



ZEITSCHRIFT FÜR ERFOLGSORIENTIERTE UNTERNEHMENSSTEUERUNG

# CONTROLLING

Herausgegeben von Péter Horváth, Thomas Reichmann, Ulrike Baumöl, Andreas Hoffjan, Klaus Möller, Burkhard Pedell

2/2019

SCHWERPUNKT

## **PAY FOR PERFORMANCE – WAS WIRKT: VERGÜTUNGSDESIGN, MOTIVATION ODER FÜHRUNG?**

**Leistungsvariable  
Vergütung auf dem  
Prüfstand**

**Vorstandsvergütung  
in VUCA-Zeiten**

**Effizienzsteigerung  
durch Debiasing**

[www.zeitschrift-controlling.de](http://www.zeitschrift-controlling.de)

März 2019 · 31. Jahrgang · Verlage C.H.BECK · Vahlen · München · Frankfurt a. M.

# Motivation und Vergütung

Liebe Leserinnen und Leser,

vielleicht haben Sie sich beim Titel dieses Themenheftes schon ein wenig gewundert: Sollen die Controller jetzt nicht nur finanzieller Sparringspartner, sondern auch noch Motivations-Guru sein? Oder Sie haben den Titel gleich als Oxymoron – als inneren Widerspruch – identifiziert? Ist Motivation und Vergütung also so etwas wie „beredtes Schweigen“ – etwas das vielleicht immer gepredigt wird, aber doch nie funktioniert? Oder vielleicht regelmäßig funktioniert, aber nie gut? Diesen Fragen wollen wir im Heft nachgehen. Der Ausgangspunkt ist dabei die Kritik am „homo oeconomicus“. Diese Kunstfigur scheint inzwischen vom Aussterben bedroht, insbesondere durch die Erkenntnisse der Verhaltensforschung. Rein nutzenbasierte Kalküle haben sicherlich ihre Berechtigung, wir finden aber immer wieder Situationen, wo Menschen bereit sind, sich für eine Sache intrinsisch motiviert oder altruistisch einzusetzen. Wie sonst würden der ganze Vereinsbereich, zahlreiche Freiwilligenorganisationen und auch das Familienleben funktionieren. Umgekehrt gibt es inzwischen auch zahlreiche Nachweise dafür, dass die „Karotte“ – das Geld – Menschen nicht mehr motiviert bzw. sie sogar demotiviert. Geht uns das als Controller etwas an oder ist das nicht ein Thema für die Personalabteilung? Als Controller müssen wir im Rahmen der Strategieimplementierung regelmäßig Organisationen auf ein Ziel hin ausrichten. Das gelingt (besser) mit Strategy Maps und Berichtssystemen, ist aber immer auch eine Überzeugungsarbeit von Menschen. Insofern ist das Thema Motivation in der Controllerarbeit ein zentrales. Es liegt nahe, das über Vergütung zu lösen. Die standard-ökonomischen Theorien haben das in den letzten vierzig Jahren auch fleißig propagiert und immer komplexere Vergütungssysteme konzipiert, die in vielen Unternehmen Einzug gehalten haben. Gleichzeitig hat sich aber auch eine immer breitere Gegenbewegung formiert. Große Unternehmen wie *Bosch* schaffen individuelle Vergütungen ab, theoretische Begründungen stehen z. B. mit der Self Determination Theory zur Verfügung und haben umfangreiche Unterstützung in der Scientific Community. Stehen wir also vor einer Trendwende in der Vergütung? Weg von individuellen Vergütungskomponenten, komplexen Vergütungssystemen und generell dem einfachen Muster, Geld als „Karotte“ zu verwenden? Ich glaube durchaus. Das erfordert Mut und auch andere Führung. Gleichzeitig verändert es die Controllerarbeit hin zu einer viel stärkeren Führungs- und Motivationsarbeit, da wir damit viel stärkere Werkzeuge in der Hand haben, als Geld es sein kann. Als Wissenschaftler muss ich entsprechend darauf hinweisen, dass die Zusammenstellung der Beiträge tendenziös ist. Ich hoffe, dass sie Ihnen tendenziell gute Anregungen liefern!

Zu Beginn liefern *Weibel/Sapegina* einen Überblick über positive und negative Wirkungen leistungsvariabler Vergütung in Unternehmen und gehen darauf ein, warum sich eine Abkehr von leistungsvariabler Vergütung gerade in der heutigen Arbeitswelt durchaus lohnen könnte. Daran anknüpfend weisen *Dalla-Rosa* et al. in einer Untersuchung beim Vertrieb eines großen Industrieunternehmens die negative Wirkung leistungsvariabler Vergütung in Abhängigkeit von individueller Zielerreichung auf die Motivation nach und zeigen Alternativen auf. Anschließend geht *Hostettler* darauf ein, wie gemeinsam geleisteter Erfolg und die Abkehr von Anerkennung ausschließlich auf Basis individueller Performance eine agile Unternehmenskultur fördern. *Pacher/Fritzenschaft* gehen dann der Frage nach, wie die Vorstandsvergütung in VUCA-Zeiten ausgestaltet werden kann, um Transformation und Innovation zu verstärken und eine nachhaltige Unternehmensentwicklung zu unterstützen. Daran anknüpfend erläutern *Wolff* et al. das Konzept von Clawbacks – Rückforderung variabler Vergütung – und deren Auswirkungen. Darüber hinaus gibt das Interview mit *Micha Ferrari* Einblicke in das Vergütungssystem bei *Infineon*, das individuelle Leistung und Bonuszahlungen klar trennt.

Im ersten Beitrag des allgemeinen Teils setzen sich *Knauer/Nikiforow* mit dem Einsatz und der Ausgestaltung von Zielvereinbarungen im Finanzwesen auseinander. In diesem Zusammenhang betrachten sie die Wirkung von dynamischen und leistungsabhängigen Zielanpassungen und untersuchen diese auf den Sperrklinkeneffekt. Im zweiten Beitrag des allgemeinen Teils präsentieren *Kreilkamp* et al. einen Leitfaden, um negative Effekte durch Entscheidungsverzerrungen (Biases) systematisch zu adressieren. Abschließend geben sie Empfehlungen, um Debiasing zu einem langfristigen Erfolg zu machen.

Abgerundet wird das Heft durch den Controlling-Dialog, den ich mit *Reto Andreoli* führe. Thematisiert haben wir vorrangig die Auswirkungen durch das Wachstum des Konsumgütergeschäftes bei *Swarovski* auf die finanzielle Führung und das Controlling.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre!

Ihr

*K. Möller*



Prof. Dr. **Klaus Möller** ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling/Performance Management und Direktor des Instituts für Accounting, Controlling und Auditing an der Universität St.Gallen sowie Mitherausgeber der Zeitschrift *Controlling*.

