

MONITOR

Variable Vergütungssysteme

Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

Inhalt

Einleitung	4
Auf einen Blick	6
Variable Vergütungssysteme	8
Variable Vergütung bei Führungskräften	10
Variable Vergütung bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung	12
Wer erhält variable Vergütung?	14
Wie wirkt variable Vergütung auf die Arbeitsqualität?	15
Definitionen	16
Zielvereinbarungen	18
Zielvereinbarungen und variable Vergütung	20
Freiwillige Einmal- und Sonderzahlungen	22
Methode und Beteiligte	24
Impressum	26



Einleitung

Vergütungspraktiken sind in Deutschland verstärkt in der Diskussion. Sinnstiftende Arbeit, flexible Arbeitszeiten und -orte sowie ausreichend Freizeit gewinnen gegenüber Spitzengehältern, Boni und Sonderzahlungen in der öffentlichen Diskussion an Bedeutung. Dieser Trend betrifft auch die Diskussion über variable Vergütungssysteme. Der Monitor nimmt dieses Thema in den Blick und stellt aktuelle Trends und Ergebnisse aus der repräsentativen Längsschnittstudie „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ dar.

Der Monitor zeigt, wie sich die Nutzung variabler Vergütung in Betrieben in Deutschland verändert hat und wie variable Vergütung die Arbeitsqualität beeinflusst. Die Ergebnisse bilden die Entwicklung variabler Vergütung sowie hierarchie- und branchenbezogene Unterschiede in Deutschland ab.

Aktuell nutzen etwa 60 Prozent der befragten Betriebe variable Vergütungssysteme, in denen sich ein Bestandteil des Gehalts an persönlichem Erfolg, Unternehmenserfolg oder der Teamleistung bemisst.

Bei der Verbreitung variabler Vergütungssysteme zeigen sich Unterschiede hinsichtlich der Branche, Unternehmensgröße und des Angestelltenverhältnisses. Grundsätzlich gilt: Je größer Unternehmen sind, desto eher setzen sie auf variable Vergütung. Die Metallindustrie greift häufiger auf diese Form der Entlohnung zurück, die Kommunikationsbranche seltener. Bei Führungskräften ist die Entlohnung mit variablen Vergütungssystemen häufiger zu beobachten als bei Angestellten.

Die Wirksamkeit finanzieller Anreize wird in der Praxis derzeit kontrovers diskutiert, dies hat allerdings noch keine Auswirkungen auf die Anwendung variabler Vergütungssysteme – die Nutzung ist seit 2012 stabil geblieben.

Die Längsschnittanalyse von Daten aus Betriebs- und Beschäftigtenbefragungen zeigt jedoch aufschlussreiche Beobachtungen über Zusammenhänge zwischen der Ausgestaltung der Vergütungssysteme und der wahrgenommenen Arbeitsqualität. So zeigt sich, dass Arbeitszufriedenheit und emotionale Bindung an den Betrieb steigen, wenn

die variable Vergütung stärker am Erfolg des Gesamtunternehmens bemessen wird. Die Arbeitszufriedenheit und Kooperationsbereitschaft sinken dagegen, wenn ein höheres Gewicht auf die individuelle Leistung gelegt wird.

Häufig werden Zielvereinbarungssysteme genutzt, um variable Vergütungskomponenten zu berechnen. Die Längsschnittanalyse zeigt jedoch, dass Zielvereinbarungen sich nur dann positiv auf Arbeitszufriedenheit und Engagement der Beschäftigten auswirken, wenn sie nicht direkt formelbasiert zur Bonusberechnung herangezogen werden.

Es stellt sich die Frage, inwiefern die Digitalisierung des Arbeitsmarktes Auswirkungen auf die Gestaltung von Vergütungssystemen hat, z. B. auf die Grundvergütung. Diese Thematik wird im Zuge der weiteren Auswertungen der Betriebs- und Beschäftigtenbefragung „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ analysiert und in einem der folgenden Monitore aufgegriffen.



Auf einen Blick

Die Erhebung

Der Monitor basiert auf der Studie „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“. Sie wird vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) getragen und vom IAB, vom Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Personalwirtschaftslehre der Universität zu Köln, vom Lehrstuhl für Managerial Accounting der Eberhard Karls Universität Tübingen und vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) durchgeführt. Die Betriebsbefragung erfolgte durch Kantar TNS (ehemals TNS Infratest) und die Beschäftigtenbefragung durch infas Institut für angewandte Sozialwissenschaft.

Für die Längsschnittstudie wurden bereits 2012/2013 Personalverantwortliche von 1.219 deutschen Betrieben mit mindestens 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sowie 7.508 Beschäftigte aus einem Großteil dieser Betriebe interviewt. In einer zweiten Befragungswelle 2014/2015 wurden Personalverantwortliche in 771 Betrieben

und 7.109 Beschäftigte dieser Betriebe befragt, in der dritten Welle 2016/2017 Personalverantwortliche in 846 Betrieben und 6.428 Beschäftigte.

Durch den zweiseitigen Datensatz können die Antworten von Betrieben und ihren Mitarbeitenden verknüpft und einander gegenübergestellt werden.*

Die Ergebnisse sind repräsentativ für deutsche Betriebe des privaten Sektors mit einer Betriebsgröße ab 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und deren Belegschaft.

Die zentralen Forschungsfragen der vorliegenden Studie lauten:

- ▶ Wie hat sich die Nutzung von variabler Vergütung in Betrieben in Deutschland verändert?
- ▶ Wie hängt variable Vergütung mit der Arbeitsqualität zusammen?

? Dieses Symbol kennzeichnet die Originalfragen bzw. -aussagen aus der Betriebs- und Beschäftigtenbefragung.



*Details zur Methode und zur Datengrundlage finden Interessierte auf den Seiten 24 und 25.

