

Eine repräsentative Längsschnittstudie für Deutschland in Unternehmen ab 50 Mitarbeitenden zeigt deutliche Veränderungen im Performance Management. Einer der Trends: Im Vergütungsmix spielen trotz der aktuellen Wirtschaftslage Teamleistung und Unternehmenserfolg eine immer größere Rolle – und zwar nicht nur für Führungskräfte.



# Mehr „Wir“, weniger Ziele

Von Philipp Grunau, Patrick Kampkötter und Dirk Sliwka

● Performance Management umfasst alle Aktivitäten und Prozesse, die auf die Leistung der Mitarbeitenden einwirken sollen. Welchen Fokus Unternehmen bei der Vergütung setzen, unterliegt einem stetigen Wandel. Während über viele Jahre variable Bonuszahlungen dominierten, zeichnet sich inzwischen ein deutlich breiteres Verständnis von Performance Management über Vergütung ab. Doch viele Diskussionspunkte bleiben: die Frage etwa, ob und falls ja, in welcher Ausgestaltung Unternehmen Mitarbeitende variabel vergüten sollten, wie groß der Nutzen solcher variablen Vergütungssysteme wirklich ist oder ob variable Vergütung sogar schaden kann. Zuletzt kamen mit der Coronapandemie neue Herausforderungen auf die Unternehmen zu – mit potentiellen Folgen für die Anreizsysteme.

Der vorliegende Beitrag untersucht, wie sich diese Diskussion in der Realität, sprich in den Betrieben in Deutschland, niedergeschlagen hat. Dazu nutzen wir Daten des Linked Personnel Panel (LPP), einer zweijährlichen repräsentativen Betriebsbefragung, die das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), den Universitäten in Köln und Tübingen sowie dem Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim durchführt.

Die mittlerweile fünf Befragungswellen ermöglichen es, Analysen über langfristige Trends in der Nutzung zentraler Komponenten des Performance Managements durchzuführen. Die absolute Besonderheit des LPP liegt in der Repräsentativität des Datensatzes, der Schlussfolgerungen für die Gesamtheit der privatwirtschaftlichen Betriebe ab 50 sozial-

versicherungspflichtigen Beschäftigten in einer Vielzahl von Industriesektoren erlaubt (außer Land- und Forstwirtschaft und Fischerei). Die in diesem Beitrag präsentierten Auswertungen basieren auf gewichteten Mittelwertvergleichen der jeweiligen Querschnittserhebungen pro Welle, um repräsentative Aussagen zu treffen. Leichte Unterschiede in den Nutzungshäufigkeiten aus unseren früheren Auswertungen im Monitor „Variable Vergütungssysteme“ sind durch eine unterschiedliche Grundgesamtheit zu erklären. Die hier präsentierten Ergebnisse entsprechen aber weitgehend den früheren Ergebnissen.

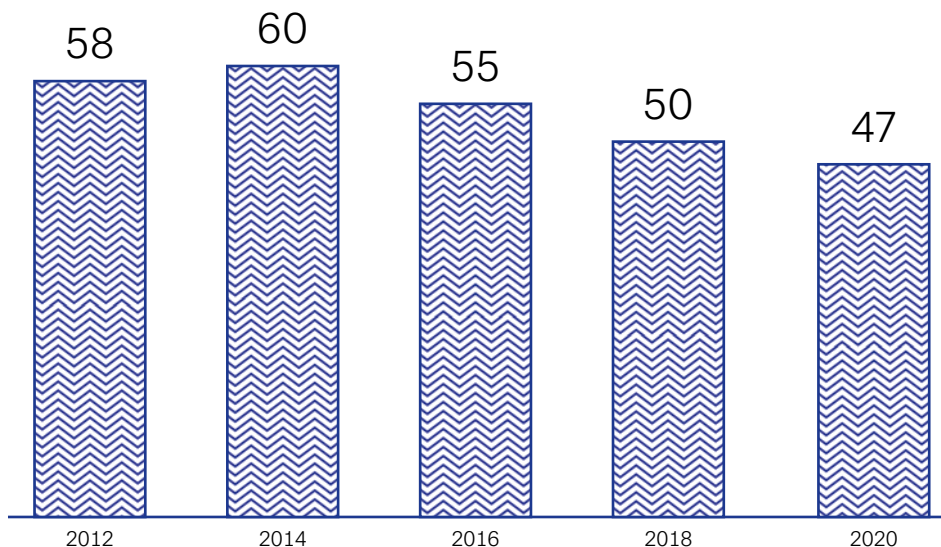
### Auch größere Betriebe bauen jetzt variable Anteile ab