# Inhaltsübersicht

## SCHWERPUNKT: Pay for Performance – Was wirkt: Vergütungsdesign, Motivation oder Führung?

### Leistungsvariable Vergütung

#### Ein Instrument auf dem Prüfstand

4

Prof. Dr. Antoinette Weibel und Anastasia Sapegina, M.A.

Die leistungsvariable Vergütung ist ein häufig eingesetztes, aber zunehmend umstrittenes Instrument der Personalsteuerung. Dieser Beitrag beleuchtet zunächst die positiven und negativen Wirkungen der leistungsvariablen Vergütung in Unternehmen vor dem Hintergrund der aktuellen Forschung. Daran schließt sich die Diskussion an, ob die leistungsvariable Vergütung überhaupt noch ein zielführendes Instrument für die heutige Arbeitswelt ist.

### Risiken und Nebenwirkungen von Pay for Performance – und deren Bewältigung

11

Dr. Cornel Dalla-Rosa, Prof. Dr. Klaus Möller und Dr. Franz Wirnsperger

Experimentbasierte Untersuchungen belegen bei komplexen Tätigkeiten seit geraumer Zeit, dass die variable Vergütung in Abhängigkeit von individueller Zielerreichung eine negative Wirkung auf die Motivation hat. Dieser Beitrag weist diese negative Wirkung in einer Untersuchung beim Vertrieb eines großen Industrieunternehmens nach und zeigt Alternativen auf.

### „Führung und Geld trennen“

#### Geld sollte nicht als Entschädigung für Mitarbeiter gesehen werden, sondern als Bonus für gemeinsam erreichten Erfolg

19

Dr. Stephan Hostettler

Damit eine agile Unternehmensstruktur entstehen kann, bedarf es einer Kultur der Zusammenarbeit und Wertschätzung. Dabei sollte die Leistung der Mitarbeiter nicht auf eine individuelle Gesamtbewertung reduziert, sondern differenziert betrachtet werden, wobei Feedback, Geld und Weiterentwicklung fundamentale Elemente der Anerkennung darstellen. Denn Geld ist in diesem Zusammenhang, wie dieser Beitrag darstellt, eine Anerkennung für gemeinsam geleisteten Erfolg und sollte nicht auf Basis individueller Performance ausgezahlt werden.

### Vorstandsvergütung in VUCA-Zeiten

#### Vergütung als Teil erfolgreicher Transformation begreifen

27

Dr. Sebastian Pacher und Dr. Tim Fritzenschaft

In Zeiten rapiden Wandels läuft die Vorstandsvergütung Gefahr, als Steuerungsinstrument irrelevant zu werden. Vergütungssysteme sind zu häufig nach innen gerichtet und honorieren fast ausschließlich nur Erfolge der Vergangenheit. Darüber hinaus ist in den Vergütungssystemen aufgrund überbordender Komplexität und fehlender Ambition ein Bezug zur Unternehmensstrategie oft nicht ausreichend zu erkennen. Vor diesem Hintergrund hat Kienbaum fünf Prinzipien für eine zukunftsorientierte Vorstandsvergütung entwickelt, die in diesem Beitrag vorgestellt werden.

### Clawback-Regelungen

#### Ein zweiseitiges Schwert

34

Dr. Sebastian Firk, Max Holst, M.Sc. und Prof. Dr. Michael Wolff

Investoren und Aktionärsvereinigungen fordern zunehmend von deutschen Unternehmen, sogenannte Clawback-Regelungen in ihre Vergütungssysteme aufzunehmen. Dabei handelt es sich um vertragliche Maßnahmen, die es ermöglichen, bereits ausgezahlte, variable Vergütungen im Falle eines Missmanagements zurückzufordern. Empirische Studien liefern zwar Indikationen, dass durch sie ein Missmanagement reduziert werden kann. Sie zeigen jedoch auch, dass sich dysfunktionale Wirkungen einstellen. Dieser Artikel macht deshalb Controlling-Abteilungen mit beiden Wirkungsweisen vertraut – zur besseren Unterstützung des Aufsichtsrats und anderer Stakeholder.

### Motivation und Vergütung bei Infineon

41

Micha Ferrari und Prof. Dr. Klaus Möller

## COMPACT

### Möglichkeiten und Grenzen einer evidenzbasierten Informationsversorgung

44

Dr. Christian Julmi

## WISSEN

### Leistungsabhängige Zielanpassungsmechanismen und zielinduzierte Fehlsteuerungen

47

Prof. Dr. Thorsten Knauer und Nicole Nikiforow, M.Sc.

Neben der verbreiteten Nutzung von Zielvorgaben zeigt dieser Beitrag, dass etwa die Hälfte der Stichprobe – befragt wurden 403 Mitarbeiter/innen deutscher Kreditinstitute – einem leistungsabhängigen Zielanpassungsmechanismus (Target Ratcheting) unterliegt. Eine derartige Zielanpassung erfolgt zumeist asymmetrisch. Daraus resultieren zielinduzierte Fehlsteuerungen, die sich in unternehmensschädlichem Mitarbeiterverhalten äußern. Dieser sogenannte Sperrklinkeneffekt fällt umso stärker aus, je stärker die Mitarbeiter zukünftige Zielverfehlungen befürchten.

### Effizienzsteigerung durch Debiasing: Empfehlungen für die Praxis

57

Niklas Kreilkamp, M.Sc., Maximilian Schmidt, M.Sc. und Prof. Dr. Arnt Wöhrmann

Kognitive Verzerrungen – sogenannte Biases – können zu schlechten Management-Entscheidungen führen und hohe Kosten verursachen. Daher ist es wichtig, systematisch gegen Biases im Entscheidungsprozess vorzugehen. Schon einfache Debiasing-Maßnahmen können eine große Wirkung haben. Dieser Beitrag präsentiert ein Framework zur Einführung von Debiasing und gibt Empfehlungen für Praxis, um Debiasing zu einem langfristigen Erfolg zu machen.

## IM DIALOG

### Finanzielle Führung und Controlling bei Swarovski

66

Reto Andreoli und Prof. Dr. Klaus Möller

## LEXIKON

### Leistungsabhängige Vergütung, Motivation und Führung

69

Jonas Solbach, M.Sc.