Die wichtigsten Ergebnisse

- ▶ Rund 60 Prozent aller Betriebe setzen variable Vergütungssysteme ein.
- ▶ Größere Betriebe setzen variable Vergütung eher ein als kleinere Betriebe.
- ▶ Es bestehen Branchenunterschiede in der Nutzungshäufigkeit und Ausgestaltung variabler Vergütung.
- ▶ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Führungsverantwortung erhalten eher variable Vergütungsbestandteile als Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung.
- ▶ Weibliche Beschäftigte und Beschäftigte, die in Teilzeit arbeiten, erhalten seltener variable Vergütung.
- ▶ Unternehmens- und Teamerfolg gewinnen an Bedeutung im Gegensatz zur persönlichen Leistung.
- ▶ 50 Prozent aller Betriebe verknüpfen die Berechnung der variablen Gehaltsbestandteile formelbasiert mit dem Zielerreichungsgrad.
- ▶ Zielvereinbarungen werden nach wie vor angewendet, steigern aber nur dann die wahrgenommene Arbeitsqualität der Beschäftigten (Arbeitszufriedenheit und Engagement), wenn sie nicht formelhaft an die variable Vergütung geknüpft sind – das konnte erstmalig durch die Längsschnittanalyse belegt werden.
- ▶ Arbeitszufriedenheit und das Commitment gegenüber dem Unternehmen steigen, wenn die variable Vergütung stärker am Erfolg des Gesamtunternehmens bemessen wird.
- ▶ Arbeitszufriedenheit und die Kooperationsbereitschaft sinken, wenn die variable Vergütung stärker an individuelle Leistung geknüpft ist.



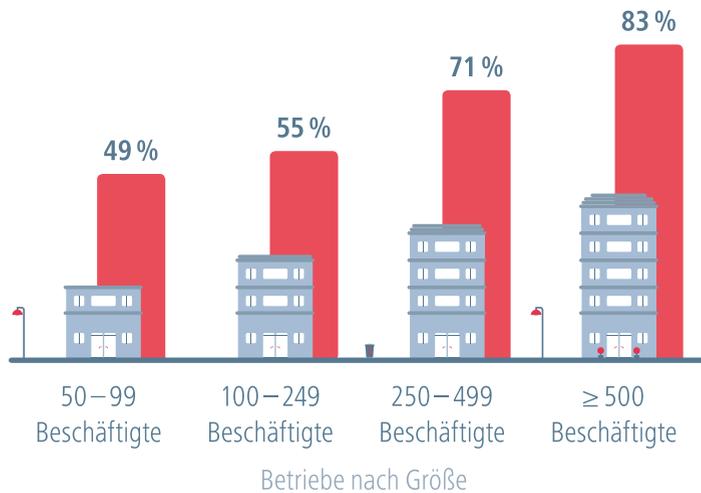
Variable Vergütungssysteme

Variable Gehaltsbestandteile eher bei großen Betrieben

Rund 60 Prozent der Betriebe setzen variable Vergütung ein. Größere Betriebe setzen dabei häufiger auf variable Vergütungssysteme als vergleichsweise kleinere Betriebe.



? Gibt es in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle ein Gehaltssystem mit variablen Anteilen?



Grundgehalt und variable Vergütungssysteme

Als variable Vergütung wird der leistungsabhängige Teil der Gesamtvergütung bezeichnet. Dies sind Zahlungen, deren Höhe erst feststeht, wenn das Ergebnis der Arbeit oder der Erfolg des Unternehmens absehbar ist.

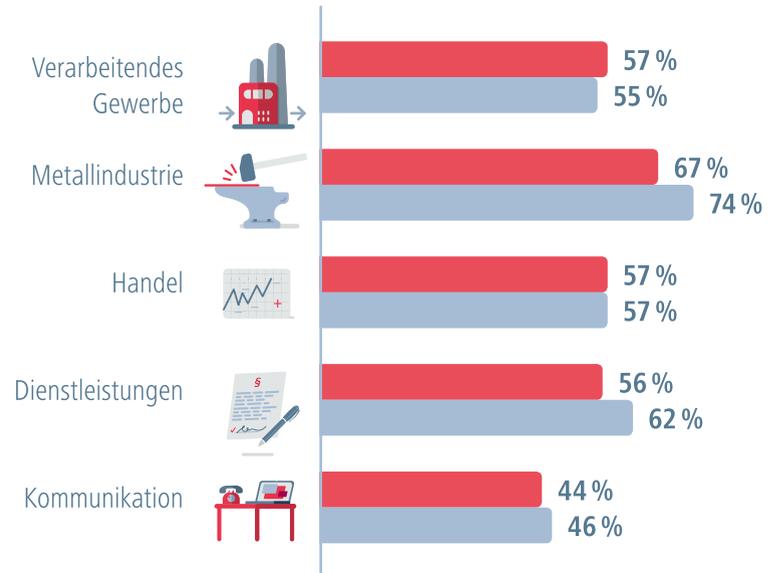
Variable Vergütungssysteme werden mit dem Ziel genutzt, Beschäftigte zu höheren Leistungen zu motivieren und am Erfolg zu beteiligen. Eine stärkere Gewichtung der variablen Vergütung kann jedoch dazu führen, dass Beschäftigte größeren Einkommensschwankungen unterliegen, die sie mitunter nicht beeinflussen können. Das hat zur Konsequenz, dass in der Regel nur ein Teil der Vergütung variabel ist. Theoretisch sollte der variable Vergütungsanteil umso höher sein, je stärker die oder der Beschäftigte den Unternehmenserfolg beeinflussen kann.

Die Branche ist entscheidend

Variable Vergütungssysteme sind in den Branchen unterschiedlich verbreitet. Besonders häufig nutzt sie die Metallindustrie. Im Kommunikationssektor sind variable Vergütungssysteme hingegen eher seltener auszumachen. Ein wichtiger Faktor ist dabei der Tarifvertrag: Der Anteil der variabel vergütenden Betriebe ist in den Branchen höher, in denen die Tarifverträge diese Praxis zulassen.

? Gibt es in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle ein **Gehaltssystem mit variablen Anteilen**?

? Lässt der Tarifvertrag variable Vergütungsbestandteile für Tarifmitarbeiterinnen und -mitarbeiter zu, z. B. durch eine **Öffnungsklausel**?*



*Nur solche Betriebe, die einem Tarifvertrag unterliegen.

