung. Eine Sonderform klammern wir dabei bewusst aus: langfristige, meist aktienbasierte Anreizsysteme (*long-term incentives*, LTIs). Sie sind ein Randphänomen, das sich im Wesentlichen auf zwei Pole beschränkt – auf die wenigen börsenkotierten Unternehmen, und dort meist auf die oberste Führungsebene, sowie auf eigentümergeführte Kleinstfirmen. Im Zentrum dieses Buches steht die individuelle, kurzfristige leistungsabhängige Vergütung, wie sie im Alltag der Unternehmen tatsächlich öfters vorkommt.

Dieses Buch verbindet Forschungsbefunde mit konkreten Schlussfolgerungen für die Praxis. Unser Ansatz ist dabei bewusst kein meinungsgetriebenes Plädoyer. Die Argumentation stützt sich systematisch auf Erkenntnisse aus Forschung und Wissenschaft. Gerade weil Pay for Performance in der Praxis oft selbstverständlich erscheint, verstehen wir dieses Buch als evidenzbasierten Beitrag zur Versachlichung einer stark meinungsgeprägten Diskussion. Wo möglich, trennen wir klar zwischen empirischen Befunden und daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen. Erst im abschliessenden Kapitel werden diese bewusst gebündelt und pointierter formuliert.

Wir legen unsere Position offen: Diesem Standardinstrument begegnen wir kritisch – und begründen unsere Haltung entlang der verfügbaren Evidenz. Die folgenden Kapitel arbeiten diese Frage systematisch auf – von der Logik hinter dem Bonus über die empirischen Befunde und die einschränkenden Bedingungen samt ihren Nebenwirkungen bis hin zu den Grenzen der Leistungsmessung – und münden in eine differenzierte Empfehlung für die Praxis.

Drei Anhänge ergänzen den Haupttext mit einer praxisorientierten Entscheidungshilfe zum sinnvollen Einsatz variabler Vergütung (Anhang I), mit Gestaltungsprinzipien, welche die Risiken individueller, variabler Vergütung im seltenen Ausnahmefall begrenzen (Anhang II) sowie mit kommentierten Zusammenfassungen der wesentlichen Studien, die die Evidenzbasis dieses Buches transparent machen (Anhang III). Das vollständige Literaturverzeichnis schliesst die Publikation ab.

Diese Publikation gibt die Position der Comp-On AG, HR Solutions wieder und basiert auf einer systematischen Auswertung der verfügbaren Forschungsliteratur.

Alle Rechte vorbehalten. Diese Publikation darf für nicht-kommerzielle Zwecke zitiert und weitergegeben werden, sofern die Quelle vollständig angegeben wird. Eine Reproduktion oder Verwendung für kommerzielle Zwecke bedarf der ausdrücklichen Genehmigung der Herausgeberin.

Inhaltsverzeichnis

1.	Die Logik hinter dem Bonus.....	7
2.	Was die Forschung wirklich zeigt.....	9
2.1	Was wir nach 40 Jahren Forschung mit hoher Sicherheit sagen können.....	9
2.2	Quantität ja – Qualität nein	15
2.3	Sortierung statt Motivation	16
2.4	Der Gewöhnungseffekt	18
2.5	Ernüchternde Bilanz	20
3.	Die lange Bedingungsliste – und ihre Nebenwirkungen.....	21
3.1	Vom Leistungsversprechen zur Systemwirkung	21
3.2	Wenn alles stimmen muss.....	22
3.3	Der Motivationsirrtum.....	25
3.4	Gaming, Stress und Tunnelblick.....	29
3.5	Systematische Muster, keine Einzelfehler	36
4.	Was sich nicht messen lässt, lässt sich nicht vergüten.....	39
4.1	Der blinde Fleck der Leistungsmessung.....	39
4.2	Das Performance-Paradox	41
4.3	Individuelle Leistung ≠ Unternehmensleistung	44
4.4	Wenn der Kalender die Leistung bestimmt.....	46
4.5	Ein unsicheres Fundament.....	49
5.	Was wir empfehlen – und warum	51
5.1	Der breitere Rahmen	51
5.2	Vom Instrument zum Zweck.....	52
5.3	Aber Leistung soll doch vergütet werden?!.....	53
5.4	Der Grundlohn als primäres Leistungsinstrument.....	54
5.5	Variable Vergütung als Ausnahme, nicht Regel.....	58
5.6	Gesamtbilanz	60
	Anhang I – Wann variable Vergütung sinnvoll ist – und wann nicht.....	62
1.	Zuerst die Funktion, nicht das Instrument	62
2.	Typische Motive variabler Vergütung	62
3.	Reality-Check: Welche Funktionen erfüllt variable Vergütung tatsächlich – und welche nicht?	63
3.1	Anreizsystem (Leistung steuern und erhöhen).....	63
3.2	Motivationsinstrument.....	63
3.3	Budgetierungsinstrument (Kostenflexibilität)	64
3.4	Anerkennungsinstrument	64
3.5	Steuerungs- und Führungsinstrument	64
3.6	Als «einfacher» Korrekturmechanismus	65
3.7	Partizipation am Unternehmenserfolg.....	65
3.8	Differenzierung nachhaltiger Leistung.....	65
4.	Der Elefant im Raum: Motivation entsteht selten langfristig über Vergütung.....	67
5.	Eignungs-Check: Anreiz – der seltene Ausnahmefall	67