## LITERATUR-TIPPS

### Grundlagenliteratur zu Pay for Performance/Fachbuch-Test

71

## VERANSTALTUNGEN

### Nachlese/Vorschau/Kongresse · Seminare · Workshops

75

Vorschau auf Heft 3/2019 und Impressum

80

Das aktuelle Heft · Archiv · Newsletter: [www.zeitschrift-controlling.de](http://www.zeitschrift-controlling.de)



## DIE HERAUSGEBER

Die Controlling gehört zu den wichtigsten Zeitschriften für Fach- und Führungskräfte im Finanz- und Rechnungswesen von Unternehmen und öffentlichen Institutionen. Sie liefert fundierte und anwendungsorientierte Beiträge für alle Controlling-Bereiche, zu allen Branchen und für unterschiedliche Unternehmensgrößen. Sie wird herausgegeben von:

**Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth**, IPRI International Performance Research Institute/Universität Stuttgart

**Prof. Dr. Thomas Reichmann**, Technische Universität Dortmund und CIC GmbH & Co. KG, Dortmund

**Prof. Dr. Ulrike Baumöl**, Lehrstuhl für BWL, insb. Informationsmanagement, FernUniversität in Hagen

**Prof. Dr. Andreas Hoffjan**, Lehrstuhl Unternehmensrechnung und Controlling, Technische Universität Dortmund

**Prof. Dr. Klaus Möller**, Lehrstuhl Controlling/Performance Management, Universität St. Gallen

**Prof. Dr. Burkhard Pedell**, Lehrstuhl für Controlling, Universität Stuttgart

# Leistungsvariable Vergütung

## Ein Instrument auf dem Prüfstand



Prof. Dr. **Antoinette Weibel** ist Ordinaria für Personalmanagement und Direktorin am Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten der Universität St.Gallen.



**Anastasia Sapegina**, M.A. ist wissenschaftliche Assistentin und Doktorandin am Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten der Universität St.Gallen.

Die leistungsvariable Vergütung ist ein häufig eingesetztes, aber zunehmend umstrittenes Instrument der Personalsteuerung. Dieser Beitrag beleuchtet positive und negative Wirkungen der leistungsvariablen Vergütung in Unternehmen vor dem Hintergrund aktueller Forschung. Im Anschluss wird diskutiert, ob leistungsvariable Vergütung immer noch ein zielführendes Instrument für die heutige Arbeitswelt ist.

**Antoinette Weibel und Anastasia Sapegina**

### 1. Leistungsvariable Vergütung: Heiß begehrt und doch umstritten

Lohnumfragen in Deutschland und der Schweiz zeigen: Mehr als 80 % der befragten Unternehmen ergänzen den Fixlohn um Bonuszahlungen. Die leistungsvariable Vergütung, plastisch gesprochen die den Mitarbeitenden vorgehaltene „Karotte“, die als einmalige Zulage an individuelle Zielerreichung oder Kennzahlen gekoppelt ist, scheint also weiterhin als Best Practice zu gelten. Allerdings regt sich in der Forschung schon seit einiger Zeit Kritik am universellen Gebrauch von leistungsvariabler Vergütung. Auch die Praxis bewegt sich. So haben im letzten Jahr einige große Unternehmen wie *Bosch*, *Daimler* oder die *Deutsche Bahn* dieses Steuerungsinstrument abgeschafft oder planen die Abschaffung. Andere, wie das bekannte Designunternehmen *IDEO*, haben von Anfang an auf die Verknüpfung von Zielerreichung und kurzfristiger Belohnung verzichtet.

Das Augenmerk dieses Beitrages liegt darauf, die Wirkung leistungsvariabler Vergütung in Unternehmen aufzuzeigen und zu diskutieren. Unser Beitrag beginnt mit einer kurzen Darstellung der konzeptionellen Grundlagen. Wir skizzieren die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale leistungsvariabler Vergütung. Nachfolgend gehen wir auf die Schattenseiten leistungsvariabler Vergütung ein. Wir erläutern forschungsbasiert, warum sich eine Abkehr von leistungsvariabler Vergütung gerade in der heutigen Arbeitswelt durchaus lohnen könnte. Abschließend ziehen wir ein Fazit und zeigen alternative Wege auf, wie Unternehmen ihre Mitarbeitenden zu mehr Leistung anspornen können.

### 2. Leistungsvariable Vergütung: Form und Zweck

Vergütungssysteme sind ein wesentlicher Bestandteil der Personalsteuerung. Vergütungssysteme, und insbesondere die leistungsvariable Vergütung, sollen das Verhalten und die Einstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Erreichung von Unternehmenszielen lenken. Im Kern wird erwartet, dass Vergütungssysteme den Erfolg einer Organisation sichern. Das Spektrum von Vergütungsformen ist vielfältig: Mitarbeiterbeteiligung, Fixgehalt, individuelle oder teambasierte leistungsvariable Entlohnung oder auch Fringe Benefits wie etwa die betriebliche Altersvorsorge können Bestandteil eines Vergütungssystems sein.

Leistungsvariable Vergütung ist dabei die bekannteste und auch eine weit verbreitete Vergütungsform. Sie setze die richtigen Anreize – so die Hoffnung –, um Talente anzulocken, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden zu erhöhen und unerwünschte Abgänge zu verringern. Leistungsvariable Vergütung umfasst sämtliche Formen der nicht fixen Vergütung. Was dabei als „Leistung“ definiert wird, hängt von den Zielgrößen eines Unternehmens ab. So kann die Leistung eines Verkäufers sowohl am Verkaufsumsatz als auch an anderen Kriterien wie etwa der Anzahl positiver Feedbackpunkte durch Kunden oder auch am „netten Auftreten“ gemessen werden.

Die verschiedenen Formen leistungsvariabler Vergütung lassen sich anhand von drei Kriterien charakterisieren (vgl. **Abb. 1**):

- **Monetäre vs. nicht monetäre Belohnung:** Erhalten Mitarbeitende eine materielle (z. B. leistungsvariable Prämie) oder nicht materielle Belohnung (z. B. informelle Wertschätzung durch Auszeichnungen ohne finanzielle Zuschüsse)?