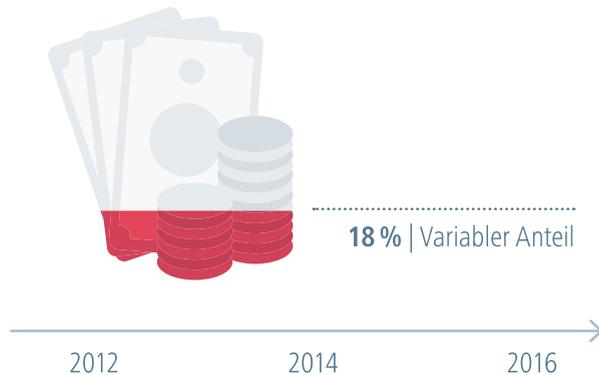
Variable Vergütung bei Führungskräften

Unternehmenserfolg ist wichtigstes Kriterium

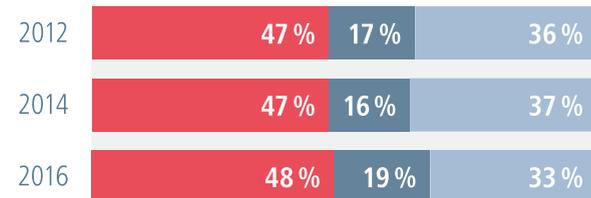
Der durchschnittliche Anteil der variablen Vergütung bei Führungskräften* liegt seit 2012 stabil bei 18 Prozent des Grund- bzw. Festgehalts. Das wichtigste Kriterium zur Bestimmung der variablen Vergütung bei Führungskräften ist der Unternehmenserfolg. Beim durchschnittlichen Vergütungsmix ist über die Jahre ein Rückgang der Bedeutung der persönlichen Leistung und eine Zunahme des Teamerfolgs zu beobachten.



? Wie hoch ist der variable Anteil bei Leistungserfüllung im Durchschnitt, gemessen in Prozent des Grund- bzw. Festgehalts?*



? Welchen prozentualen Anteil haben die Kriterien **Unternehmenserfolg**, **Erfolg der Organisationseinheit, des Teams bzw. der Arbeitsgruppe** und die **persönliche Leistung** im Durchschnitt jeweils an der variablen Vergütung?*



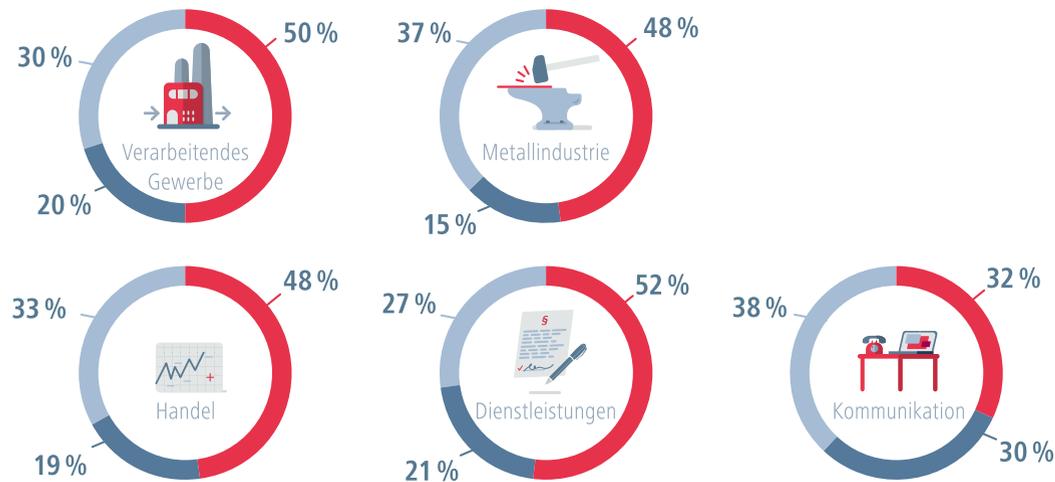
*Originalfrage: Sind Sie für andere Beschäftigte der bzw. die Vorgesetzte?

**Nur solche Betriebe, die angaben, variable Vergütung zu nutzen.

Vergütungsmix abhängig von der Branche

Im Vergütungsmix für Führungskräfte hat die persönliche Leistung in der Kommunikationsbranche und Metallindustrie einen höheren Stellenwert als in den anderen Branchen. Im Dienstleistungssektor sind Teamziele und Unternehmenserfolg von höherer Bedeutung. Im verarbeitenden Gewerbe und im Dienstleistungssektor ist über die Jahre ein starker Rückgang der Bedeutung persönlicher Leistung zu erkennen.

- ? Welchen prozentualen Anteil haben die Kriterien ■ **Unternehmenserfolg**, ■ **Erfolg der Organisationseinheit, des Teams bzw. der Arbeitsgruppe** und die ■ **persönliche Leistung** im Durchschnitt jeweils an der variablen Vergütung?*



Prozentualer Anteil in den Branchen im Jahr 2016

*Nur solche Betriebe, die angaben, variable Vergütung zu nutzen.

Vergütungsmix

Variable Vergütung beruht auf Leistungskriterien, die auf unterschiedlichen Ebenen gemessen werden. Typische Kernbestandteile sind dabei:

- ▶ die Leistung einer Person,
- ▶ der Erfolg eines Teams oder einer Organisationseinheit,
- ▶ der Erfolg des gesamten Unternehmens.

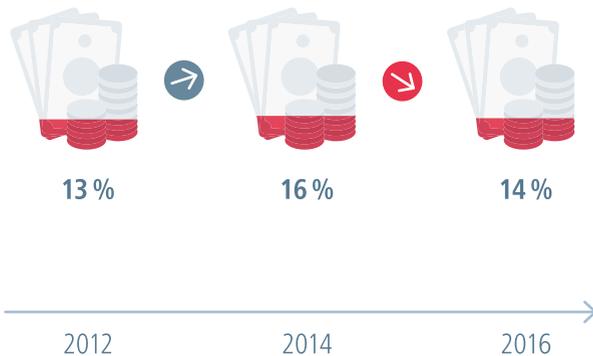
Vergütung auf Basis kollektiver Leistungsindikatoren soll dazu beitragen, dass alle Beschäftigten ein gemeinsames Ziel verfolgen. Dies ist umso wichtiger, je stärker die Abhängigkeiten und Beziehungen der Beschäftigten im Arbeitsprozess sind.