Schon in den letzten Wellen der Betriebsbefragung deutete sich eine rückläufige Nutzungshäufigkeit variabler Vergütungssysteme an. Dieser Trend hat sich auch im letzten Jahr fortgesetzt, wie in der Abbildung unten zu sehen ist. Gaben im Jahr 2012 noch 58 Prozent der Betriebe an, variable Vergütungssysteme zu nutzen, so waren es 2020 nur noch 47 Prozent. Dieser Rückgang zeigt sich auch, wenn man in der letzten Welle neu befragte Betriebe nicht betrachtet.

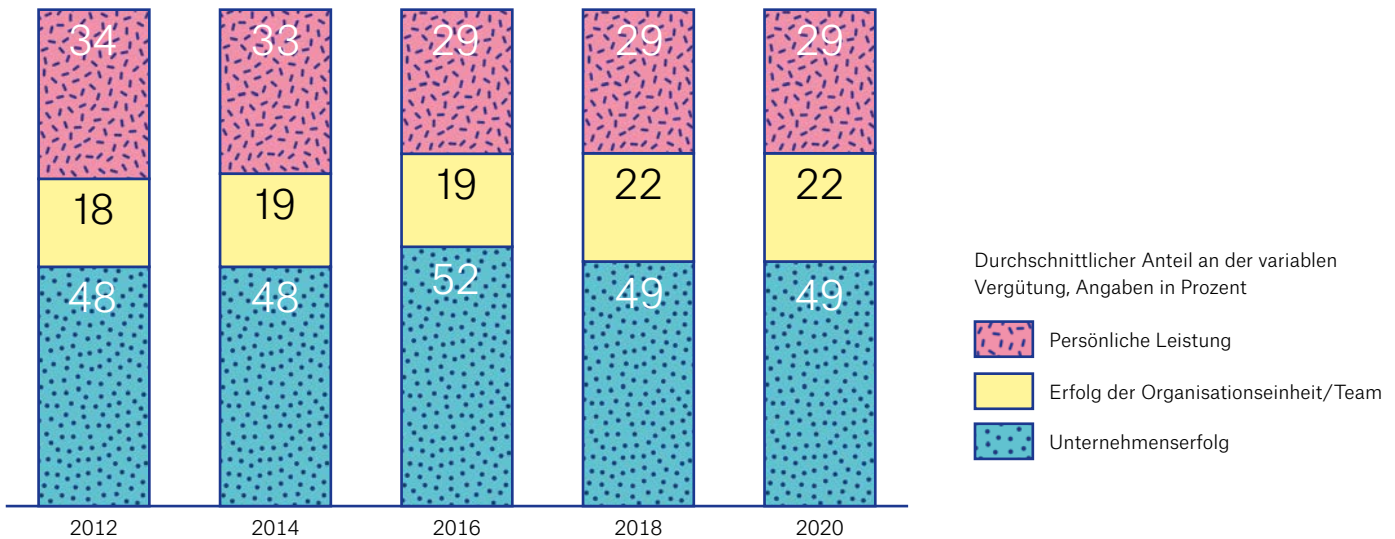
Der Einsatz variabler Vergütung geht vor allem in größeren Betrieben ab 250 Mitarbeitenden zurück. In Großbetrieben ab 500 Beschäftigten verringerte sich die Nutzung von 81 Prozent im Jahr 2016 auf 59 Prozent 2020. Aber auch in kleineren Betrieben sinkt tendenziell die Nutzungshäufigkeit. Bei Betrieben mit 250 bis 499 Mitarbeitenden beträgt der

## Nutzung variabler Vergütungssysteme

Auf die Frage „Gibt es in Ihrem Betrieb ein Gehaltssystem mit variablen Anteilen?“ haben mit „Ja“ geantwortet (Angaben in Prozent):