## SCHWERPUNKT

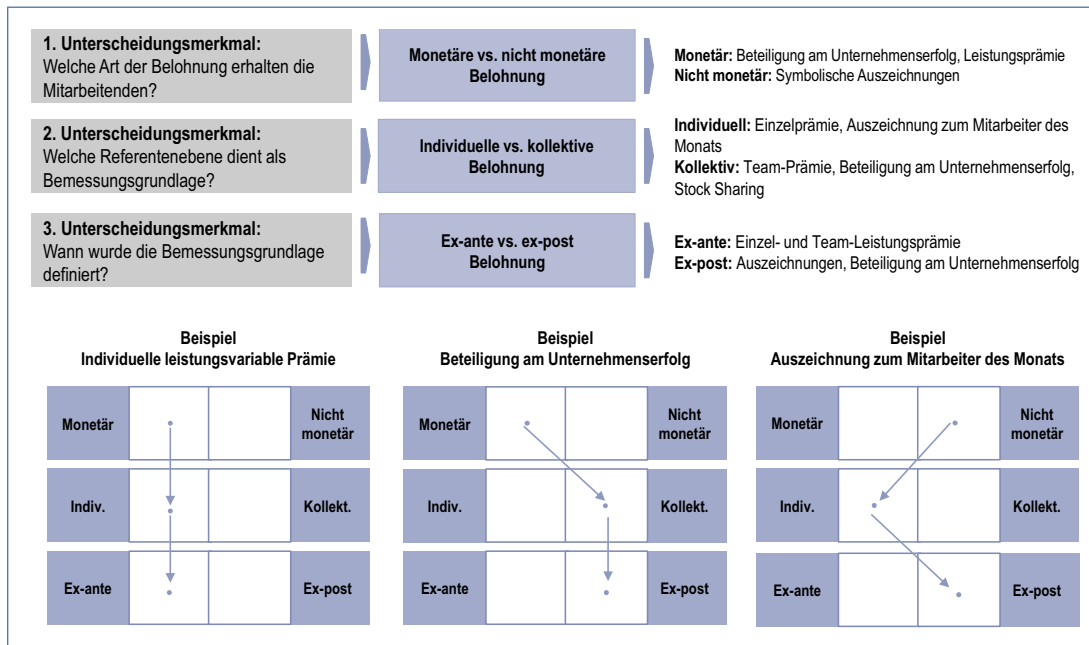


Abb. 1: Drei Unterscheidungsmerkmale variabler Vergütung mit Beispielen

- Individuelle vs. kollektive Belohnung:** Orientiert sich die Vergütung an der individuellen (z. B. Einzelprämie) oder der kollektiven Leistung (z. B. Mitarbeiterbeteiligung)?
- Ex-ante vs. ex-post Belohnung:** Orientiert sich die Vergütung an einem vorab definierten Ex-ante-Zielekatalog oder an Kriterien, die nach der Leistungsperiode, also ex-post, bestimmt werden? Meist sind Boni an klar und vorab definierte Ziele bzw. den Zielerreichungsgrad gebunden. Andere Formen der leistungsvariablen Vergütung werden nach bereits erfolgter und überraschend positiver Leistung ausgesprochen, so bspw. Auszeichnungen oder spontane Prämien.

Gegenwärtig wird insbesondere die variable Vergütung kontrovers diskutiert. Aus Sicht der standard-ökonomischen Theorie ist vor allem eine monetäre, individuelle und ex-ante an eine klar definierte Zielgröße gebundene Vergütung zielführend. Die Grundannahme ist, dass extrinsisch motivierte Akteure in vorhersehbarer Weise auf externe Anreize reagieren: Sie lassen sich durch einen gezielten Einsatz von Belohnungen oder Sanktionen steuern. Zentrale Vorhersage ist folglich, dass Individuen ihre Arbeitsanstrengung dann erhöhen, wenn die Anreizsysteme die Entlohnung möglichst eng an ihre Leistung koppeln – „tue dies, dann bekommst du das“ (Weibel et al., 2007, S. 5).

Viele Forschungsergebnisse zeigen allerdings, dass dieser einfache Mechanismus nicht immer funktioniert (siehe Abschnitt 3). Vielmehr setzt leistungsvariable Vergütung oftmals beträchtliche Fehlanreize (siehe Abschnitt 4) und wirkt sich negativ auf softe Erfolgsfaktoren aus: Diese Vergütungsform, so zeigen viele Studien, beeinflusst die intrinsische Motivation von Mitarbeitenden nega-

tiv. Sie kann zu einer Söldner- statt einer unternehmenspatriotischen Mentalität führen, unerwünschte Fluktuation begünstigen und die Gefahr erhöhen, auszubrennen (Abschnitt 5).

### 3. Leistungsvariable Vergütung und Mitarbeiterleistung

Organisationsforscher sind sich einig: Leistungsvariable Vergütung wirkt positiv auf Mitarbeiterleistung, wenn es sich um einfach beeinflussbare, gut messbare und eher langweilige Tätigkeiten handelt (vgl. z. B. Weibel et al., 2010, S. 397).

#### Beispiel: Produktivitätssteigerung bei einfachen Tätigkeiten

Der Wirtschaftswissenschaftler *Edward Paul Lazear* untersuchte die Wirkung von leistungsvariabler Vergütung auf die Arbeit im Unternehmen *Safelite* (vgl. Lazear, 1999). *Safelite* repariert und ersetzt Windschutzscheiben von Autos. Das Unternehmen stellte im Jahr 1995 das eigene Vergütungssystem von einem Fixlohnsystem auf ein Akkordlohnsystem um. Die Transformation wurde mit einer Besitzstandsgarantie vorangetrieben: Auch im neuen

#### Zentrale Aussagen

- Leistungsvariable Vergütung verbessert die Mitarbeiterleistung, wenn es sich um einfache, gut messbare und eher langweilige Tätigkeiten handelt.
- Leistungsvariable Vergütung wirkt sich negativ auf die Leistung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus, wenn sie für interessante, intrinsisch motivierende Tätigkeiten angewendet wird.
- Leistungsvariable Vergütung schafft Fehlanreize, führt zu einer Söldner- statt einer unternehmenspatriotischen Mentalität und begünstigt unerwünschte Fluktuation sowie die Gefahr auszubrennen.

## Leistungsvariable Vergütung setzt häufig gravierende Fehlanreize.

Stücklohnsystem würde ein Arbeiter/eine Arbeiterin mindestens auf das Entgelt des Fixlohns kommen. Die Umstellung auf das neue Lohnsystem war höchst erfolgreich. Die Leistung der Mitarbeitenden stieg im ersten Jahr um mehr als 20 %. Im zweiten Jahr kam nochmals eine Leistungssteigerung von ca. 20 % dazu. *Lazear* (1999) schrieb den Erfolg des neuen Lohnsystems zwei Effekten zu. Im ersten Jahr verhielten sich die Mitarbeitenden wegen des Akkordlohns zielgerichteter und konnten daher die für das Unternehmen relevante Zielgröße verbessern. Den Erfolgswachstum im zweiten Jahr sah er in einer Fluktuation begründet: Weniger geeignete Mitarbeitende verließen den Betrieb, geschickte und flinke Windschutzscheibenmonteure kamen neu hinzu. Leistungsvariable Vergütung hatte also auch einen positiven Einfluss auf die Variablen „Selektion“ und „gewollte Fluktuation“.

