

**VERGÜTUNG**

Zusammen sind wir vermögender

Von Claudia Burger | 28. Juni 2018 | Ausgabe 26

Eine Studie legt nahe, dass sich der variable Vergütungsanteil am Unternehmenserfolg orientieren sollte.

*Foto: pant*

Alle haben etwas zum Erfolg beigetragen, aber Boni aufgrund von individuellen Leistungen führen laut Studie nicht zum gewünschten Erfolg.

Es gibt viele Wege, die Firmen zur Motivations- und Leistungssteigerung einsetzen. Dazu zählen beispielsweise Bonus, Gewinnbeteiligung oder Zielvereinbarung. Variable Vergütungssysteme werden mittlerweile in rund 60 % der Unternehmen in Deutschland eingesetzt. Deutliche Unterschiede bei der Bonusvergabe zeigen sich hinsichtlich der Branche, der Unternehmensgröße und des Angestelltenverhältnisses. Grundsätzlich gilt: Je größer Unternehmen sind, desto eher setzen sie auf variable Vergütung. In der Metall-, Elektro- und Fahrzeugindustrie nutzen zwei Drittel Boni, in der Kommunikationsbranche 44 %. Besonders Führungskräfte und Vollzeitbeschäftigte profitieren davon, während Beschäftigte ohne Personalverantwortung und solche in Teilzeit häufig leer ausgehen. Das zeigt der „Monitor Variable Vergütungssysteme“ des Bundesarbeitsministeriums, der in Zusammenarbeit mit dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung und den Universitäten Köln und Tübingen entstanden ist. In einer Längsschnittuntersuchung wurden Befragungsergebnisse aus den Jahren 2012/13, 2014/15 und 2016/17 miteinander verglichen. Die Ergebnisse sind repräsentativ für deutsche Betriebe des privaten Sektors mit einer Betriebsgröße ab 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und deren Belegschaft.

Der Monitor belegt, dass sich Teamboni nicht nur positiv auf die Arbeitsqualität, sondern auch auf Engagement und Zufriedenheit auswirken. „Boni, die sich am Unternehmenserfolg bemessen, steigern die Arbeitszufriedenheit und das

Commitment der Mitarbeiter“, erklärt Studien-Autor Patrick Kompkötter von der Universität Tübingen. Boni, die sich stärker an der individuellen Leistung bemessen, hätten dagegen an Bedeutung verloren und – so die Studienergebnisse – senkten sogar die Arbeitszufriedenheit und Kooperationsbereitschaft.

Unter Arbeitszufriedenheit ist die subjektive Beurteilung des Wohlbefindens des Beschäftigten im Hinblick auf seine Arbeit gemeint. Unter Commitment ist die emotionale Verbundenheit und Identifizierung mit dem Arbeitgeber zu verstehen. Das Engagement beschreibt den Zustand hoher Motivation, Begeisterung und Identifizierung mit der ausgeübten Tätigkeit. Der Monitor zeigt zudem erstmals, dass die Arbeitszufriedenheit und das Engagement der Mitarbeiter steigen, wenn die Zielvereinbarungen nicht das persönliche Gehalt beeinflussen. „Jeder zweite Betrieb verknüpft Boni mit der Zielvereinbarung. Die Ergebnisse zeigen aber, dass die Nutzung von Zielvereinbarungen nur dann mit höherer Arbeitszufriedenheit und Engagement einhergeht, wenn diese nicht mit der variablen Vergütung direkt verknüpft sind“, meint Dirk Sliwka von der Universität zu Köln. Werden die Prämien formelhaft nach dem Erreichungsgrad der Ziele berechnet, verschwände der positive Effekt der Zielvereinbarungen auf die wahrgenommene Arbeitsqualität.

Monitor Variable Vergütung. Herausgegeben vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Mai 2018. <http://www.bmas.de>

Wie wirkt variable Vergütung auf die Arbeitsqualität?

	 Arbeitszufriedenheit	 Commitment	 Engagement	 Kooperationsbereitschaft	 Gesundheit
Variables Vergütungssystem*	→	↓	→	↑	→
Vergütungsbeitrag individueller Leistung	↓	→	→	↓	→
Vergütungsbeitrag Teamleistung	→	→	→	→	→
Vergütungsbeitrag Unternehmenserfolg**	↑	↑	→	→	→

 positive Auswirkung
 negative Auswirkung
 keine signifikante Auswirkung

*Beispiel: Eine Einführung eines variablen Vergütungssystems führt – unabhängig von seiner Ausgestaltung und Zielsetzung – zu einem Rückgang des individuellen Commitments gegenüber einem Betrieb, der variable Vergütung nicht eingeführt hat.
 **Beispiel: Werden zwei Betriebe verglichen, die beide ein variables Vergütungssystem eingeführt haben, so ist in dem Betrieb, der mehr Gewicht auf den Unternehmenserfolg legt, das individuelle Commitment höher.

Grafik: VDI nachrichten 26/2018, Gudrun Schmidt Foto: panthermedia.net/nils.ackermann@gmail.com Quelle: LPP-Betriebs- und Beschäftigtenbefragung