Variable Vergütung bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung

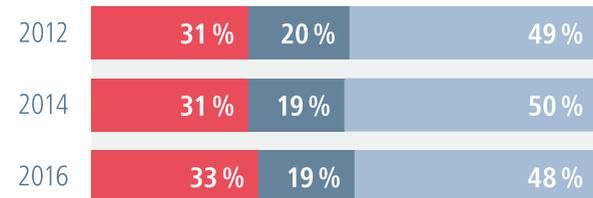
Die persönliche Leistung ist weiterhin ausschlaggebend

Der Anteil an variabler Vergütung bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung schwankt im Gegensatz zu den Führungskräften (durchschnittlich 18 Prozent) zwischen 13 und 16 Prozent des Grund- bzw. Festgehalts. Das wichtigste Kriterium zur Bestimmung der variablen Vergütung ist die persönliche Leistung. In den letzten beiden Jahren hat die persönliche Leistung im Vergütungsmix jedoch leicht an Bedeutung verloren, während der Unternehmenserfolg an Einfluss gewonnen hat.

? Wie hoch ist der variable Anteil bei Leistungserfüllung im Durchschnitt, gemessen in Prozent des Grund- bzw. Festgehalts?*



? Welchen prozentualen Anteil haben die Kriterien **Unternehmenserfolg**, **Erfolg der Organisationseinheit, des Teams bzw. der Arbeitsgruppe** und die **persönliche Leistung** im Durchschnitt jeweils an der variablen Vergütung?*

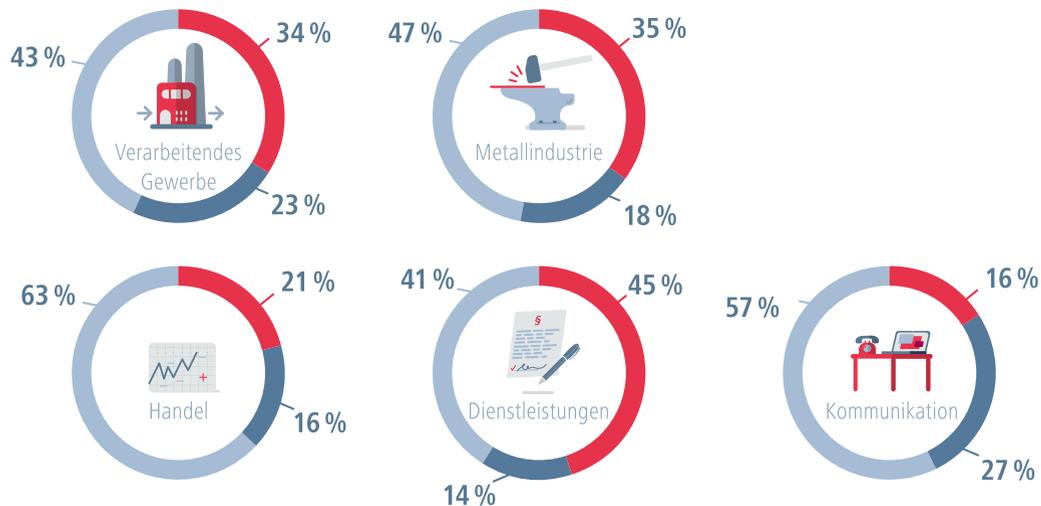


*Nur solche Betriebe, die angeben, variable Vergütung zu nutzen.

Unternehmens- und Teamerfolg werden in den meisten Branchen wichtiger

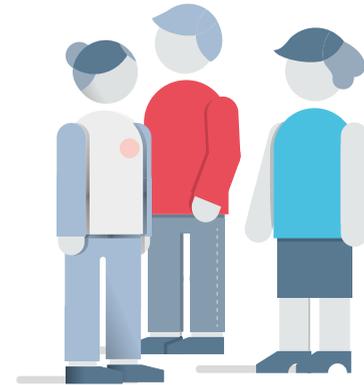
Im Vergütungsmix für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung im verarbeitenden Gewerbe, in der Metallindustrie, im Dienstleistungs- sowie im Kommunikationssektor ist ein Rückgang der Bedeutung der persönlichen Leistung zu beobachten. Unternehmens- und Teamerfolg werden wichtiger. Ein gegenläufiger Trend vollzieht sich nur im Handel: Hier nimmt die Bedeutung der persönlichen Leistung kontinuierlich zu.

- ? Welchen prozentualen Anteil haben die Kriterien ■ **Unternehmenserfolg**, ■ **Erfolg der Organisationseinheit, des Teams bzw. der Arbeitsgruppe** und die ■ **persönliche Leistung** im Durchschnitt jeweils an der variablen Vergütung?*



Prozentualer Anteil in den Branchen im Jahr 2016

*Nur solche Betriebe, die angaben, variable Vergütung zu nutzen.



Wer erhält variable Vergütung?

Mithilfe der Regressionsanalyse lässt sich genauer untersuchen, welche Personen eine höhere bzw. niedrigere Wahrscheinlichkeit haben, in einem Job zu arbeiten, in dem variabel vergütet wird.



Beschäftigte, die ...

- ▶ eine Leitungsfunktion innehaben,
- ▶ ein hohes Bildungsniveau haben,
- ▶ höher in den Dimensionen Extraversion und emotionale Stabilität (Big Five) abschneiden,
- ▶ angestellt sind (vs. Arbeiterinnen und Arbeiter),

... haben eine höhere Wahrscheinlichkeit, in einem Job zu arbeiten, in dem variabel vergütet wird.



Beschäftigte, die ...

- ▶ weiblich sind,
- ▶ in Teilzeit arbeiten,
- ▶ einen befristeten Arbeitsvertrag haben,
- ▶ risikoavers sind,

... haben eine geringere Wahrscheinlichkeit, in einem Job zu arbeiten, in dem variabel vergütet wird.



Die hier vorgestellten Ergebnisse basieren auf „**Querschnittsanalysen**“, also multivariaten Regressionsanalysen ohne Berücksichtigung der Zeitdimension (pooled OLS). Hierbei wurde auf individueller Ebene untersucht, welche Eigenschaften von Beschäftigten vorhersagen, ob diese variable Vergütung bekommen.

Wie wirkt variable Vergütung auf die Arbeitsqualität?

Mithilfe der Längsschnittanalyse lässt sich genauer untersuchen, unter welchen Bedingungen sich variable Vergütung positiv bzw. negativ auf die Arbeitsqualität auswirkt.



Längsschnittanalyse 1:* Führen Veränderungen in der Nutzung variabler Vergütung zu Veränderungen in der Arbeitszufriedenheit, der Bindung an den Betrieb (affektives Commitment), im Engagement und in der Kooperationsbereitschaft?