Allerdings gilt dieser positive Zusammenhang nicht für alle Tätigkeiten. Einige Studien und Meta-Analysen demonstrieren, dass sich leistungsvariable Vergütung negativ auf die Leistung auswirken kann. *Ariely et al.* (2009) zeigen auf der Grundlage von Experimenten, dass insbesondere „Denkarbeit“ negativ durch die Vergütungsform beeinflusst wird. *Jenkins et al.* (1998) belegen auf Basis einer Meta-Analyse, dass sich leistungsvariable Vergütung zwar positiv auf quantitative Arbeiten auswirkt, aber keinen leistungssteigernden Effekt auf die Qualität der Ergebnisse zeigt. Diese Untersuchung wird durch eine weitere Meta-Analyse von *Cerasoli et al.* (2014) bestätigt und erweitert. Die Autoren zeigen, dass intrinsische Motivation für qualitative Aufgaben zielführender ist. *Weibel et al.* (2010) kommen in ihrer Meta-Analyse, der Experimente zugrunde lagen, zu folgendem Schluss: Leistungsvariable Vergütung wirkt sich negativ auf die Mitarbeiterleistung aus, wenn sie für interessante, intrinsisch motivierende Tätigkeiten angewendet wird. Erklärungsansätze für die hier thematisierten negativen Zusammenhänge zwischen leistungsvariabler Vergütung diskutieren wir in den folgenden zwei Abschnitten.

### 4. Fehlanreize durch leistungsvariable Vergütung

Die Ökonomen sprechen vom **Multi-Task-Problem** und die Psychologen fragen, „warum belohnen wir eigentlich A, wenn wir B wollen?“. Beide meinen, dass Boni häufig zu Verzerrungen führen: Wir konzentrieren uns auf die lohnenswerten (und messbaren) Aufgaben und vernachlässigen die anderen. Beispiele hierfür gibt es viele. So erhielten Lehrende in einigen Staaten der USA einen Bonus für besonders gute Abiturnoten ihrer Schülerinnen und Schüler. Die Konsequenz war vorhersehbar: Die Noten wurden besser. Gleichzeitig aber konzentrierten sich die Lehrer/innen fortan vermehrt auf den Test-Drill und kaum mehr darauf, das Interesse

der Schülerinnen und Schüler am Unterrichtsstoff und damit am lebenslangen Lernen zu fördern oder zur kritischen Auseinandersetzung mit Lehrmeinungen zu ermuntern. Zudem fingen die Lehrer/innen in den höheren Klassen an, schwache Schüler möglichst schnell aus ihrer Klasse zu „versetzen“ (vgl. *Fryer*, 2013, S. 391 ff.). Ähnliche Beispiele finden sich im Gesundheitsbereich. In Großbritannien wurden Ärzte für die Durchführung von Vorsorgeuntersuchungen leistungsvariabel vergütet. Auch hier wirkte die „Karotte“, denn mehr Patienten wurden zu Vorsorgeuntersuchungen überredet – nur fanden auch mehr unnötige Untersuchungen statt und es kam darüber hinaus zu mehr Fehldiagnosen (vgl. *Eijkenaar et al.*, 2013, S. 125).

Durch extrinsische Belohnung gewinnt das Monetäre zusätzlich an Bedeutung. Anders gesagt: Das Erreichen der „Karotte“ rückt kognitiv stark in den Vordergrund. Durch diesen Fokus auf das Geld wird instrumentelles Denken und Handeln am Arbeitsplatz intensiviert. Dieses Phänomen ist in der Forschung auch als **Money-Priming-Effekt** bekannt (vgl. z. B. *Beus/Whitman*, 2017, S. 3 ff.). Es findet eine Prioritätenverschiebung statt. Anstatt sich auf wichtige Aufgaben zu konzentrieren, bewirkt dieser Effekt eine stärkere Ausrichtung auf das, was explizit belohnt wird. Zudem denken Mitarbeitende verstärkt über Geld nach und wählen, wo dies möglich ist, die Tätigkeiten aus, die eine bessere Vergütung versprechen. Darunter leiden das freiwillige Engagement und die Zusammenarbeit im Unternehmen ebenso wie die Work-Life-Balance. So zeigen etwa *Pfeffer/DeVoe* (2009), dass Menschen auch in der Freizeit ihre Opportunitätskosten abwägen, weil sie am Arbeitsplatz gewohnt sind, in verrechenbaren Stunden zu denken. In der Folge sinkt auch die Lebenszufriedenheit, weil sie zu wenig Zeit für Freunde und Familie aufwenden.

Eine solche Aufmerksamkeitsverschiebung kann – in einer Art Dominoreaktion – dazu führen, dass die kognitiven Ressourcen von Mitarbeitenden derart aufgebraucht werden, sodass anstatt eines Leistungsschubes eine Leistungsabnahme erfolgt. Man kennt dieses Phänomen, das im Leistungssport häufig beobachtet wurde, auch als **„choking under pressure“**. Es beschreibt einen Zustand, bei dem sich das Leistungsniveau eines Sportlers nicht abrufen lässt, trotz eines hohen Anreizes wie z. B. während eines Wettkampfes. Diese Leistungsabnahme unter Druck ist auf komplexe Prozesse in unserem Arbeitsgedächtnis zurückzuführen (für eine Übersicht vgl. *Beilock*, 2011). Leistungsabnahme unter Druck greift auch im Arbeitskontext: Leistungsvariable Vergütung setzt Mitarbeitende unter Leistungsdruck; wird dieser zu hoch, leidet die Leistung. Insbesondere bei sehr hohen Leistungsprämien steigt die Gefahr, dass es zu einer Leistungsabnahme unter Druck kommt. Solche Prämien können dazu führen, dass sich die Mitarbeitenden weniger auf die Erfüllung ihrer Aufgabe, son-

dem mehr auf das Erreichen der Leistungsprämie konzentrieren. Die kognitive Fixierung auf die Leistungsprämie kann zu einer einseitigen kognitiven Belastung bis hin zu einer Blockade unseres Arbeitsgedächtnisses führen. Das Ergebnis: Der erhoffte Leistungsschub sinkt auf ein suboptimales Niveau – anstatt einer Leistungszunahme erleben die Betroffenen eine -abnahme.