Anhang II – Gestaltungsprinzipien für Anreizsysteme	69
Prinzip 1: Anreizintensität bewusst begrenzen	69
Prinzip 2: Zeitliche Reichweite realistisch wählen	70
Prinzip 3: Seltenheit statt Routinisierung	70
Prinzip 4: Robuste, manipulationsarme Messgrößen – und Ziele ex ante	71
Prinzip 5: Verfahrensgerechtigkeit als Wirkbedingung.....	71
Prinzip 6: Selektions- und Sortierungseffekte antizipieren	72
Selbsttest: Wie tragfähig ist die geplante Ausgestaltung?.....	73
Reflexions- und Überprüfungspflicht von Anreizsystemen	73
Anhang III – Kommentierte Studienübersicht	75
Literaturverzeichnis	166
Herausgeber und Autoren	171

1. Die Logik hinter dem Bonus

Bevor die Forschungsevidenz sprechen kann, lohnt es sich zu verstehen, warum individuelle leistungsabhängige Vergütung so selbstverständlich geworden ist – und welche Annahmen ihr zugrunde liegen.

Variable Vergütung ist nahezu allen bekannt. Boni, Leistungsprämien oder Provisionen gehören zum festen Vokabular moderner Vergütungssysteme und prägen seit Jahrzehnten die Debatten in Management, HR und Unternehmensführung. In vielen Organisationen gilt Pay for Performance als Ausdruck einer zeitgemässen, leistungsorientierten Vergütungspolitik – in der Schweiz ebenso wie international. Die Grundidee scheint bestechend einfach: Wer mehr leistet, soll mehr verdienen. Wer Ziele erreicht oder übertrifft, soll dafür belohnt werden. Variable Pay-for-Performance-Vergütung soll Anreize setzen, Engagement fördern, Verhalten auf strategische Ziele ausrichten und letztlich die Leistung – der einzelnen Person sowie des Unternehmens insgesamt – steigern. Nicht zuletzt gilt sie in vielen Branchen als Merkmal einer attraktiven Arbeitgeberin: Wer keine individuelle Bonuskomponente anbietet, so die verbreitete Annahme, hat im Wettbewerb um Talente einen Nachteil.

Die dahinterliegende Kausalkette ist schnell erzählt: Anreiz schafft Motivation, Motivation steigert Leistung, Leistung nützt dem Unternehmen.



Abbildung 1: Die implizite Wirkungslogik variabler Vergütung

Diese Logik ist nicht ohne theoretische Grundlage – jedenfalls aus der Perspektive bestimmter ökonomischer Modelle. In der Wirtschaftstheorie findet sie ihre wohl bekannteste Verankerung in der Principal-Agent-Theorie: Da Mitarbeitende (*agent*) und Unternehmen (*principal*) naturgemäss nicht automatisch die gleichen Interessen verfolgen, braucht es Mechanismen, um diese Interessen zumindest teilweise anzugleichen. Finanzielle Anreize gelten dabei als ein zentrales Steuerungsinstrument – allerdings eines, das mit Kosten verbunden ist und die bestehenden Interessenunterschiede nicht vollständig aufheben kann (Jensen & Meckling, 1976). Ergänzend dazu postuliert die Erwartungswerttheorie (Vroom, 1964), dass Menschen insbesondere dann motiviert handeln, wenn sie einen klaren und glaubwürdigen Zusammenhang zwischen ihrer Anstrengung, ihrer Leistung und einer attraktiven Belohnung wahrnehmen. Variable Vergütung kann einen solchen Zusammenhang herstellen – vorausgesetzt, Ziele sind beeinflussbar, Leistung ist messbar und die Verknüpfung zwischen Leistung und Vergütung wird von den Mitarbeitenden als verlässlich erlebt.