## Vergütungsmix für Führungskräfte



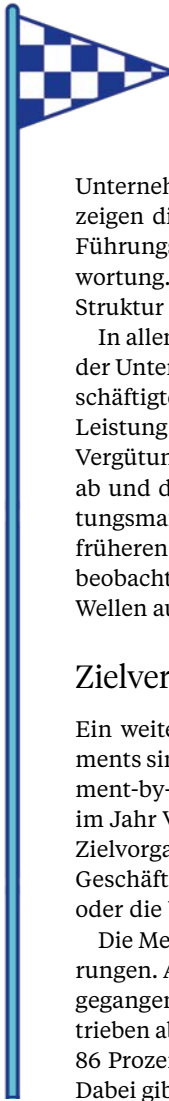
Rückgang vom Peak 2014 sogar 41 Prozent im Vergleich zu 2020: Nur noch 54 Prozent der Betriebe dieser Größenordnung haben ein Gehaltssystem mit variablen Anteilen. Allein in Betrieben mit 100 bis 249 Beschäftigten ist wieder ein leichter Anstieg bei der Nutzung variabler Vergütung in der letzten Welle zu erkennen, vom Tiefststand von 50 Prozent 2018 auf 55 Prozent 2020.

Die Nutzung variabler Vergütung geht dabei in allen Branchen zurück. In jeder einzelnen der fünf betrachteten Branchen liegt der Anteil der Betriebe, die im Jahr 2020 variable Vergütungssysteme nutzen, unter dem von 2012. Eine Analyse der Nutzungshäufigkeit zeigt, dass in der Branche „Metall, Elektro und Fahrzeugbau“ (von 63 Prozent 2012 auf 44 Prozent 2020) sowie „unternehmensnahe Dienstleistungen/Finanzdienstleistungen“ (von 64 Prozent 2014 auf 35 Prozent 2020) die stärksten Rückgänge zu verzeichnen sind. In den Branchen „Verarbeitendes Gewerbe“ (54 Prozent 2020) und „Handel, Verkehr, Nachrichten“ (53 Prozent 2020) ist die Nutzungshäufigkeit über die Jahre relativ konstant auf hohem Niveau geblieben. Lediglich in der Branche „Information/Kommunikation“ stieg die Nutzung nach einem Rückgang auf 41 Prozent 2018 auf 48 Prozent 2020 an.

### Variable Vergütung wird zunehmend zum Instrument für Führungskräfte

In allen Wellen der Betriebsbefragung wurde erhoben, ob das variable Vergütungssystem nur für Führungskräfte eingesetzt wird oder auch für Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung. Während innerhalb der Betriebe mit variabler Vergütung im Jahr 2012 lediglich 24 Prozent das Instrument nur für Führungskräfte genutzt haben, ist dieser Anteil 2020 auf 32 Prozent gestiegen. Betriebe, die variable Vergütung nutzen, haben dabei also vor

**Unternehmen möchten mit ihrem Performance Management zu höheren Leistungen motivieren, aber auch das Risiko hoher Fixgehälter in Krisenzeiten auf mehrere Schultern verteilen.**



allein wieder mehr die Führungskräfte im Visier. Um die Bedeutung variabler Vergütung zu erfassen, ist jedoch nicht nur deren Nutzungshäufigkeit, sondern auch ihre Höhe von Bedeutung. Die durchschnittliche Höhe variabler Vergütung wird in der Befragung erhoben als Prozentsatz des Grundgehalts, der bei Leistungserfüllung an die Beschäftigten ausgezahlt wird. Diese Frage geht naturgemäß nur an Betriebe, die auch variable Vergütung einsetzen. Dabei wird unterschieden zwischen dem Gewicht für Führungskräfte und für Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung.