Extrinsische Belohnung wie hohe leistungsvariable Prämien können zudem Fehlverhalten anspornen. Die Gefahr von **Fehlverhalten** am Arbeitsplatz ist eine gut untersuchte Folge finanzieller Anreize. Fehlverhalten kann dabei verschiedene Ausprägungen annehmen: Entstehen einer zu hohen Risikobereitschaft, Selbstüberschätzung und Hybris, unethische Manipulationen und aktives Austricksen des Vergütungssystems zum eigenen Nutzen (vgl. z. B. Greve et al., 2010, S. 61). Im Finanzsektor ist dieser Effekt ebenfalls bekannt: Börsenhändler oder Policen-Verkäufer etwa, die in erster Linie nach Umsatz bezahlt werden, tendieren dazu, eher hohe Risiken für das Unternehmen einzugehen (vgl. z. B. Freeman/Wells, 2014, S. 132). Dies war sicher ein beitragender Faktor für die Krise im Finanzsektor. Ein bekanntes Beispiel dafür, wie hohe Leistungsprämien zu einem übersteigerten Risikoverhalten führen, ist *Enron*. *Enron* sorgte bereits vor vielen Jahren in der Finanzwelt für Wirbel. Das Unternehmen folgte dem Leitspruch „the smartest guys in the room“. Jeder konnte bei *Enron* als Händler/in einsteigen, solange er oder sie mit einer kreativen und bahnbrechenden Geschäftsidee kam und im internen Wettbewerb die Kollegen/innen übertraf. Erfolg wurde mit einem schnellen Aufstieg, aber insbesondere auch mit sehr hohen Boni „vergoldet“. Trader bei *Enron* erzielten hohe Gewinne – auf dem Papier für die Bilanz, aber auch fürs eigene Scheckheft, indem sie den Handel manipulierten und vorzeitige, hypothetische Gewinne verbuchten (vgl. z. B. Spector, 2004, S. 8 ff.). Ein weiteres gut dokumentiertes Beispiel für unethisches Austricksen findet sich im Gaming-Verhalten.

### Beispiel: Gaming

Ein Skandal erschütterte 1992 die kalifornische Öffentlichkeit: Die Autogaragen von *Sears* hatten im großen Stil die eigenen Kunden betrogen. In einer verdeckten Untersuchung war aufgefliegen, dass die Garagen in 90 % aller untersuchten Fälle unnötige Reparaturen verrechneten. Der Hintergrund: Am 1. Januar 1991 wurde das Fixlohnsystem ersetzt. Im Laufe der Untersuchung stellte sich heraus, dass das neue variable Lohnsystem des Unternehmens Hauptverursacher des massenhaften Betrugs war. Nach dem neuen Lohnsystem verdiente ein Mechaniker pro Stunde nur noch 3.25 Dollar, noch ungefähr 17 % des vorherigen Fixgehaltes; 83 % hingen fortan davon ab, wie viele Batterien ausgewechselt oder Reifen verkauft wurden. In der Not kamen findige Angestellte auf die Idee, nicht

nur unnötige Reparaturen zu verkaufen, sondern auch durch „vorbeugende Maßnahmen“ baldige neue Reparaturen nötig werden zu lassen (vgl. z. B. Pfeffer, 1998, S. 115).

## 5. Leistungsvariable Vergütung und Motivation

Leistungsvariable Vergütung wirkt sich zudem nicht auf jede Form der Motivation positiv aus. Unter den beiden Arten der Motivation – intrinsische und extrinsische – ist Letztere auf von außerhalb der Person kommende Anreize gerichtet (z. B. Belohnung oder Bestrafung). Diese ermöglichen eine mittelbare Bedürfnisbefriedigung, vor allem durch Geld. Intrinsische Motivation ist hingegen auf die unmittelbare Bedürfnisbefriedigung gerichtet, d. h. auf Aktivitäten, die um ihrer selbst willen ausgeführt werden. Tätigkeiten, die uns die Möglichkeit geben, eigenständig Entscheidungen zu treffen (Selbstbestimmung) sowie sich fachlich (Kompetenzerleben) und sozial (Zugehörigkeitsempfinden) in einem Unternehmen einzubringen, sind die treibenden Kräfte intrinsischer Motivation. Sind diese drei Bedingungen erfüllt, verspüren wir Freude an unserer Tätigkeit und gehen in ihr auf (vgl. z. B. Deci et al., 2017, S. 21).

Die Unterscheidung in extrinsische und intrinsische Motivation ist zentral. Zum einen, weil es Tätigkeiten gibt, die sich nicht präzise messen und damit auch nicht punktgenau vergüten lassen (siehe Multi-Task-Problem, Abschnitt 3). Dazu zählen zum Beispiel kreative Tätigkeiten oder Tätigkeiten, die ein authentisches Auftreten und Empathie erfordern. Zum anderen wird argumentiert, dass intrinsische Motivation eine andere Qualität hat: Sie ist nachhaltiger, weil der Antrieb von innen kommt und nicht eines ständigen „Nachfeuerns“ bedarf. Zudem ist intrinsische Motivation mit positiven psychologischen Zuständen wie etwa Glücksgefühlen, Spaß und emotionaler Bindung verbunden. Diese positiven Zustände beeinflussen unsere Gehirntätigkeit. So zeigt die Forschung, dass positive Zustände zu mehr Offenheit und größerer Kreativität führen (vgl. Fredrickson/Branigan, 2005, S. 324). Mit anderen Worten: Wir möchten im Unternehmen nicht auf intrinsische Motivation verzichten.

Empirische Studien und Meta-Analysen lassen den Schluss zu, dass leistungsvariable Vergütung die intrinsische Motivation mindert. Der negative Effekt leistungsvariabler Vergütung auf die intrinsische Motivation wird als **Verdrängungseffekt** bezeichnet. Er besagt, dass extrinsische und intrinsische Motivation sich nicht addieren lassen, sondern extrinsische Anreize die intrinsische Motivation vielmehr zerstören können (vgl. Frey/Oberholzer-Gee, 1997, S. 746).

Die Verwendung zusätzlicher Anreize wie etwa Boni bei Tätigkeiten, die durch die Tätigkeit selbst

**Intrinsische Motivation führt zu nachhaltig positivem Verhalten.**



### Implikationen für die Praxis

- Bei komplexen, kreativen und teambasierten Tätigkeiten ist von leistungsvariabler Vergütung abzuraten.
- Anstatt auf monetäre, ex-ante und individuelle Vergütung zu setzen, sollten die Bedingungen für die Entstehung intrinsischer Motivation verbessert werden.
- Dies gelingt durch herausfordernde und abwechslungsreiche Tätigkeiten, vertrauensbasierte Führungskultur und Unternehmensstrukturen, die das Lernen und die Kompetenzentwicklung fördern.

bereits intrinsisch motivieren, erhöht die Gefahr der Überlagerung intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize: Die Mitarbeiter denken an die „Karotte“ statt an die Aufgabe (vgl. *Weibel et al.*, 2014, S. 72 f.). Meta-Analysen belegen, dass ein solcher negativer Zusammenhang insbesondere für individuelle, monetäre und an Zielvereinbarungen (ex-ante) geknüpfte variable Vergütung besteht (vgl. z. B. *Deci et al.*, 1999, S. 643 ff.). Ein Großteil der Forschung geht davon aus, dass es im Wesentlichen die kontrollierende und disziplinierende Wirkung von leistungsvariabler Vergütung ist, die den Verdrängungseffekt auslöst (vgl. z. B. *Weibel et al.*, 2007, S. 8 f.). Leistungsvariable Vergütung ist also kein besonders gutes Instrument, um intrinsische Motivation zu fördern.