Spätestens seit den 1990er Jahren, als leistungsorientierte Vergütungsmodelle im anglo-amerikanischen Raum – getrieben durch die Finanzindustrie und eine zunehmend kennzahlenorientierte Managementkultur – zum dominanten Paradigma wurden, hat sich diese Denkweise weltweit verbreitet (Rynes et al., 2005). Auch in der Schweiz hat sie sich dabei oft ohne explizite strategische Entscheidung als gängige Praxis etabliert. Variable Pay-for-Performance-Vergütung wurde schlicht übernommen: als selbstverständlicher Bestandteil moderner HR-Praxis, als Merkmal eines «professionellen» Vergütungssystems, als Signalwirkung gegenüber Bewerbenden und Mitarbeitenden. Besonders ausgeprägt ist dies in Branchen wie dem Bankenwesen oder der Pharmaindustrie – Sektoren, die stark international vernetzt sind und in denen angloamerikanische Managementstandards früh und tief Einzug gehalten haben.

So sehr der Bonus die Debatte prägt, so begrenzt bleibt seine tatsächliche Verbreitung. Internationale und europäische Erhebungen zeigen konsistent, dass individuelle leistungsabhängige Boni weniger verbreitet sind, als die öffentliche Diskussion vermuten lässt: Ausserhalb solcher Sektoren erhalten viele Beschäftigte, gerade im öffentlichen Bereich, keinerlei variable Vergütung (Eurofound 2016, 2026; Hasnain et al 2012).

Gerade dieses Missverhältnis schärft die Frage. Dass individuelle variable Vergütung intuitiv überzeugt, erklärt ihre Präsenz. Ob sie empirisch gerechtfertigt ist, lässt sich jedoch nur durch einen systematischen Blick auf die Forschung beurteilen. Genau daran setzt das nächste Kapitel an.

2. Was die Forschung wirklich zeigt

Pay for Performance ist kein einheitliches Konzept. Unter diesem Begriff werden sehr unterschiedliche Systeme zusammengefasst – von individuellen Boni bis zu kollektiven Erfolgsbeteiligungen, von kurzfristigen Leistungsprämien bis zu langfristigen Aktienprogrammen, von objektiv gemessenen Outputs bis zu subjektiven Vorgesetztenbeurteilungen. Die Evidenzlage und die Schlussfolgerungen dieser Publikation hängen massgeblich davon ab, welcher Systemtyp betrachtet wird. Im Zentrum steht individuelle, leistungs-basierte variable Vergütung: Systeme, bei denen die Auszahlung an die gemessene Leistung einzelner Personen oder Personengruppen geknüpft ist – typischerweise in Form von Leistungsboni oder zielbasierten Prämien.

2.1 Was wir nach 40 Jahren Forschung mit hoher Sicherheit sagen können

Bevor die Befunde zur Wirksamkeit variabler Pay-for-Performance-Vergütung betrachtet werden, lohnt sich ein Blick auf den Stand der Forschung selbst: Vergütung ist im Vergleich zu anderen HR-Themen deutlich weniger untersucht (Gupta & Shaw, 2014). Fulmer et al. (2023) zeigen anhand einer Auswertung von drei führenden Journalen (*Personnel Psychology*, *JAP*, *AMJ*) und enger Einschlusskriterien, dass seit 1990 dort nur 39 einschlägige Vergütungsstudien erschienen sind – grob ein Dutzend pro Dekade – eine dünne Basis für ein Instrument, das in der Praxis so weit verbreitet ist. Diese Forschungslücke ist selbst schon ein Befund: Die Selbstverständlichkeit, mit der variable Vergütung eingesetzt wird, steht in einem deutlichen Missverhältnis zur Evidenzlage, auf die sie sich stützen könnte.