Eine Steigerung des Anteils an der Gesamtvergütung, der sich an der individuellen Leistung bemisst, senkt Arbeitszufriedenheit und Kooperationsbereitschaft, wohingegen die Arbeitszufriedenheit und das Commitment steigen, wenn der Anteil der Vergütung steigt, der sich am Erfolg des Gesamtunternehmens bemisst.

*Definitionen auf den Seiten 16 und 17.

**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.

Definitionen

Im Folgenden werden der Begriff Längsschnittanalyse und die verwendeten Dimensionen der Arbeitsqualität erläutert



Arbeitszufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit, ein Teilbereich der Lebenszufriedenheit, ist die subjektive Beurteilung des Wohlbefindens eines Beschäftigten im Hinblick auf seine aktuelle Arbeit oder auf Aspekte seiner Arbeit. Ökonomen interpretieren Arbeitszufriedenheit oft als den Nutzen der gegenwärtigen Arbeit eines Beschäftigten, der durch monetäre und nicht monetäre Aspekte bestimmt wird.



Commitment

Affektives Commitment bezeichnet die emotionale Verbundenheit und Identifizierung mit dem derzeitigen Arbeitgeber bzw. Unternehmen. Personen mit hohem affektiven Commitment können sich u. a. vorstellen, den Rest ihres Arbeitslebens beim derzeitigen Arbeitgeber zu bleiben. Sie empfinden, dass der Arbeitgeber eine hohe persönliche Bedeutung für sie hat, und sehen die Probleme des Arbeitgebers als ihre eigenen an.



Engagement

Engagement beschreibt einen Zustand hoher Motivation, Begeisterung und Identifizierung mit der ausgeübten Tätigkeit. Personen mit großem Engagement sind typischerweise charakterisiert durch ein hohes Maß an Energie, Widerstandsfähigkeit, die Bereitschaft zur Anstrengung, Beharrlichkeit, starke Hingabe an die Arbeit und Freude über intensive Arbeit. Diese Personen gelten allgemein als Leistungsträger im Unternehmen.



Der im Monitor mit „**Längsschnittanalyse**“ betitelte Teil fasst Ergebnisse von Regressionsanalysen zusammen, die zum Ziel haben, über reine Korrelationen hinauszugehen, und dadurch stärker kausale Aussagen erlauben. Dies wird dadurch möglich, dass die multivariaten Regressionsmodelle die zeitliche Dimension der Daten nutzen (Fixed-Effects-Regressionen). Sie betrachten beispielsweise die zeitliche Veränderung im Engagement einer Person, die mit der Einführung variabler Vergütung im Betrieb einhergeht.



Kooperationsbereitschaft

Kooperationsbereitschaft beschreibt, wie stark die gegenseitigen Hilfe- und Unterstützungsleistungen zwischen Beschäftigten in einem Betrieb ausgeprägt sind. Das LPP misst Kooperationsbereitschaft anhand der folgenden zwei Fragen:

- ▶ Wie oft erhalten Sie bei Bedarf Hilfe und Unterstützung von Ihren Kolleginnen und Kollegen?
- ▶ Wie oft kommt es vor, dass Sie Ihren Kolleginnen oder Kollegen Hilfe anbieten?



Gesundheit

Das LPP misst die psychische Gesundheit der Befragten mithilfe des weitverbreiteten WHO-5-Fragebogens zur psychischen Gesundheit.

Die fünf Aussagen sind:

- ▶ Ich bin froh und guter Laune.
- ▶ Ich fühle mich ruhig und entspannt.
- ▶ Ich fühle mich aktiv und voller Energie.
- ▶ Beim Aufwachen fühle ich mich frisch und ausgeruht.
- ▶ Mein Alltag ist voller Dinge, die mich interessieren.

Die befragte Person gibt an, ob für die letzten zwei Wochen die Aussage immer, meistens, mehr als die Hälfte der Zeit, weniger als die Hälfte der Zeit, ab und zu oder gar nicht zutrifft.



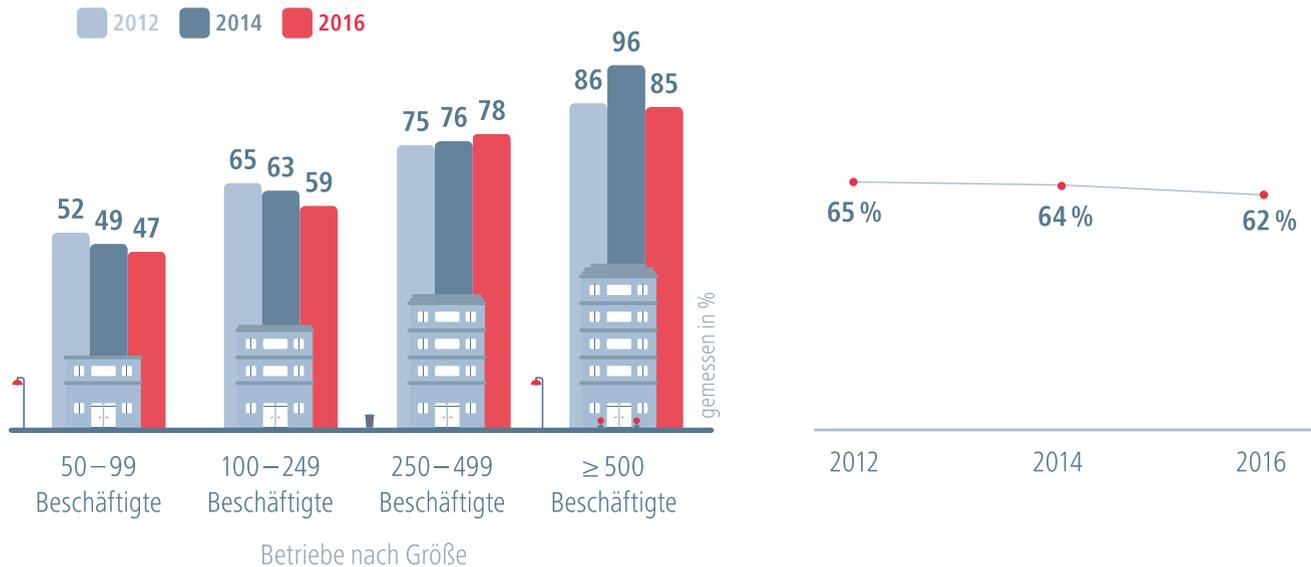
Zielvereinbarungen

Betriebe nutzen mehrheitlich Zielvereinbarungen

Über 60 Prozent der Betriebe schließen mit ihren Beschäftigten Zielvereinbarungen ab. Größere Betriebe vereinbaren vergleichsweise häufiger schriftliche Ziele mit ihren Angestellten als kleinere Betriebe. Insgesamt ist ein Rückgang der Nutzung von Zielvereinbarungen zu beobachten. Insbesondere kleinere Betriebe verzichten in den letzten Jahren vermehrt darauf.