Die durchschnittliche Höhe variabler Vergütung in den Betrieben, die sie beibehalten haben, sinkt nicht, sondern steigt gegenüber 2012 sogar tendenziell etwas. Dies könnte daran liegen, dass gerade Betriebe, die weniger hohe variable Vergütungsbestandteile nutzen, eher variable Vergütung aufgegeben haben, wohingegen Betriebe mit hohen variablen Anteilen diese eher beibehalten haben. Weiterführende Analysen im Längsschnittdatensatz bestätigen genau diesen Zusammenhang: Der durchschnittliche variable Anteil bei Leistungserfüllung war in Betrieben, die in der Folgewelle variable Vergütung abgeschafft haben, geringer als in Betrieben, die weiterhin variable Vergütung einsetzen. Dies gilt für alle betrachteten Wellen – für Führungskräfte und für Nicht-Führungskräfte.

### Team- und Unternehmenserfolg wichtiger

Variable Vergütung beruht typischerweise auf verschiedenen Bemessungsgrundlagen. In der Betriebsbefragung wird erhoben, welcher Anteil der variablen Vergütung jeweils auf den Komponenten individueller Leistung, Teamleistung und

Unternehmenserfolg beruht. Die Grafiken auf dieser Seite zeigen die entsprechende Zusammensetzung, getrennt für Führungskräfte und Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung. Hier geht der Fragebogen also von einer additiven Struktur der variablen Vergütungssysteme aus.

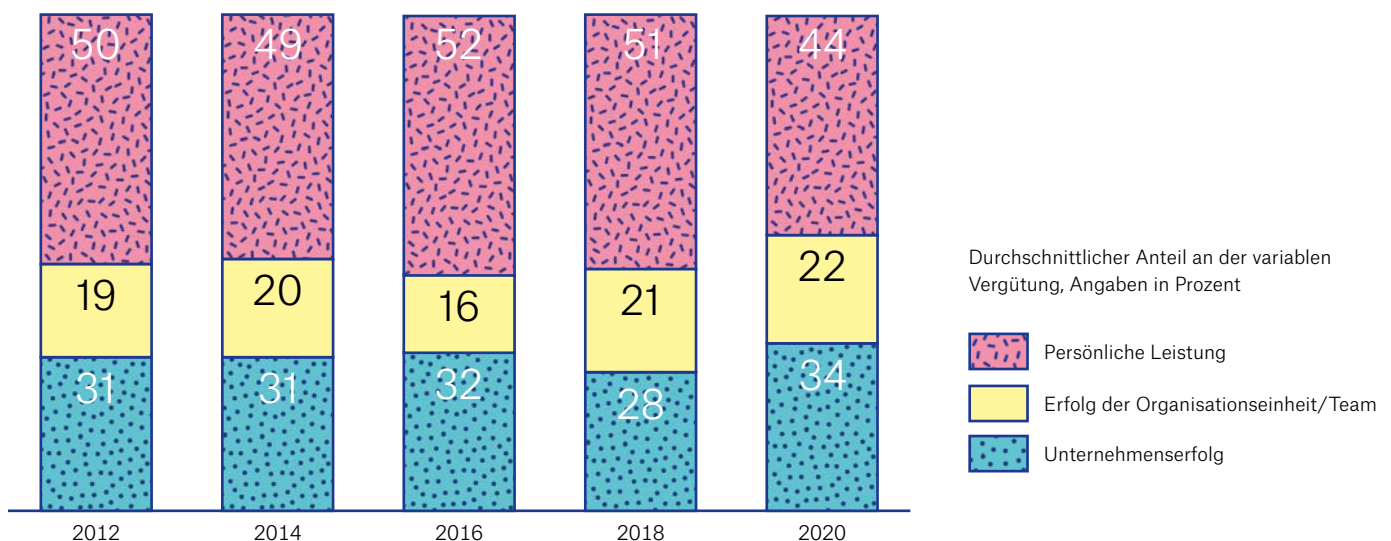
In allen Wellen hat bei den Führungskräften insbesondere der Unternehmenserfolg ein hohes Gewicht und bei den Beschäftigten ohne Führungsverantwortung die individuelle Leistung. Auch hier zeigt sich ein Trend in der Struktur der Vergütung: Das Gewicht der individuellen Leistung nimmt ab und die auf dem Erfolg einer Gruppe beruhenden Leistungsmaße nimmt zu. Während diese Bewegung schon in früheren Befragungen auf der Ebene der Führungskräfte zu beobachten war, zeigt sich dies gerade in den letzten beiden Wellen auch für Beschäftigte ohne Führungsverantwortung.