#### Beispiel: Verdrängungseffekt

Die Ökonomen *Uri Gneezy* und *Aldo Rustichini* führten ein Feldexperiment mit 180 Oberstufenschülerinnen und -schülern in Israel durch (vgl. *Gneezy/Rustichini*, 2000). An einem in Israel üblichen „Spendentag“, stellten sie den Schülerinnen und Schülern die Aufgabe, Spenden für die Krebshilfe zu sammeln. Dabei wurden drei Gruppen gebildet. Die erste Schülergruppe wurde nicht für das Spendensammeln belohnt, die zweite Gruppe sollte einen Anteil von 1 % und die dritte einen Anteil von 10 % von der gesammelten Spendensumme erhalten. Das Ergebnis: Schüler/innen, die eine 1 %-Ausschüttung erhalten sollten, sammelten mit rund 154 NIS (Neue Israelische Schekel) am wenigsten Spendengelder ein. Auf dem zweiten Platz landeten diejenigen, denen 10 % versprochen wurde. Sie sammelten rund 219 NIS. Eindrücklich an der Studie war allerdings das Ergebnis der Schüler und Schülerinnen, die keine finanzielle Belohnung erhielten. Diese schnitten nämlich mit 238,7 NIS am besten ab (vgl. *Gneezy/Rustichini*, 2000, S. 799 f.). Wie kam es dazu, dass die beiden finanziell incentivierten Schülergruppen weniger Spendeneinnahmen generierten? Das Sammeln von Spenden ist eine karitative, durch innere Werte motivierte Tätigkeit. Wenn diese Tätigkeit incentiviert wird, weicht der innere Antrieb dem extrinsischen Anreiz und führt so zu einer Leistungsabnahme.

Weniger untersucht sind die **Spillover-Effekte**, negative Nebenwirkungen leistungsvariabler Vergütung, die vermutlich durch die Verdrängung der

intrinsischen Motivation begünstigt werden. Aktuelle Forschungserkenntnisse zeigen: Extrinsisch motivierte Mitarbeitende haben eine signifikant geringere Bereitschaft, sich für das Unternehmen einzusetzen und die Extra-Meile zu gehen. Sie fühlen sich gestresster, sind weniger glücklich mit ihrer Arbeit und laufen stärker Gefahr, auszubrengen (vgl. z. B. *Kuvaas et al.*, 2017, S. 253 f.). Auch der Zusammenhalt im Team und die Bindung an das Unternehmen leiden. Extrinsisch motivierte Mitarbeitende fühlen sich bspw. emotional weniger an das Unternehmen gebunden, hegen stärkere Kündigungsabsichten (vgl. z. B. *Gagné et al.*, 2010, S. 637 f.; *Kuvaas et al.*, 2017, S. 253 f.). Sie neigen darüber hinaus eher dazu, „das Schiff zu verlassen“, insbesondere dann, wenn irgendwo ein besser bezahltes Arbeitsangebot lockt (Söldnereffekt). Auch sind extrinsisch motivierte Mitarbeitende schlechtere Teamplayer, da extrinsische Anreize die Ellenbogenmentalität fördern. Die Folge ist, dass der soziale Zusammenhalt und der Team-Spirit leiden (vgl. z. B. *Burks et al.*, 2009, S. 466).

## 6. Fazit und Implikationen

Leistungsvariable Vergütung kann sich positiv auswirken: Forschungsergebnisse zeigen ihr Potenzial, die Mitarbeiterproduktivität bei langweiligen und einfachen Tätigkeiten zu erhöhen. Bei komplexen, kreativen und teambasierten Tätigkeiten, die das moderne Arbeitsleben zunehmend prägen, ist hingegen davon abzuraten. Insbesondere die monetäre, an ex-ante und individuelle Kriterien geknüpfte leistungsvariable Vergütung ist mit gewichtigen Nachteilen verbunden. Je interessanter und komplexer eine Aufgabenstellung ist bzw. wahrgenommen wird, desto markanter zeigen sich die Schattenseiten. Anstatt der erhofften Leistungszunahme führt diese Vergütungsform (neben den anderen besprochenen Konsequenzen) zur Verdrängung intrinsischer Motivation. Wissenschaftlich belegt ist, dass viele wünschenswerte Verhaltensweisen und Einstellungen am Arbeitsplatz sich nur bedingt mit der „Karotte“ steuern lassen (vgl. **Abb. 2**). Für einige von ihnen wie bspw. intrinsische Motivation, Wohlbefinden und Zugehörigkeitsgefühl können extrinsische Anreize sogar schädlich sein.

Was wäre denn der Gegenentwurf? Von zentraler Bedeutung ist es, die Bedingungen für die Entstehung intrinsischer Motivation zu schaffen: Wenn Arbeitsprozesse Herausforderungen und Abwechslung bereithalten, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Fortschritte sehen und Sinnhaftigkeit spüren, schafft die Arbeit selbst die Motivation. Die Förderung intrinsischer Motivation ist zudem eine Führungsaufgabe: Es gilt, Vertrauen zu schenken, Begeisterung für gemeinsame Ziele zu wecken und Mitarbeiter- und Teamentwicklung zu fördern. Denn Motivation alleine nützt nichts, die Mitarbei-

**Hohe leistungsvariable Vergütung kann langfristig dazu führen, dass anstatt einer Good-Citizens-Mentalität eine Söldnermentalität entsteht.**







Leistungsvariable Vergütung/ Extrinsische Motivation	Intrinsische Motivation
 <ul style="list-style-type: none"> <li>Bei einfachen, gut messbaren und eher langweiligen Tätigkeiten</li> <li>Bei Tätigkeiten, für die die Quantität des Ergebnisses zählt</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Bei einfachen und komplexen Tätigkeiten</li> <li>Bei wissensbasierten und kreativen Tätigkeiten</li> <li>Bei Tätigkeiten, für die die Qualität des Ergebnisses zählt</li> </ul>
 <ul style="list-style-type: none"> <li>Quantitative Zielerreichung, Umsatz- und Verkaufszahlen</li> <li>Individuelle Produktivität bei Akkordtätigkeiten</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Begeisterung für die Tätigkeit, Wohlbefinden und Zufriedenheit</li> <li>Individuelle Produktivität, Arbeitsengagement und Kreativität</li> <li>Unternehmenstreue und Teamspirit</li> </ul>
 <ul style="list-style-type: none"> <li>Multitasking, Money-Priming und Leistungsabnahme unter Druck</li> <li>Fehlverhalten und erhöhte Risikobereitschaft</li> <li>Verdrängung intrinsischer Motivation</li> <li>Emotionale Erschöpfung, fehlende affektive Bindung und Burn-Out-Gefahr</li> <li>Ellenbogenmentalität und Gartenzaundenken</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Nicht punktgenau steuerbar</li> </ul>

Abb. 2: Kontext, Wirkung und Nachteile – eine Gegenüberstellung leistungsvariabler Vergütung und intrinsischer Motivation

tenden müssen befähigt werden, ihre intrinsische Motivation am Arbeitsplatz zu leben. Das bedeutet nicht nur mehr Autonomie und Selbstbestimmung, sondern auch mehr Lernmöglichkeiten und mehr Investitionen in Personalentwicklung. Ebenso zentral ist auch lernorientiertes Feedback durch Vorgesetzte. Der Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass intrinsische Motivation ausschließlich mit positiven „Nebenwirkungen“ einhergeht. Menschen mit hoher intrinsischer Motivation sind kreativer, gesünder und fühlen sich dem Arbeitgeber auch emotional verbunden.

**Literatur**

- Ariely, D./Gneezy, U./Loewenstein, G./Mazar, N., Large stakes and big mistakes, in: The Review of Economic Studies, 76. Jg. (2009), H. 2, S. 451–469.
- Beilock, S. L., Choke: What the Secrets of the Brain Reveal About Getting It Right When You Have To, 1. Aufl., New York 2011.
- Beus, J. M./Whitman, D. S., Almighty dollar or root of all evil? Testing the effects of money on workplace behavior, in: Journal of Management, 43. Jg. (2017), H. 7, S. 2147–2167.
- Burks, S./Carpenter, J./Goette, L., Performance pay and worker cooperation: Evidence from an artefactual field experiment, in: Journal of Economic Behavior & Organization, 70. Jg. (2009), H. 3, S. 458–469.
- Cerasoli, C. P./Nicklin, J. M./Ford, M. T., Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis, in: Psychological Bulletin, 140. Jg. (2014), H. 4, S. 980–1008.
- Deci, E. L./Koestner, R./Ryan, R. M., A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation, in: Psychological Bulletin, 125. Jg. (1999), H. 6, S. 627–668.
- Deci, E. L./Olafsen, A. H./Ryan, R. M., Self-determination theory in work organizations: the state of a science, in: Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4. Jg. (2017), H. 1, S. 19–43.
- Eijkenaar, F./Emmert, M./Scheppach, M./Schöffski, O., Effects of pay for performance in health care: a systematic review of systematic reviews, in: Health Policy, 110. Jg. (2013), H. 2–3, S. 115–130.
- Fredrickson, B. L./Branigan, C., Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires, in: Cognition & Emotion, 19. Jg. (2005), H. 3, S. 313–332.
- Freeman, W./Wells, P./Wyatt, A., Insights from the failure of the Countrywide Financial Corporation, in: International Journal of Managerial Finance, 10. Jg. (2005), H. 1, S. 115–136.
- Frey, B. S./Oberholzer-Gee, F., The cost of price incentives: An empirical analysis of motivation crowding-out, in: The American Economic Review, 87. Jg. (1997), H. 4, S. 746–755.

- Fryer, R. G., Teacher incentives and student achievement: Evidence from New York City Public Schools, in: *Journal of Labor Economics*, 31. Jg. (2013), H. 2, S. 373–407.
- Gagné, M./Forest, J./Gilbert, M.-H./Aubé, C./Morin, E./Malorni, A., The motivation at work scale: Validation evidence in two languages, in: *Educational and Psychological Measurement*, 70. Jg. (2010), H. 4, S. 628–646.
- Gneezy, U./Rustichini, A., Pay enough or don't pay at all, in: *The Quarterly Journal of Economics*, 115. Jg. (2000), H. 3, S. 791–810.
- Greve, H. R./Palmer, D./Pozner, J. E., Organizations gone wild: The causes, processes, and consequences of organizational misconduct, in: *The Academy of Management Annals*, 4. Jg. (2010), H. 1, S. 53–107.
- Jenkins, D./Mitra, A./Gupta, N./Shaw, J. D., Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research, in: *Journal of Applied Psychology*, 83. Jg. (1998), H. 5, S. 777–787.
- Kuvaas, B./Buch, R./Weibel, A./Dysvik, A./Nerstad, C. G., Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?, in: *Journal of Economic Psychology*, 61. Jg. (2017), S. 244–258.
- Lazear, E. P., Personnel Economics: Past lessons and future directions, *Journal of Labor Economics*, 17. Jg. (1999), H. 2, S. 199–236.
- Pfeffer, J., Six dangerous myths about pay, in: *Harvard Business Review*, 76. Jg. (1998), S. 108–120.
- Pfeffer, J./DeVoe, S. E., Economic evaluation: The effect of money and economics on attitudes about volunteering, in: *Journal of Economic Psychology*, 30. Jg. (2009), H. 3, S. 500–508.
- Spector, B., *Enron – What Went Wrong?* Ivey Publishing, Western Ontario 2004.
- Weibel, A./Rost, K./Osterloh, M., Gewollte und ungewollte Anreizwirkungen von variablen Löhnen: Disziplinierung der Agenten oder Crowding-Out?, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 59. Jg. (2007), H. 8, S. 1029–1054.
- Weibel, A./Rost, K./Osterloh, M., Pay for performance in the public sector – Benefits and (hidden) costs, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20. Jg. (2010), H. 2, S. 387–412.
- Weibel, A./Wiemann, M./Osterloh, M., A behavioral economics perspective on the overjustification effect: Crowding-in and crowding-out of intrinsic motivation, in: Gagné, M. (Hrsg.), *Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, Oxford 2014, S. 72–84.

#### Literaturtipps aus dem Online-Archiv

<http://elibrary.vahlen.de>

- Günther Fleig und Péter Horváth, Performanceorientierte Vergütung bei der DaimlerChrysler AG, Ausgabe 14/2002, S. 515–518.
- Dennis Fehrenbacher, Controlling-Lexikon: Anreizsystem, Ausgabe 23/2011, S. 615–616.

#### Stichwörter

# Extrinsische und intrinsische Motivation  
 # Leistungsvergütung # Pay-for-Performance  
 # Spillover-Effekt # Verdrängungseffekt

#### Keywords

# Crowding out Effect # Extrinsic and Intrinsic Motivation  
 # Pay for Performance # Spillover Effect  
 # Variable Pay Schemes

#### Summary

Variable pay schemes are still a commonplace practice in organizations. Companies rely on them to motivate employees and increase individual productivity. Yet variable pay schemes often fail to do so. In this article, we discuss why they tend to go awry and under which conditions they are prone to malfunctioning.