? Gibt es in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle (schriftlich fixierte) Zielvereinbarungen?*



*Durchschnittlich 50 Prozent der Betriebe mit Zielvereinbarungen verknüpfen diese mit der variablen Vergütung (2016) (vgl. Seite 20).

Weniger Zielvereinbarungen im Dienstleistungs- und Kommunikationssektor

Ein Rückgang von Zielvereinbarungen ist vor allem in der Kommunikationsbranche zu erkennen. In den drei anderen Branchen (Verarbeitendes Gewerbe, Metallindustrie und Handel) sind die Entwicklungen vergleichsweise stabil.

 Gibt es in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle (schriftlich fixierte) Zielvereinbarungen?

						
Verarbeitendes Gewerbe		59 %		61 %		58 %
Metallindustrie		67 %		68 %		66 %
Handel		64 %		66 %		62 %
Dienstleistungen		72 %		59 %		61 %
Kommunikation		73 %		69 %		59 %

Zielvereinbarungen

Eine Zielvereinbarung hält schriftlich fest, was eine Organisationseinheit oder Person im Sinne der Unternehmensziele im laufenden Geschäftsjahr erreichen soll. Eine individuelle Zielvereinbarung dient dazu, die Erwartungen an den Beschäftigten klar darzulegen und so eine Leistungsbeurteilung zu ermöglichen. Sie kombiniert oft weiche Ziele, deren Erfüllung subjektiv von der Führungskraft eingeschätzt wird, mit harten Zielen, deren Erreichung anhand objektiver Kennzahlen gemessen werden kann. In vielen Unternehmen wird die variable Vergütung an die Zielvereinbarung geknüpft, sodass die Höhe des jährlichen Bonus (teilweise) von dem Grad der individuellen Zielerfüllung abhängt.

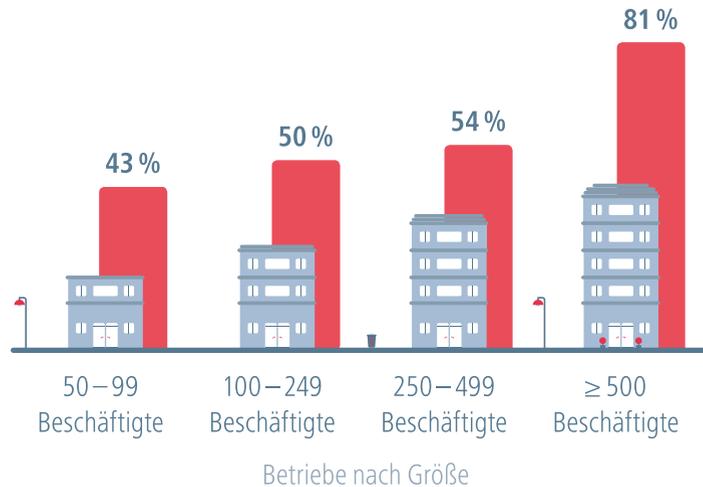
Zielvereinbarungen und variable Vergütung

Verknüpfung der variablen Vergütung mit dem Zielerreichungsgrad

Durchschnittlich 50 Prozent der Betriebe geben an, die variablen Vergütungskomponenten formelbasiert direkt aus dem Zielerreichungsgrad abzuleiten. Dabei greifen Betriebe mit mehr als 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Abstand am häufigsten auf diese Methode zurück. Hinsichtlich der Verwendung in den Branchen sind nur leichte Unterschiede festzustellen. Im Handel wird eine formelbasierte Verknüpfung von Zielerreichungsgrad und variabler Vergütung am wenigsten genutzt.

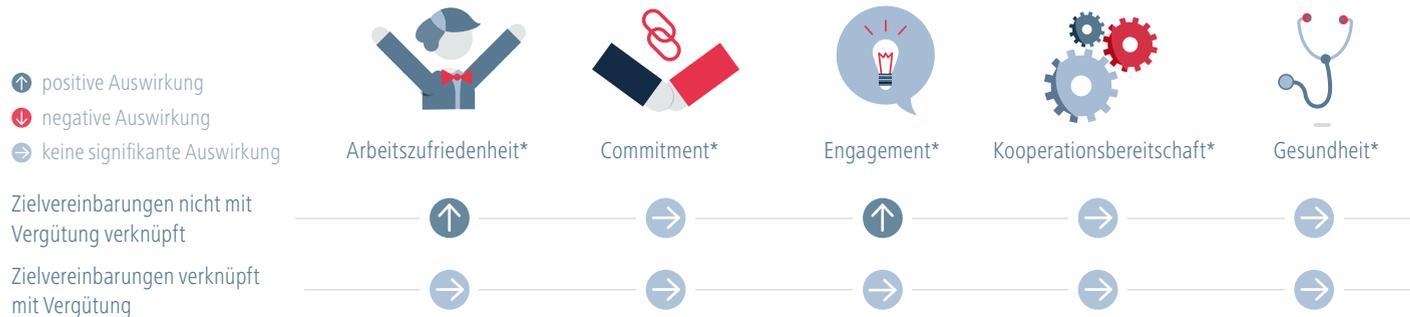
? Werden in Ihrem Betrieb variable Vergütungskomponenten mithilfe einer Formel direkt aus dem Zielerreichungsgrad des Beschäftigten berechnet?

? Werden in Ihrem Betrieb variable Vergütungskomponenten mithilfe einer Formel direkt aus dem Zielerreichungsgrad des Beschäftigten berechnet?



Zielvereinbarungen und variable Vergütung

Anhand einer Längsschnittanalyse kann untersucht werden, wie sich das Verknüpfen von variabler Vergütung mit Zielvereinbarungen auf die wahrgenommene Arbeitsqualität auswirkt.