### Zielvereinbarungen verlieren an Bedeutung

Ein weiteres wichtiges Element des Performance Managements sind schriftlich fixierte Zielvereinbarungen (Management-by-Objectives). Dazu setzen sich ein- oder mehrmals im Jahr Vorgesetzte und Beschäftigte zusammen und legen Zielvorgaben für die nächste Zeitperiode (zum Beispiel das Geschäftsjahr) fest. Am Ende dieses Zeitraums beurteilt der oder die Vorgesetzte dann den Grad der Zielerreichung.

Die Mehrheit der Betriebe nutzt nach wie vor Zielvereinbarungen. Allerdings ist die Nutzungshäufigkeit stetig zurückgegangen. Dies wird vor allem sichtbar in den größten Betrieben ab 500 Beschäftigten, wo die Nutzungshäufigkeit von 86 Prozent im Jahr 2018 auf 72 Prozent 2020 gesunken ist. Dabei gibt es große Branchenunterschiede. Vor allem in den

### Vergütungsmix für Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung





Branchen „Unternehmensnahe Dienstleistungen/Finanzdienstleistungen“ und „Information/Kommunikation“ sind die größten Rückgänge, während die Nutzungshäufigkeit im produzierenden Gewerbe am ehesten konstant bleibt. Analog zur variablen Vergütung nimmt die Nutzungshäufigkeit von Zielvereinbarungen sowohl bei wiederholt befragten als auch bei neu befragten Betrieben über die Zeit ab.

Erstmals wurde in der Betriebsbefragung 2020 gefragt, auf welche Zeiträume sich die Zielvereinbarungen beziehen. Die Fragen wurden jeweils getrennt nach Beschäftigten mit und ohne Führungsverantwortung gestellt (Mehrfachnennungen waren möglich). Von den Betrieben, die Zielvereinbarungen nutzen, beziehen sich bei 1,2 Prozent die Zielvereinbarungen für Führungskräfte auf mehrere Wochen, bei 2,4 Prozent auf mehrere Monate, bei 9,7 Prozent auf ein Halbjahr, bei 90,4 Prozent auf ein Jahr und bei 2,2 Prozent auf einen längeren Zeitraum. Die entsprechenden Werte für Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung sind zwei Prozent für mehrere Wochen, 13,5 Prozent für mehrere Monate, ebenfalls 13,5 Prozent für ein Halbjahr, 81,3 Prozent für ein Jahr und 2,3 Prozent für einen längeren Zeitraum. Zeitliche Bezugsebene für Zielvereinbarungen ist also nach wie vor ein ganzes Jahr und kürzere Zeitintervalle sind immer noch eher selten zu beobachten.

## Variable Vergütung ist immer seltener an Zielerreichungsgrade gekoppelt

Oft berechnen Unternehmen variable Vergütungskomponenten auf Basis von Zielvereinbarungen. Gerade diese

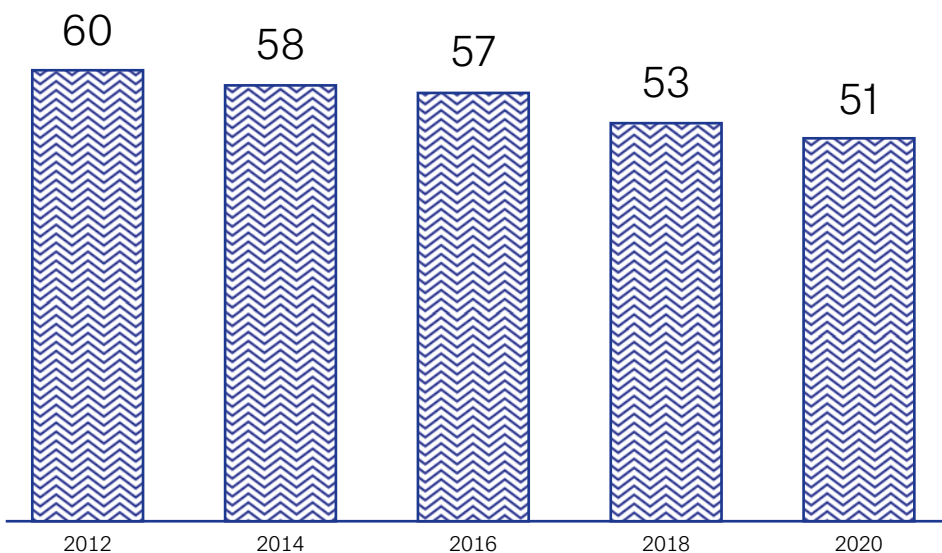
Praxis ist in den letzten Jahren aber häufig kritisiert worden. Einige Unternehmen wie beispielsweise Bosch oder Infineon (lesen Sie dazu auch unser Interview „Wir können nur gemeinsam erfolgreich sein“ in diesem Heft ab Seite 30) haben sich bewusst entschieden, individuelle Zielvereinbarungen zwar beizubehalten, sie aber nicht mehr für die Berechnung der variablen Vergütung zu Grunde zu legen.