Die Frage, ob variable Vergütung tatsächlich zu besserer Leistung führt, wird seit Jahrzehnten erforscht. Trotz einer methodisch vielfältigen Forschungsliteratur lassen sich zur Wirkung individueller leistungsabhängiger Vergütung vier zentrale Aussagen mit hoher Robustheit festhalten (Jenkins et al., 1998; Gerhart & Fang, 2015; Chen et al., 2023; Nyberg et al., 2016).

Erstens: Die durchschnittlichen Leistungseffekte individueller Pay-for-Performance-Systeme sind klein. Zwar finden viele Studien statistisch signifikante Zusammenhänge zwischen variabler Vergütung und Leistung, doch die Effektstärken liegen insgesamt deutlich unter dem Niveau, das gemeinhin mit diesem Instrument assoziiert wird (Jenkins et al., 1998; Shaw et al., 2001; Chen et al., 2023).

Zweitens: Diese Effekte sind stark kontextabhängig. Ob und in welchem Ausmass leistungsabhängige Vergütung wirkt, hängt wesentlich von Aufgabenmerkmalen, Messlogiken, Systemdesign und organisationalem Kontext ab (Gerhart & Fang, 2015; Nyberg et al., 2016). Ein allgemeingültiger, verlässlicher Leistungseffekt lässt sich nicht ableiten.

Drittens: Wo Effekte auftreten, betreffen sie primär die Quantität der Leistung, nicht deren Qualität. Variable Vergütung erhöht häufig messbaren Output, zeigt jedoch kaum konsistente Effekte auf Qualität, Nachhaltigkeit oder komplexe Leistungsdimensionen (Jenkins et al., 1998; Eijkenaar et al., 2013).

Viertens: Ein erheblicher Teil der beobachteten Leistungssteigerungen beruht nicht auf veränderter Motivation bestehender Mitarbeitenden, sondern auf Selektions- und Sortierungseffekten. Leistungsabhängige Vergütung beeinflusst, wer kommt und bleibt, mindestens ebenso stark wie die Art, wie gearbeitet wird (Lazear, 2000; Gerhart & Fang, 2015).

Diese vier Befunde bilden den Referenzrahmen für die folgenden Ausführungen. Sie erklären, warum die Forschung zu Pay for Performance auf den ersten Blick widersprüchlich erscheint – und weshalb einfache Wirkversprechen diesem Instrument empirisch nicht gerecht werden.

Die Größenordnung der Effekte

Meta-Analysen auf Basis realer Arbeitskontexte berichten durchschnittliche Zusammenhänge zwischen leistungsabhängiger Vergütung und individueller Leistung von etwa $\rho \approx 0.20\text{--}0.25$ (Jenkins et al., 1998; Shaw et al., 2001; Chen et al., 2023).

Ein Effekt dieser Größenordnung ist statistisch signifikant – erklärt jedoch weniger als sechs Prozent der Varianz individueller Leistungsunterschiede. Der überwiegende Teil der beobachteten Leistungsvariation ist somit auf andere Faktoren zurückzuführen: Arbeitsgestaltung, Führung, Kompetenzen, Teamkonstellationen, organisationale Rahmenbedingungen oder externe Einflüsse (Gerhart & Fang, 2015).

Für die Praxis ist diese Einordnung entscheidend. Die empirische Forschung stützt nicht die verbreitete Vorstellung eines starken, robusten Leistungshebels. Leistungsabhängige Vergütung wirkt – wenn überhaupt – als moderat wirksames Instrument, dessen Beitrag zur Leistung leicht überschätzt wird, sobald man ihn aus dem Kontext einzelner Erfolgsgeschichten herauslöst.

ERLÄUTERUNG: META-ANALYSE

Eine Meta-Analyse ist ein statistisches Verfahren, mit dem die Ergebnisse vieler einzelner Studien systematisch zusammengeführt und gemeinsam ausgewertet werden. Statt sich auf die Resultate einer einzelnen Untersuchung zu stützen, analysiert eine Meta-Analyse eine Vielzahl empirischer Studien zu einer ähnlichen Fragestellung und berechnet daraus einen durchschnittlichen Effekt. Ziel ist es, ein robusteres und verlässlicheres Gesamtbild der Evidenz zu erhalten.

Meta-Analysen haben mehrere Vorteile:

- Sie erhöhen die Aussagekraft, indem sie grosse Stichproben über viele Studien hinweg kombinieren.
- Sie helfen, widersprüchliche Einzelbefunde einzuordnen und systematische Muster zu erkennen.
- Sie ermöglichen es, zu untersuchen, unter welchen Bedingungen ein Effekt stärker oder schwächer auftritt (sogenannte Moderatoren).

Gerade in komplexen Themenfeldern wie der Wirkung variabler Vergütung sind Meta-Analysen besonders wichtig. Einzelstudien können stark vom Kontext, Design oder Zufall geprägt sein. Meta-analytische Befunde liefern dagegen eine verdichtete Sicht auf die Gesamtforschung und gelten deshalb als eine der belastbarsten Formen empirischer Evidenz.

Gleichzeitig gilt: Auch Meta-Analysen sind nicht neutral. Ihre Ergebnisse hängen davon ab, welche Studien einbezogen werden und wie diese gemessen wurden. Sie liefern daher keine einfachen Wahrheiten – aber eine deutlich fundiertere Grundlage für Schlussfolgerungen als Einzelstudien.

Warum sich Studien vermeintlich widersprechen

Bei einer ersten Sichtung der Forschungsliteratur kann leicht der Eindruck entstehen, dass sich Studien zur Wirkung leistungsabhängiger Vergütung widersprechen. Einige Arbeiten berichten positive Effekte, andere finden keine oder sogar negative Zusammenhänge. In der Praxis wird dies häufig als Hinweis interpretiert, dass die Evidenz insgesamt uneinheitlich oder unklar sei.

Dieser Eindruck ist jedoch nur teilweise zutreffend. Die unterschiedlichen Ergebnisse spiegeln weniger grundlegende Widersprüche in der Forschung wider, sondern vor allem die Unterschiedlichkeit der untersuchten Kontexte, Aufgaben und Systemdesigns. Die Frage ist daher nicht in erster Linie, ob Pay for Performance wirkt, sondern unter welchen Bedingungen.

Pay for Performance ist kein einheitliches Instrument. Unter diesem Begriff werden sehr unterschiedliche Vergütungsformen zusammengefasst: von einfachen Stücklohnsystemen bis zu komplexen Bonusprogrammen, von kurzfristigen individuellen Anreizen bis zu langfristigen Beteiligungsmodellen. Entsprechend untersuchen Studien nicht dasselbe Phänomen, sondern variationsreiche Ausprägungen mit unterschiedlichen Wirkmechanismen. Gerhart (2017) unterstreicht dies mit dem Hinweis, dass sich viele Debatten zur Wirksamkeit von Pay for Performance aus unterschiedlichen Definitionen und Untersuchungsgegenständen ergeben.

Rynes et al. (2005) und Bucklin et al. (2022) zeigen ergänzend, dass selbst formal ähnliche Vergütungssysteme je nach Kontext, Messlogik und Implementationsqualität zu positiven, neutralen oder dysfunktionalen Effekten führen können. Unterschiedliche Ergebnisse sind daher nicht Ausdruck widersprüchlicher Evidenz, sondern ein Hinweis auf die starke Kontextabhängigkeit der Wirkungszusammenhänge.

Die scheinbare Uneinheitlichkeit der Studien relativiert sich damit bei genauerer Betrachtung: Die Forschung liefert kein widersprüchliches, sondern ein differenziertes Bild, in dem sich konsistente Muster erkennen lassen – allerdings nur dann, wenn die jeweiligen Rahmenbedingungen systematisch berücksichtigt werden.

Entsprechend zeigen Meta-Analysen, dass die Wirkung leistungsabhängiger Vergütung durch sogenannte Moderatoren beeinflusst wird – also Kontextfaktoren, die Richtung und Stärke des Effekts verändern (Gerhart & Fang, 2015; Chen et al., 2023). Besonders bedeutsam sind dabei:

- die Aufgabenkomplexität,
- die Messbarkeit individueller Leistung,
- die Interdependenz zwischen Mitarbeitenden,
- robuste, manipulationsarme Leistungskennzahlen,
- sowie die Intensität der Kopplung zwischen Leistung und Lohn.

Bei einfachen, klar messbaren und individuell zurechenbaren Tätigkeiten fallen Effekte tendenziell stärker aus. Mit zunehmender Komplexität, Mehrdeutigkeit und Teamabhängigkeit schwächen sie sich deutlich ab oder verschwinden ganz.

Ein konsistentes Bild ergibt sich auch im umfassenden Review von Gerhart et al. (2026). Die Autor:innen betonen, dass Pay-for-Performance-Systeme unter günstigen Rahmenbedingungen durchaus wirksam sein können, zugleich jedoch erhebliche Risiken bergen und bei mangelhafter Gestaltung oder Implementierung sogar kontraproduktiv wirken. Entscheidend sei daher weniger die pauschale Frage, ob leistungsabhängige Vergütung funktioniert, sondern unter welchen Bedingungen sie eingesetzt wird.

ERLÄUTERUNG: MODERATOR

In der empirischen Forschung bezeichnet ein Moderator eine Variable, die die Stärke oder Richtung der Beziehung zwischen zwei anderen Variablen beeinflusst. Er wirkt gewissermaßen wie ein Lautstärkeregler oder eine Weiche: Der Effekt bleibt nicht konstant, sondern verändert sich je nachdem, wann, für wen oder unter welchen Rahmenbedingungen ein Zusammenhang auftritt, sich verstärkt, abschwächt oder sogar umkehrt.

Während sich frühe Forschungsarbeiten zur leistungsabhängigen Vergütung häufig auf die vereinfachte Frage konzentrierten, ob variable Vergütung die Leistung steigert oder nicht, rückt die moderne Meta-Forschung genau diese Moderatoren ins Zentrum der Analyse. Die heute entscheidende Frage lautet daher nicht mehr pauschal «Wirkt es?», sondern wesentlich präziser: «Unter welchen moderierenden Bedingungen wirkt es?»

Ein klassisches Beispiel aus der aktuellen Literatur ist die Aufgabenkomplexität (Kim et al., 2021 zitiert in Fulmer et al., 2023). Sie moderiert den Zusammenhang zwischen leistungsabhängiger Vergütung und Leistung dahingehend, dass bei einfachen, routinisierten Tätigkeiten ein klar positiver Zusammenhang besteht, während dieser Effekt bei komplexen, anspruchsvollen und inhaltlich interessanten Aufgaben deutlich schwächer ausfällt oder teilweise nahezu verschwindet.

Ein Moderator liefert damit die wissenschaftlich präzise Antwort auf jene Einschränkung, die in der Praxis oft intuitiv geäußert wird, aber lange empirisch unterbelichtet blieb: «Es kommt darauf an.»

Laborbefunde und organisationale Realität

Ein Vorbehalt betrifft die ökologische Validität der zugrundeliegenden Studien. Meta-analytische Befunde zeigen, dass sich die Effekte variabler Vergütung je nach Untersuchungskontext erheblich unterscheiden. Jenkins et al. (1998) weisen nach, dass der Zusammenhang zwischen finanziellen Anreizen und Leistung durch das Setting moderiert wird: Während Laborstudien tendenziell geringere Effekte zeigen ($\rho \approx 0,24$), fallen sie in Feldstudien ($\rho \approx 0,48$) und realitätsnahen experimentellen Simulationen ($\rho \approx 0,56$) deutlich stärker aus. Die Autor:innen interpretieren Laborergebnisse explizit als Untergrenze möglicher Effekte, da monetäre Anreize in künstlichen Settings zwangsläufig eine reduzierte Bedeutung haben. Dieser Befund verweist auf eine methodische Grundfrage empirischer Forschung: das Problem der ökologischen Validität.

ERLÄUTERUNG: ÖKOLOGISCHE VALIDITÄT

In der empirischen Forschung bezeichnet ökologische Validität das Ausmass, in dem sich die Ergebnisse einer Studie auf reale Lebens- und Arbeitssituationen übertragen lassen. Eine Untersuchung ist ökologisch valide, wenn die untersuchten Aufgaben, Anreizstrukturen, Entscheidungsspielräume und Konsequenzen dem tatsächlichen organisationalen Alltag entsprechen.

Gerade in der Forschung zu variabler Vergütung ist dieser Aspekt relevant. Viele Studien werden unter stark kontrollierten Laborbedingungen durchgeführt, um saubere kausale Effekte zu identifizieren. Solche Designs zeichnen sich durch eine hohe interne Validität aus, gehen jedoch häufig mit einer eingeschränkten ökologischen Validität einher: Aufgaben sind vereinfacht, monetäre Anreize symbolisch, die zeitliche Perspektive kurz und die Konsequenzen für die Teilnehmenden gering oder folgenlos.

In realen Organisationen entfalten variable Vergütungssysteme ihre Wirkung hingegen in einem komplexen sozialen und institutionellen Kontext. Leistung ist mehrdeutig messbar, Ziele konkurrieren miteinander, Anreize wirken langfristig, und monetäre Konsequenzen betreffen Einkommen, Karriereverläufe, Reputation und finanzielle Sicherheit. Diese Faktoren lassen sich im Labor nur begrenzt abbilden.

Meta-Analysen zeigen entsprechend, dass sich Effektstärken je nach Untersuchungssetting deutlich unterscheiden und Durchschnittseffekte ohne Berücksichtigung des Kontexts leicht interpretiert werden können. Ergebnisse aus kontrollierten Experimenten sind daher nicht falsch, aber sie liefern keine automatische Prognose für die Wirksamkeit variabler Vergütung in der organisationalen Praxis.

Ökologische Validität erinnert damit an eine methodische Grenze empirischer Evidenz: Die Frage ist nicht allein, ob ein Effekt unter idealisierten Bedingungen nachweisbar ist, sondern unter welchen realistischen Rahmenbedingungen er in Organisationen tatsächlich auftritt.

Ein systematisch optimistisches Forschungsbild (Publikationsbias)

Hinzu kommt ein struktureller Verzerrungseffekt: der Publikationsbias. Studien mit positiven und signifikanten Ergebnissen werden mit höherer Wahrscheinlichkeit publiziert als solche mit Null- oder Negativbefunden.

Meta-Analysen zeigen hierzu, dass veröffentlichte Studien die Stärke des Zusammenhangs zwischen variabler Vergütung und Leistung systematisch überschätzen. Unveröffentlichte oder schwer zugängliche Studien berichten teilweise nur halb so grosse Effekte (Gerhart & Fang, 2015; Chen et al., 2023).

Für die Einordnung der Evidenz bedeutet dies: Selbst die in der Literatur ausgewiesenen durchschnittlichen Effektstärken stellen eher eine optimistische Obergrenze dar als eine realistische Erwartung für die Praxis.

FILE DRAWER PROBLEM (DAS «SCHUBLADEN-PROBLEM»)

Das *file drawer problem* ist eine spezifische Form des Publikationsbias. Es beschreibt das Phänomen, dass die Entscheidung über die Veröffentlichung einer Studie oft vom Ergebnis abhängt:

- Positive Befunde: Studien, die statistisch signifikante Effekte finden (etwa «Variable Vergütung steigert die Leistung»), werden mit hoher Wahrscheinlichkeit in Fachzeitschriften publiziert.
- Null-Befunde: Studien, die keinen oder einen vernachlässigbaren Effekt finden, werden von Fachzeitschriften häufiger abgelehnt oder von den Forschenden gar nicht erst eingereicht. Sie verschwinden sprichwörtlich in der Schublade (*file drawer*).

Die Folge: Da Meta-Analysen oft nur auf publizierte Daten zugreifen können, entsteht ein verzerrtes Bild der Realität. Chen et al. (2023) zeigen mit einer Meta-Auswertung, dass die Korrelation in veröffentlichten Quellen fast dreimal so hoch erscheint, als sie in der unveröffentlichten Gesamtevidenz tatsächlich ist. Der Unterschied zwischen publizierten und unpublizierten Ergebnissen ist dabei statistisch hochsignifikant.

Zwischenfazit

Zusammengenommen ergibt sich ein konsistentes, wenn auch unbequemes Bild: Individuelle leistungsabhängige Vergütung kann Leistung beeinflussen – aber begrenzter, selektiver und unsicherer, als ihre verbreitete Anwendung vermuten lässt. Kleine Durchschnittseffekte, starke Kontextabhängigkeit und methodische Verzerrungen relativieren den Anspruch, mit Bonus- und Zielsystemen zuverlässig Leistungssteigerungen zu erzielen.

Der folgende Abschnitt zeigt, welche Art von Leistung durch solche Systeme beeinflusst wird – und welche nicht.

2.2 Quantität ja – Qualität nein

Ein weiterer robuster Befund der Forschung betrifft die Art der Leistung, auf die variable Vergütung wirkt. Meta-analytische Auswertungen zeigen konsistent: Leistungsabhängige Vergütung beeinflusst vor allem die Menge des Outputs – nicht aber dessen Qualität.

Bereits die klassische Meta-Analyse von Jenkins et al. (1998) findet einen moderat positiven Zusammenhang zwischen finanziellen Anreizen und der Quantität der Leistung, jedoch keinen signifikanten Zusammenhang mit der Qualität. Mitarbeitende produzieren unter leistungsabhängiger Vergütung mehr – aber nicht zwingend besser. Dieser Befund wurde in späteren Reviews und Feldstudien mehrfach bestätigt (Eijkenaar et al., 2013; Fryer, 2013 – vgl. Fallbeispiel in Kapitel 3.4).

Für die Einordnung ist entscheidend, was unter Qualität verstanden wird. In vielen Tätigkeiten – insbesondere in Wissens-, Dienstleistungs-, Führungs- und Care-Berufen – besteht Leistung nicht primär aus messbarer Outputmenge, sondern aus Tragfähigkeit von Entscheidungen, Sorgfalt, Nachhaltigkeit, Verantwortung, Koordination oder Be-

ziehungsqualität. Genau diese Dimensionen lassen sich kaum zuverlässig quantifizieren und sind häufig nicht oder nur indirekt Teil von leistungsabhängigen variablen Vergütungssystemen.

Die empirische Evidenz zeigt entsprechend (vgl. Jenkins et al., 1998; Franco-Santos et al., 2012): Je stärker Leistung multidimensional, kontextabhängig und zeitlich verzögert ist, desto schwächer fällt der Zusammenhang zwischen variabler Vergütung und qualitativ hochwertiger Leistung aus. Monetäre Anreize entfalten dort ihre Wirkung primär entlang jener Leistungsaspekte, die sichtbar, vergleichbar und messbar sind – nicht entlang jener, die für den langfristigen Erfolg tatsächlich entscheidend sein mögen.

Für die Praxis ist dieser Befund entscheidend. Er relativiert die verbreitete Annahme, variable Vergütung sei ein allgemeines Instrument zur Leistungssteigerung. Tatsächlich wirkt sie selektiv: Sie verstärkt messbare Aktivität, nicht notwendigerweise wertschöpfende Qualität. Wo Qualität den eigentlichen Kern der Leistung darstellt, ist die Evidenz für positive Effekte entsprechend schwach oder widersprüchlich. Welche Verhaltensmuster diese Selektivität in der Praxis auslöst – insbesondere den sogenannten Tunnelblick – zeigt Kapitel 3.4.

Die Frage ist daher weniger, ob leistungsabhängige Vergütung Leistung beeinflusst, sondern welche Art von Leistung sie fördert – und welche sie systematisch untergewichtet. Die Konsequenzen dieser Selektivität werden in Kapitel 3 vertieft, wenn es um Nebenwirkungen, Lernprozesse und Verhaltensverzerrungen geht.

2.3 Sortierung statt Motivation

Ein in der Praxis häufig übersehener Befund der Forschung betrifft den Mechanismus, über den leistungsabhängige Vergütung auf beobachtete Leistungskennzahlen wirkt. Die verbreitete Annahme ist, dass variable Vergütung vor allem die Motivation bestehender Mitarbeitenden erhöht und sie zu höherer Leistung anspornt. Empirisch ist diese Annahme jedoch nur teilweise haltbar.

Ein erheblicher Teil der beobachteten Leistungssteigerungen lässt sich stattdessen durch Selektions- oder Sortierungseffekte erklären. Leistungsabhängige Vergütung beeinflusst nicht nur, wie Mitarbeitende arbeiten, sondern auch, welche Personen sich von einem Unternehmen angezogen fühlen und wer es langfristig verlässt.

Die ökonomische Grundlage dieses Arguments wurde bereits früh formuliert. Lazear (1986) sowie später Lazear (2000) zeigen: Leistungsabhängige Vergütungssysteme wirken wie ein Filter. Sie ziehen tendenziell Personen an, die sich selbst als leistungsstark einschätzen, Risiken beim Einkommen akzeptieren und Wettbewerb als attraktiv wahrnehmen. Gleichzeitig schrecken solche Systeme eher risikoaverse, sicherheitsorientierte oder weniger stark extrinsisch motivierte Personen ab.