Längsschnittanalyse 2:* Führen Veränderungen in der Nutzung von Zielvereinbarungen zu Veränderungen in der Arbeitszufriedenheit, der Bindung an den Betrieb (affektives Commitment), im Engagement, in der Kooperationsbereitschaft und bei der Gesundheit?

Viele Unternehmen verknüpfen Zielvereinbarungen mit variabler Vergütung, d. h., sie berechnen die Höhe der variablen Vergütung aus dem vom Vorgesetzten beurteilten Zielerreichungsgrad. Andere Unternehmen nutzen Zielvereinbarungen als reines Führungsinstrument, ohne diese mit variabler Vergütung zu verknüpfen.

Die Analyse zeigt, dass Zielvereinbarungen selbst zu höherer Arbeitszufriedenheit und gesteigertem Engagement führen, aber nicht, wenn sie mit variabler Vergütung verknüpft sind – dann verschwindet der positive Effekt auf die wahrgenommene Arbeitsqualität.



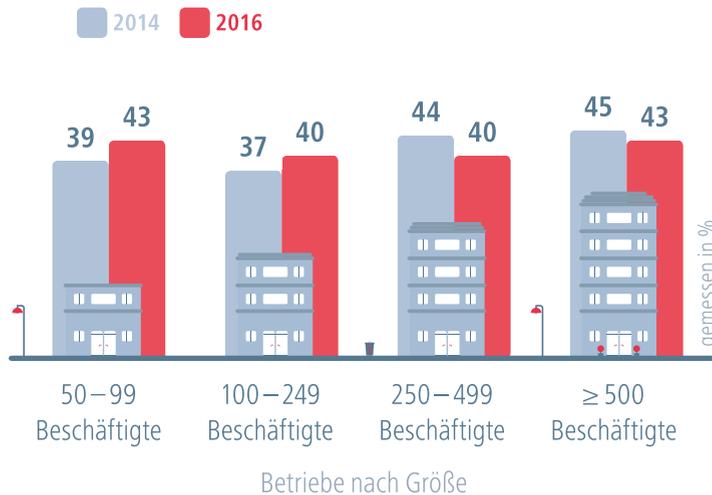
*Definitionen auf den Seiten 16 und 17.

Freiwillige Einmal- und Sonderzahlungen

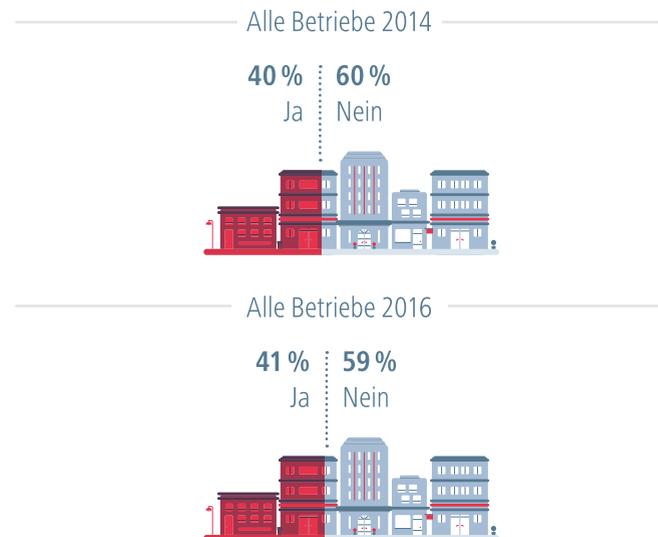
Bedeutung geht in größeren Betrieben etwas verloren

Über 40 Prozent der Betriebe nutzen freiwillige Einmal- oder Sonderzahlungen, die sie für die gesamte Belegschaft ausschütten. Hinsichtlich der Größe der Betriebe gibt es keine nennenswerten Unterschiede im Niveau, aber im Zeitverlauf: Freiwillige Einmal- und Sonderzahlungen verlieren in größeren Betrieben im Zeitablauf etwas an Bedeutung, während sie in kleineren Betrieben wichtiger werden. Die durchschnittliche Höhe der Sonderzahlungen pro Mitarbeiterin und Mitarbeiter liegt im Jahr 2016 bei 1.758 Euro.

? Gibt es in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle grundsätzlich freiwillige Einmal- oder Sonderzahlungen für besondere Leistungen an die gesamte Belegschaft?*



? Gibt es in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle grundsätzlich freiwillige Sonder- oder Einmalzahlungen für besondere Leistungen an die gesamte Belegschaft?*



*Einmal- und Sonderzahlungen werden erst seit der zweiten Befragungswelle abgefragt.

Unterschiede in den Branchen

Sonderzahlungen sind am weitesten in der Metallindustrie verbreitet. Auch das verarbeitende Gewerbe setzt über die Jahre zunehmend auf diese Form der Vergütung. Im Handel hingegen nimmt die Bedeutung der Sonderzahlungen ab.

- ?** Gibt es in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle grundsätzlich freiwillige Sonder- oder Einmalzahlungen für besondere Leistungen an die gesamte Belegschaft?*

	2014	2016
Verarbeitendes Gewerbe 	34 % 	41 %
Metallindustrie 	45 % 	46 %
Handel 	42 % 	38 %
Dienstleistungen 	44 % 	42 %
Kommunikation 	31 % 	30 %



Einmal- und Sonderzahlungen

Bei Einmal- und Sonderzahlungen handelt es sich um nicht vertraglich festgelegte Prämien, die vonseiten des Unternehmens freiwillig an die Beschäftigten ausbezahlt werden. Sonderzahlungen können dazu dienen, die individuelle Leistung Einzelner zu honorieren oder am Ende eines erfolgreichen Geschäftsjahres die gesamte Belegschaft am Erfolg des Unternehmens teilhaben zu lassen.

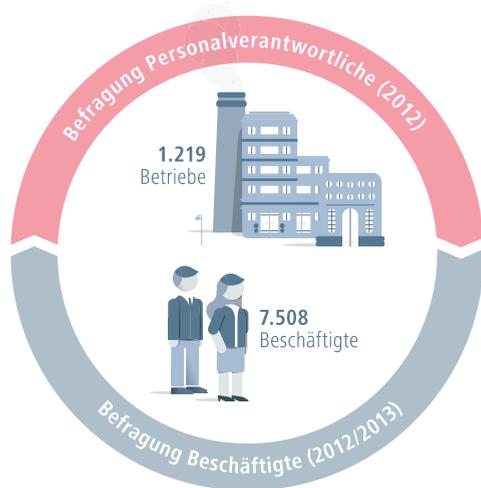
*Einmal- und Sonderzahlungen werden erst seit der zweiten Befragungswelle abgefragt.