Auch in weiterentwickelten Zielvereinbarungssystemen wie beispielsweise bei OKR („Objectives and Key Results“) gilt eine Verknüpfung zwischen Zielen und variabler Vergütung eher als schädlich, da weniger herausfordernde Ziele gesetzt werden oder weniger offen über Ziele gesprochen wird (siehe Personalmagazin Ausgabe 01/2020, Schwerpunktthema „Management-Mode OKR: Was die Methode leisten kann und was nicht“).

Seit dem Jahr 2016 beinhaltet die Betriebsbefragung auch eine Frage zu dieser formelbasierten Verknüpfung von Zielvereinbarungen und variabler Vergütung. Die Abbildung auf Seite 25 veranschaulicht eine deutliche Veränderung: 2016 zogen noch gut die Hälfte der Betriebe, die Zielvereinbarungen nutzten, diese auch zur Berechnung variabler Vergütung heran. Im Jahr 2018 war die Anzahl der so agierenden Unternehmen sogar noch auf 55 Prozent weiter angestiegen. Doch in der Befragung, die wir im Jahr 2020 durchführten, ist der Prozentsatz der Betriebe, die in ihrem Betrieb variable Vergütungskomponenten mithilfe einer Formel direkt aus dem Zielerreichungsgrad des Beschäftigten berechnen auf nur weniger als ein Drittel der Unternehmen gesunken. Dieser Rückgang zeigt sich in allen Betriebsgrößenklassen,

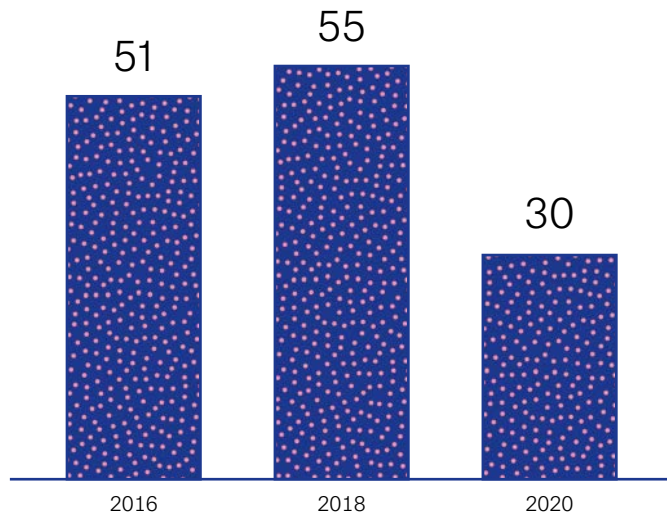
## Schriftlich fixierte Zielvereinbarungen

Auf die Frage „Gibt es in Ihrem Betrieb schriftlich fixierte Zielvereinbarungen?“ haben mit „Ja“ geantwortet (Angaben in Prozent):



## Berechnung der variablen Vergütung direkt aus dem Zielerreichungsgrad

Auf die Frage „Werden in Ihrem Betrieb variable Vergütungskomponenten mithilfe einer Formel direkt aus dem Zielerreichungsgrad des Beschäftigten berechnet?“ haben mit „Ja“ geantwortet (Angaben in Prozent):



wobei Großbetriebe hier einen leicht höheren Rückgang verzeichnen als kleinere.

## Spot-Boni sind unterschiedlich stark verbreitet

In der 2020er-Welle wurde im LPP zum ersten Mal gezielt nach der Nutzung sogenannter Spot-Boni gefragt. Viele Unternehmen nutzen diese Art der Prämie als finanzielle Anerkennung für herausragende Leistungen. Mit Spot-Boni können Vorgesetzte auch innerhalb eines Jahres einen überraschenden, individuellen Bonus an Mitarbeitende für besondere Leistung vergeben. Diese Zahlungen erfolgen typischerweise unabhängig vom regulären Bonus und aus einem gesonderten Budget. Unsere Daten zeigen, dass 42 Prozent der Betriebe solche Spot-Boni nutzen. Besonders häufig kommen sie im verarbeitenden Gewerbe (51 Prozent) zum Einsatz, am seltensten sind sie in der Branche „Information/Kommunikation“ verbreitet (31 Prozent). Die Nutzungshäufigkeiten in den Branchen „Unternehmensnahe Dienstleistungen/Finanzdienstleistungen“ (44 Prozent), „Metall/Elektro/Fahrzeugbau“ (42 Prozent) sowie „Handel/Verkehr/Nachrichten“ (40 Prozent) sind ähnlich. Dass Unternehmen inzwischen so häufig Spot-Boni nutzen, könnte mit dem Bedeutungsverlust von individuellen Zielvereinbarungen für die Berechnung monetärer Vergütung zusammenhängen: Um diesen Wegfall zu kompensieren, halten sie so doch noch an einer individuellen Komponente fest. Spot-Boni können auch flexibler und schneller eingesetzt werden, um individuelle Leistung zu honorieren und haben den Vorteil, dass in Entwicklungsgesprächen nicht über Geld geredet werden muss. So ganz möchten sich Unternehmen offensichtlich doch nicht vom persönlichen Anreiz trennen.

## Fazit: Der Erfolg steht und fällt auch mit der Kommunikation

Überraschend ist, dass sich die Pandemiesituation kaum auf die Trends im Performance Management auszuwirken scheint. Die Entwicklungen der Vorjahre setzen sich vielmehr fort. Da viele Beschäftigte gerade in der Krise einiges leisten müssen und wirtschaftliche Schwierigkeiten schwer beeinflussen können, läge die Überlegung nahe, die Bedeutung von Unternehmenszielen im variablen Vergütungsmix zu reduzieren. Dem ist aber nicht so – im Gegenteil: Der Unternehmenserfolg wird sogar wichtiger für die Höhe der ausgezahlten Boni. Ein Grund dürfte sein, dass Unternehmen mit ihrem Performance Management vor allem zwei Motive verbinden: Sie möchten die Mitarbeitenden zu höheren Leistungen motivieren, aber auch das Risiko, das hohe Fixgehälter in Krisenzeiten für die Unternehmen mit sich bringen, auf mehrere Schultern verteilen. Unternehmen, die einen hohen variablen Anteil haben, können die Personalkosten in Krisenzeiten flexibler gestalten. Es liegt die Vermutung nahe: Je besser es Unternehmen gelingt, ihr Vorgehen im Performance Management den Beschäftigten zu erklären, desto eher werden diese die Bemühungen honorieren. Denn bleiben sie ihrem Arbeitgeber treu, könnten sie dann schneller von einem baldigen Aufschwung auch finanziell profitieren. Den Unternehmen, die bei der Vergütung stärker auf Boni setzen, die vom Unternehmenserfolg abhängen, kann diese Risk-Sharing-Strategie so helfen, besser und schneller durch Wirtschaftskrisen zu kommen. ■■■



DR. PHILIPP GRUNAU ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsdatenzentrum und Fachbereich Betriebe und Beschäftigung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).



PROF. DR. PATRICK KAMPKÖTTER ist Inhaber des Lehrstuhls für Managerial Accounting an der Eberhard Karls Universität Tübingen.



PROF. DR. DIRK SLIWKA ist Inhaber des Lehrstuhls für Personalwirtschaftslehre an der Universität zu Köln.