Methode und Beteiligte

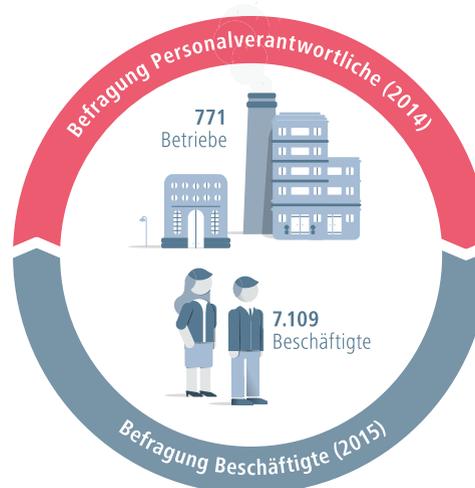
Die in diesem Monitor dargestellten Ergebnisse stammen aus den drei Befragungswellen der Längsschnittstudie „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“. Basis ist das „Linked Personnel Panel“ (LPP), ein zweiseitiger Datensatz, der Betriebs- und Beschäftigtenperspektive miteinander verbindet. In jeder Befragungswelle wurden Personalverantwortliche in deutschen Betrieben des privaten Sektors mit einer Betriebsgröße ab 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zu ihren

Instrumenten des Personalmanagements, der Unternehmenskultur und der Zusammensetzung ihrer Belegschaft befragt. Zudem wurde eine jeweils zufällige Auswahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus einem Großteil dieser Betriebe zu ihrer Arbeitsqualität, ihrer Teilnahme an Instrumenten des Personalmanagements, arbeitsplatzbezogenen Merkmalen sowie weiteren soziodemografischen Merkmalen und ihren Einstellungen interviewt.

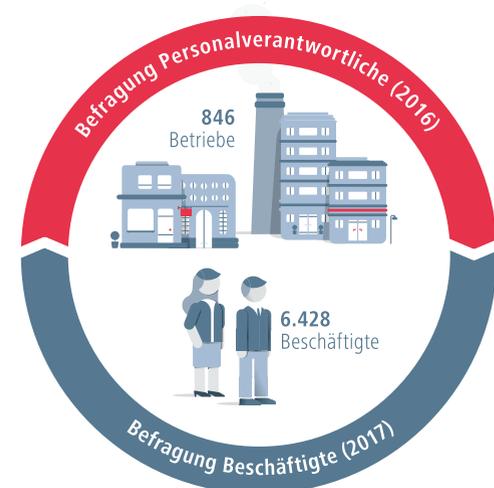
Erste Befragungswelle



Zweite Befragungswelle



Dritte Befragungswelle



Für diesen Forschungsmonitor wurden die Daten deskriptiv, anhand von grafischen Darstellungen und mit statistisch gängigen Methoden zur Analyse von Querschnitts- und Längsschnittdaten ausgewertet. Dabei wurden die Ergebnisse der Erhebungen bei Betrieben und deren Beschäftigten sowohl separat als auch verknüpft analysiert. Alle Auswertungen der Betriebsangaben basieren auf den Daten des balancierten Panels. Ein besonderer Fokus der Analyse liegt auf der Berücksichtigung von Unterschieden zwischen diversen Betriebs- und Beschäftigtengruppen, wie beispielsweise hinsichtlich Betriebsgröße und Führungsverantwortung der Beschäftigten.

Mit multivariaten Regressionen wurde der Heterogenität von Betrieben und Beschäftigten Rechnung getragen, indem eine Vielzahl von Kontrollvariablen in die Regressionsmodelle aufgenommen wurde. In diesem Monitor werden erstmalig Längsschnittregressionen mit den Daten der Studie durchgeführt, die stärkere Rückschlüsse auf kausale Effekte zulassen und über die bedingten Korrelationsanalysen vorheriger Monitore hinausgehen. Hierbei ist zu beachten, dass die Längsschnittregressionen nur für Beschäftigte ohne Leitungsfunktion durchgeführt worden sind. Abweichungen in den Beobachtungszahlen dieses Monitors zur LPP-Grundgesamtheit oder im Vergleich zu anderen, auf der Basis des LPP erstellten Publikationen kommen beispielsweise durch Filterfragen, die nur einem Teil der Beschäftigten oder Betriebe gestellt wurden, die Verweigerung bei der Beantwortung einzelner Fragen oder unterschiedliche Stichprobensamples zustande.

Die Studie wird gemeinsam getragen vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Die Initiative Neue Qualität der Arbeit des BMAS hat die Studie angestoßen, um erstmals eine valide Datengrundlage zu schaffen. Durchgeführt wird die Studie in einer Forschungskoooperation, bestehend aus dem IAB, dem Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Personalwirtschaftslehre der Universität zu Köln, dem Lehrstuhl für Managerial Accounting der Eberhard Karls Universität Tübingen und dem Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW). Für die Befragungen sind federführend verantwortlich: Kantar TNS (ehemals TNS Infratest) (Betriebsbefragung) und infas Institut für angewandte Sozialwissenschaft (Beschäftigtenbefragung).

Impressum

Herausgeber:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales
10117 Berlin
info@bmas.bund.de
www.bmas.de

Redaktion:

Prof. Dr. Patrick Kampkötter, Eberhard Karls Universität Tübingen
Prof. Dr. Dirk Sliwka, Universität zu Köln
Sebastian Butschek, M. Sc., Universität zu Köln
Lea Petters, M. Sc., Universität zu Köln
Dr. Philipp Grunau, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)
neues handeln GmbH

Layout und Grafiken:

neues handeln GmbH, www.neueshandeln.de

Stand:

Mai 2018

Quellen:

- LPP-Beschäftigtenbefragung Wellen 2012/2013, 2015 und 2017
- LPP-Betriebsbefragung Wellen 2012, 2014 und 2016

Wenn Sie Bestellungen aufgeben möchten:

Best.-Nr.: A891

Telefon: 030 18 272 272 1

Telefax: 030 18 10 272 272 1

Schriftlich: Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09
18132 Rostock

E-Mail: publikationen@bundesregierung.de

Internet: <http://www.bmas.de>

Projektpartner:

