

## Bericht zum Forschungsmonitor "Variable Vergütungssysteme"

Arnhold, Katharina; Butschek, Sebastian; Grunau, Philipp; Kampkötter, Patrick; Petters, Lea; Sliwka, Dirk

Veröffentlichungsversion / Published Version

Forschungsbericht / research report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Arnhold, K., Butschek, S., Grunau, P., Kampkötter, P., Petters, L., & Sliwka, D. (2018). *Bericht zum Forschungsmonitor "Variable Vergütungssysteme"*. (Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB507). Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Universität Tübingen; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB); Universität Köln. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-58072-2>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

# FORSCHUNGSBERICHT

507

## Bericht zum Forschungsmonitor „Variable Vergütungssysteme“

Juni 2018

ISSN 0174-4992



# Bericht zum Forschungsmonitor „Variable Vergütungssysteme“

Mai 2018

Katharina Arnhold, B. Sc. (Universität zu Köln)

Sebastian Butschek, M. Sc. (Universität zu Köln)

Dr. Philipp Grunau (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung)

Prof. Dr. Patrick Kampkötter (Eberhard Karls Universität Tübingen)

Lea M. Petters, M. Sc. (Universität zu Köln)

Prof. Dr. Dirk Sliwka (Universität zu Köln)

### **Eberhard Karls Universität Tübingen**

Geschwister-Scholl-Platz  
72074 Tübingen

E-Mail: [patrick.kampkoetter@uni-tuebingen.de](mailto:patrick.kampkoetter@uni-tuebingen.de)  
Telefon: +49 (0) 7071 29-73929  
Telefax: +49 (0) 7071 29-5838

### **Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung**

Regensburger Straße 104  
90478 Nürnberg

E-Mail: [Philipp.Grunau@iab.de](mailto:Philipp.Grunau@iab.de)  
Telefon: +49 (0) 911 179 7943  
Telefax: +49 (0) 911 179-1728

### **Universität zu Köln**

Albertus-Magnus-Platz  
50923 Köln

E-Mail: [dirk.sliwka@uni-koeln.de](mailto:dirk.sliwka@uni-koeln.de)  
Telefon: +49 (0) 221 470-5887  
Telefax: +49 (0) 221 470-5078

Mai 2018

Erstellt im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.

Die Durchführung der Untersuchungen sowie die Schlussfolgerungen aus den Untersuchungen sind von den Auftragnehmern in eigener wissenschaftlicher Verantwortung vorgenommen worden. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales übernimmt insbesondere keine Gewähr für die Richtigkeit, Genauigkeit und Vollständigkeit der Untersuchungen.

# Inhalt

<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>4</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>5</b>
<b>1. Das Wichtigste in Kürze</b>	<b>6</b>
<b>2. Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>3. Daten und Methodik</b>	<b>8</b>
<b>4. Variable Vergütungssysteme</b>	<b>10</b>
4.1 Verbreitung variabler Vergütungssysteme	10
4.2 Höhe und Zusammensetzung variabler Vergütungssysteme	12
4.3 Nutzung von Zielvereinbarungen	19
4.4 Nutzung von Sonderzahlungen	24
<b>5. Regressionsanalysen</b>	<b>26</b>
5.1 Determinanten variabler Vergütung	26
5.2 Variable Vergütung und wahrgenommene Arbeitsqualität	30
<b>6. Zusammenfassung und Fazit</b>	<b>34</b>

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Querschnittsregressionen – Determinanten variabler Vergütung	29
Tabelle 2: Längsschnittregressionen – Variable Vergütung und Arbeitsqualität	33

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verbreitung von Gehaltssystemen mit variablen Anteilen	10
Abbildung 2: Verbreitung von Gehaltssystemen mit variablen Anteilen nach Betriebsgröße	11
Abbildung 3: Verbreitung von Gehaltssystemen mit variablen Anteilen nach Branche	12
Abbildung 4: Anteil der variablen Vergütung am Grund- bzw. Festgehalt unter Führungskräften	13
Abbildung 5: Anteil der variablen Vergütung am Grund- bzw. Festgehalt unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	14
Abbildung 6: Zusammensetzung der variablen Vergütung unter Führungskräften	15
Abbildung 7: Zusammensetzung der variablen Vergütung unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	16
Abbildung 8: Zusammensetzung der variablen Vergütung unter Führungskräften nach Branchen	17
Abbildung 9: Zusammensetzung der variablen Vergütung unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach Branchen	19
Abbildung 10: Verbreitung von Zielvereinbarungen	20
Abbildung 11: Verbreitung von Zielvereinbarungen nach Betriebsgrößenklassen	21
Abbildung 12: Verbreitung von Zielvereinbarungen nach Branchen	22
Abbildung 13: Verknüpfung von Zielvereinbarungen mit der variablen Vergütung im Jahr 2016 nach Betriebsgrößenklassen	23
Abbildung 14: Verknüpfung von Zielvereinbarungen mit der variablen Vergütung im Jahr 2016 nach Branchen	23
Abbildung 15: Anteil der Betriebe mit Nutzung von Sonderzahlungen	24
Abbildung 16: Anteil der Betriebe mit Vergabe von Sonderzahlungen nach Betriebsgröße	25
Abbildung 17: Anteile der Betriebe mit Nutzung von Sonderzahlungen nach Branchen	26

## 1. Das Wichtigste in Kürze

- Rund 60% aller Betriebe wenden Vergütungssysteme mit variablen Anteilen an. Während diese in größeren Betrieben sehr weit verbreitet sind, wenden nur etwa die Hälfte der kleineren Betriebe derartige monetäre Anreizsysteme an.
- Bei Beschäftigten mit Führungsverantwortung liegt der Anteil der variablen Vergütungsbestandteile im Vergleich zu Beschäftigten ohne Führungsverantwortung etwas höher.
- Bei der Zusammensetzung der variablen Vergütung gewinnen Unternehmens- und Teamerfolg an Bedeutung, während die persönliche Leistung etwas weniger stark gewichtet wird.
- Zielvereinbarungen finden nach wie vor bei den meisten Betrieben Anwendung. Die Hälfte dieser Betriebe verknüpft die Berechnung der variablen Gehaltsbestandteile direkt mit dem Zielerreichungsgrad der in der Zielvereinbarung festgelegten Ziele.
- Das Instrument der Sonderzahlungen wird bei etwa 40% der Betriebe angewendet, verliert jedoch in größeren Betrieben etwas an Bedeutung.
- Beschäftigte mit Führungsverantwortung, einem hohen Bildungsniveau, in fester Anstellung und mit hoher Extraversion und emotionaler Stabilität weisen besonders häufig variable Vergütungskomponenten in ihrer Gehaltsstruktur auf. Im Gegensatz dazu finden sich bei Frauen, in Teilzeit Arbeitenden, Beschäftigten mit einem befristeten Arbeitsvertrag und risikoaversen Personen verhältnismäßig seltener variable Gehaltsanteile.
- Längsschnittdaten zeigen, dass die Einführung von variabler Vergütung einerseits mit einer Reduktion des Commitments der Beschäftigten und andererseits mit einem Anstieg der Kooperationsbereitschaft einhergeht. Eine stärkere Gewichtung der individuellen Leistung bei der variablen Vergütung führt zu einem Rückgang der Arbeitszufriedenheit sowie der Kooperation. Rückt der Unternehmenserfolg stärker in den Fokus, so steigt die Arbeitszufriedenheit.
- Die Einführung einer Zielvereinbarung hat einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit, ist aber nur dann motivierend, wenn sie nicht formelhaft an die variable Vergütung geknüpft ist.



## 2. 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“ vor.

Dieser Forschungsbericht 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 in Deutschland ab.

Aktuell nutzen etwa 60 Prozent der deutschen Unternehmen 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, Betriebsgröße und dem Angestelltenverhältnis. Grundsätzlich gilt: Je größer Betriebe 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.

Trotz der öffentlich kontroversen Diskussion, lässt sich noch keine deutliche Trendwende in der Nutzungshäufigkeit variabler Vergütungssysteme beobachten, die seit 2012 recht stabil geblieben ist.

Die Längsschnittanalyse von Daten aus Betriebs- und Beschäftigtenbefragungen ermöglicht 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.

Beim Blick auf die aktuelle Praxis der Vergütungssysteme stellt sich die Frage, inwiefern die aktuelle Digitalisierung des Arbeitsmarktes Auswirkungen auf die Grundvergütung hat. Die hier dargestellten Ergebnisse lassen darauf keine

Rückschlüsse zu. Im Zuge der weiteren Auswertungen der Betriebs- und Beschäftigtenbefragung „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ wird diese Frage aber in einem der folgenden Monitore und Forschungsberichte aufgegriffen.

Nach einer Einführung in die Daten und die Methodik in Kapitel 3 gibt dieser Forschungsbericht in Kapitel 4.1 zunächst einen Überblick über die Verbreitung variabler Vergütungssysteme in deutschen Betrieben. In Kapitel 4.2 wird dargestellt, wie hoch die Anteile der variablen Vergütung sind und aus welchen Komponenten sich diese zusammensetzen. Kapitel 4.3 geht auf die Anwendung und Ausgestaltung von Zielvereinbarungen ein, während sich Kapitel 4.4 mit freiwilligen Sonderzahlungen an die gesamte Belegschaft beschäftigt. Kapitel 5 umfasst einerseits eine Querschnittsanalyse des Zusammenhangs von Determinanten variabler Vergütung (Kapitel 5.1). Andererseits wird der Zusammenhang zwischen Vergütungspraktiken und verschiedenen Dimensionen der Arbeitsqualität mittels Längsschnittanalysen untersucht (Kapitel 5.2). Diese Längsschnittanalysen erlauben es, Aussagen zu treffen, die über Korrelationen hinausgehen und sich kausalen Zusammenhängen annähern. Kapitel 6 schließt den Forschungsbericht mit einer Zusammenfassung und einem Fazit ab.

### 3. Daten und Methodik

Die diesem Bericht zugrunde liegende Untersuchung basiert auf Daten des *Linked Personnel Panel* (LPP). Das LPP entstand im Rahmen des Projektes „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ und enthält Längsschnittdaten aus den Jahren 2012/13, 2014/15 sowie 2016/17. Dabei werden neben Personalverantwortlichen aus Betrieben auch Beschäftigte in diesen Betrieben befragt. Die LPP-Betriebsbefragung erfasst neben Angaben zu den Themenfeldern Mitarbeitervergütung und Unternehmenskultur auch detaillierte Informationen zu Rekrutierung, Mitarbeiterqualifizierung und verschiedenen Personalinstrumenten, die darauf abzielen können, Beschäftigte an den Betrieb zu binden. Der Mitarbeiterfragebogen enthält ausführliche Angaben über die wahrgenommenen Arbeitsbedingungen, den sozioökonomischen Hintergrund und die Persönlichkeitsmerkmale der Befragten wie auch psychologische Konstrukte z.B. zur Messung der Mitarbeiterbindung. Die Befragung erfolgt auf freiwilliger Basis, wobei sich das LPP durch eine außergewöhnlich hohe Teilnahmebereitschaft auszeichnet. In der ersten Befragungswelle, die im Zeitraum 2012/13 durchgeführt wurde, wurden Personalverantwortliche aus 1.219 Betrieben mit mindestens 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten befragt. Anschließend wurden aus diesen Betrieben 7.508 Beschäftigte randomisiert gezogen und mittels Telefoninterviews befragt. In den Zeiträumen 2014/15 und 2016/17 wurden die zweite und die dritte Befragungswelle durchgeführt. Dabei wurde ein Teil der Betriebe und ein Teil der

Beschäftigten aus der ersten und/oder zweiten Welle nochmals befragt (Panelfälle), sowie neue Betriebe und Beschäftigte, sogenannte Auffrischer, erstmals befragt, um die Repräsentativität des Datensatzes weiterhin zu gewährleisten.<sup>1</sup> Betriebe aus dem öffentlichen Sektor und Nichtregierungsorganisationen wurden in der Befragung nicht berücksichtigt.

In den multivariaten Regressionen in Kapitel 5 werden neben den Merkmalen der Beschäftigten teilweise auch Informationen über betriebliche Entscheidungen oder HR-Instrumente analysiert. Deshalb werden für die Regressionen die miteinander verknüpften Daten aus Personen- und Betriebsbefragungen verwendet. Dies ist für all jene Beschäftigte möglich, die ihre Zustimmung zur Verknüpfung der Daten gegeben haben. Die verwendete Stichprobe umfasst damit alle „zuspielbereiten“ Personen, die an mindestens einer der drei Personenbefragungswellen teilnahmen. Damit ergibt sich eine Stichprobe von maximal 13.999 Personen, die teilweise an mehreren Befragungswellen teilgenommen haben.

Für diesen Bericht werden die Daten anhand von grafischen Darstellungen und mit Regressionsmethoden zur Analyse von Querschnitts- und Längsschnittdaten ausgewertet. Ein besonderer Fokus liegt in der Analyse von Unterschieden zwischen Betrieben verschiedener Größen und Branchen. Der Heterogenität der Beschäftigten wird vor allem mit den Regressionsanalysen Rechnung getragen. Bei den in Abschnitt 5.1 vorliegenden Ergebnissen zu den Determinanten variabler Vergütung handelt es sich um bedingte Korrelationsanalysen. Diese identifizieren Prädiktoren und weisen keinen kausalen Zusammenhang auf. Die Resultate in Abschnitt 5.2 versuchen, einen Schritt weiter in Richtung Kausalanalyse zu gehen und schätzen den Zusammenhang zwischen Veränderungen in betrieblichen Vergütungspraktiken und im gleichen Zeitraum erfolgenden individuellen Veränderungen in der Arbeitsqualität mithilfe von Fixed-Effects-Regressionen.

---

<sup>1</sup> Abweichungen in den Beobachtungszahlen dieses Forschungsberichtes und des dazugehörigen Monitors zur LPP-Grundgesamtheit oder im Vergleich zu anderen, auf der Basis des LPP erstellten Publikationen, können aufgrund von z.B. Filterfragen, die nur einem Teil der Beschäftigten oder Betriebe gestellt wurden, der Verweigerung bei der Beantwortung einzelner Fragen oder der Zugrundelegung von unterschiedlichen Stichprobensamples zustande kommen.

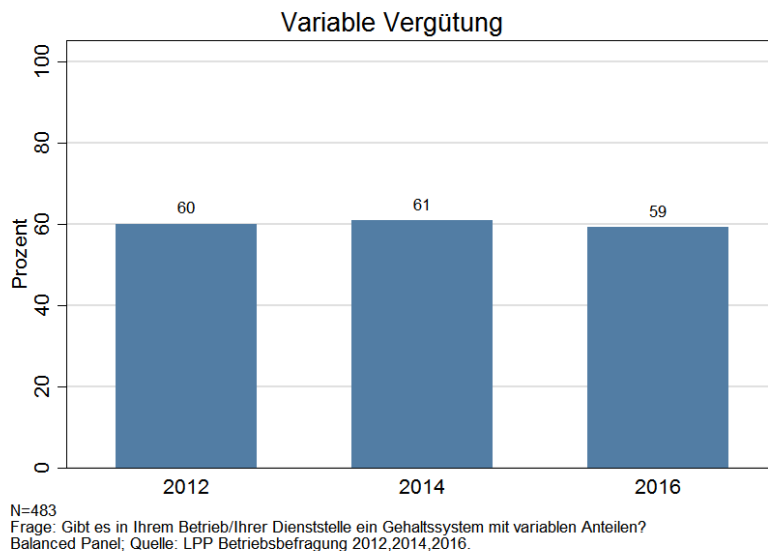
## 4. Variable Vergütungssysteme

### 4.1 Verbreitung variabler Vergütungssysteme

Die nachfolgenden Auswertungen geben einen Überblick über die zeitliche Entwicklung in der Verbreitung von variablen Vergütungssystemen für den Zeitraum von 2012 bis 2016. Für die Analysen wird die LPP-Betriebsbefragung im Längsschnitt herangezogen. Das hier ausgewertete Balanced Panel enthält nur solche Betriebe, die an allen drei Befragungswellen teilnahmen. Damit werden Selektionseffekte durch die Neuzusammensetzung der Grundgesamtheit in den einzelnen Befragungswellen vermieden.

In 2016 gaben 59% der befragten Arbeitgeber an, dass in ihrem Betrieb Gehaltssysteme mit variablen Anteilen genutzt wurden. Aus Abbildung 1 wird ersichtlich, dass die durchschnittliche Nutzung variabler Vergütungssysteme über den betrachteten Zeitraum nur leicht schwankte (2012: 60% und 2014: 61%). Eine systematische Veränderung im Zeitverlauf ist demnach nicht beobachtbar und die Differenzen weisen keine signifikanten Unterschiede auf.

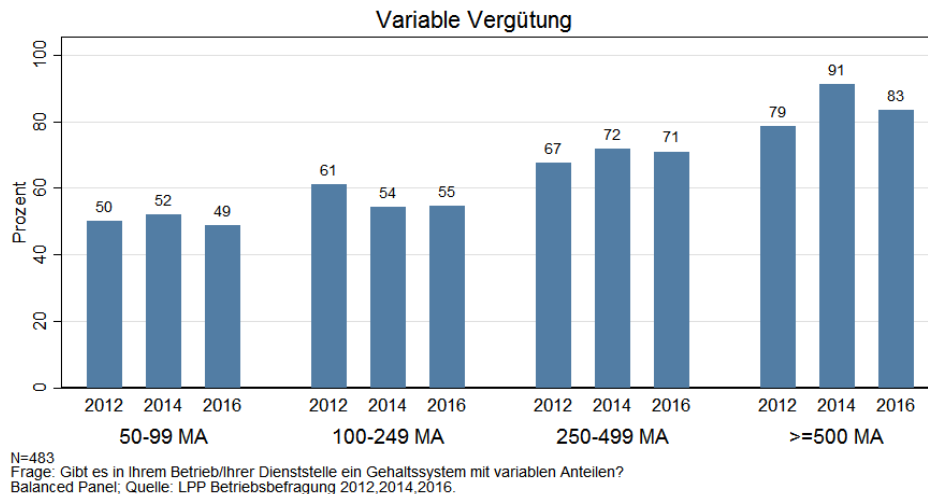
**Abbildung 1: Verbreitung von Gehaltssystemen mit variablen Anteilen**



Die Verteilung über die Betriebsgrößenklassen offenbart, dass die Anwendung variabler Vergütungssysteme mit steigender Betriebsgröße zunimmt (siehe Abbildung 2). So haben beispielsweise im Jahr 2016 83% der Betriebe mit mindestens 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Gehaltssysteme mit variablen

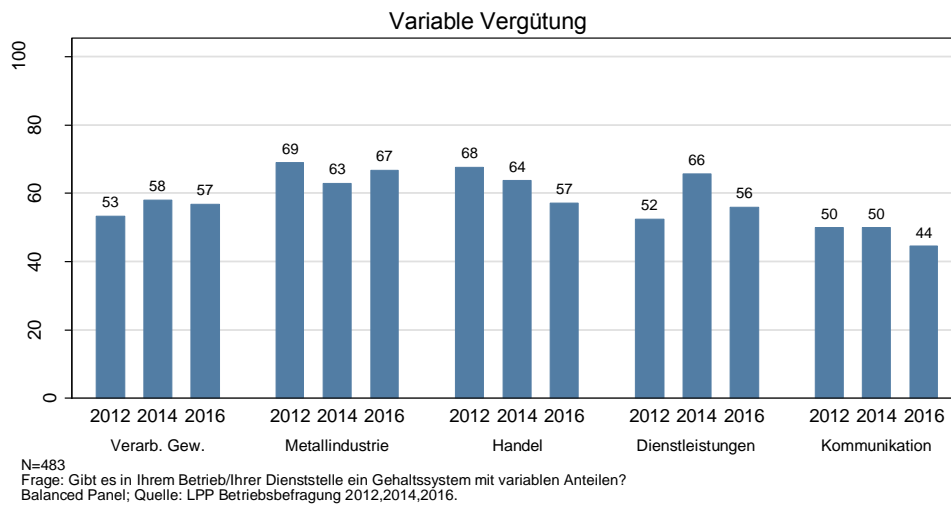
Anteilen genutzt, während dies bei Betrieben mit 50–99 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nur bei 49 von 100 Betrieben der Fall war. Die zunehmende Verbreitung variabler Vergütungssysteme mit steigender Betriebsgröße ist dabei über den gesamten betrachteten Zeitraum hinweg relativ konstant.

**Abbildung 2: Verbreitung von Gehaltssystemen mit variablen Anteilen nach Betriebsgröße**



Werden die Betriebe nach Branche betrachtet (siehe Abbildung 3), zeigt sich, dass variable Vergütungssysteme in Betrieben der Kommunikationsbranche über alle Wellen hinweg am seltensten Anwendung finden. In den Jahren 2012 und 2014 nutzten jeweils die Hälfte der Betriebe der Kommunikationsbranche variable Gehaltssysteme; dieser Anteil sank im Jahr 2016 auf 44% ab. Mit Ausnahme der Metallindustrie wird auch in den übrigen Branchen im Jahr 2016 ein leichter Rückgang der Nutzung variabler Vergütungssysteme ersichtlich. Während im Dienstleistungssektor im Jahr 2014 noch 66% der Betriebe variable Vergütungen angewendet hatten, waren dies im Jahr 2016 nur noch 56% aller befragten Betriebe. Im Handel verzeichnete sich ein Rückgang um 7 Prozentpunkte von 64% im Jahr 2014 auf 57% im Jahr 2016. Im verarbeitenden Gewerbe zeichnete sich im Jahr 2016 lediglich ein Rückgang von einem Prozentpunkt im Vergleich zu 2014 ab (2014: 58% und 2016: 57%). In der Metallindustrie hingegen ist von 2014 bis 2016 ein leichter Anstieg um 4 Prozentpunkte in der Nutzung variabler Vergütung zu beobachten (2014: 63% und 2016: 67%).

Abbildung 3: Verbreitung von Gehaltssystemen mit variablen Anteilen nach Branche

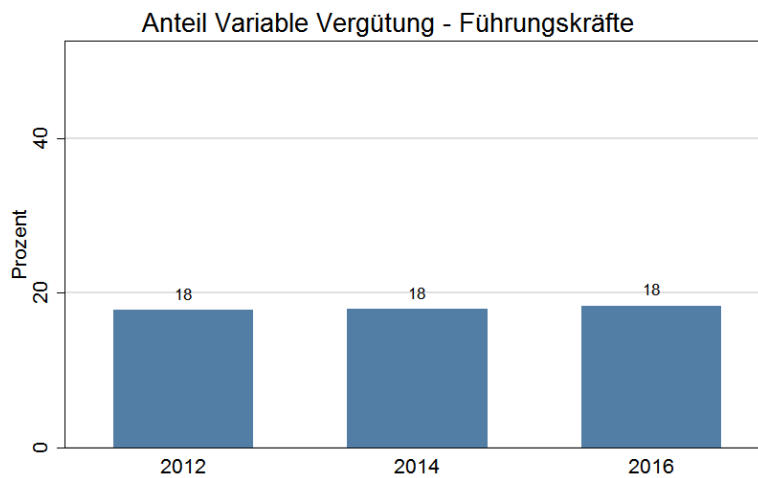


## 4.2 Höhe und Zusammensetzung variabler Vergütungssysteme

Im folgenden Abschnitt wird zum einen der Anteil der variablen Vergütung am Grund- bzw. Festgehalt gesondert für Führungskräfte und Beschäftigte ohne Führungsverantwortung analysiert und zum anderen dargestellt, anhand welcher Kriterien variable Vergütung bemessen wird. Dieser Vergütungsmix wird einerseits getrennt nach Hierarchieebene (separat für Führungskräfte und Beschäftigte ohne Führungsverantwortung) und andererseits branchenspezifisch untersucht.

Abbildung 4 zeigt den durchschnittlichen variablen Vergütungsanteil einer Führungskraft, gemessen in Prozent des Grund- bzw. Festgehalts, bei Leistungserfüllung. In diese Auswertung wurden nur solche Betriebe einbezogen, die auch angaben, variable Vergütung zu nutzen. Es wird ersichtlich, dass der durchschnittliche Anteil über den gesamten Betrachtungszeitraum konstant bei 18% liegt.

**Abbildung 4: Anteil der variablen Vergütung am Grund- bzw. Festgehalt unter Führungskräften**

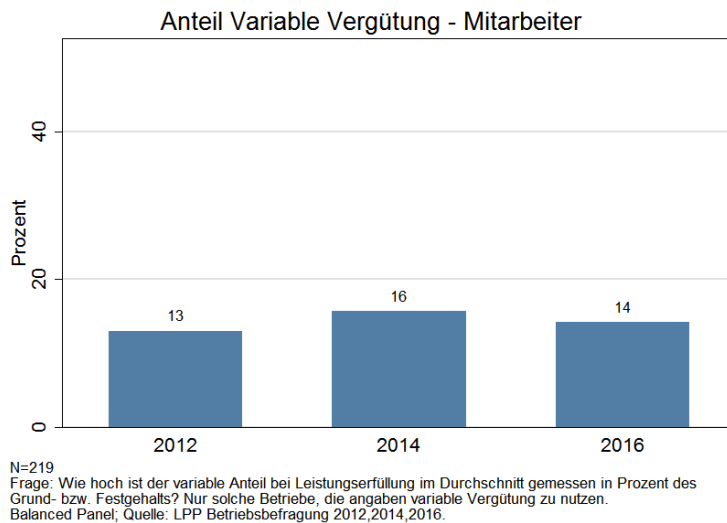


N=266  
 Frage: Wie hoch ist der variable Anteil bei Leistungserfüllung im Durchschnitt gemessen in Prozent des Grund- bzw. Festgehalts? Nur solche Betriebe, die angaben variable Vergütung zu nutzen.  
 Balanced Panel; Quelle: LPP Betriebsbefragung 2012,2014,2016.

Abbildung 5 stellt den variablen Anteil der Vergütung (gemessen in Prozent des Grundgehalts) gesondert für die Gesamtheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung dar. Die Auswertung bezieht sich wiederum nur auf Betriebe, die variable Vergütungssysteme nutzen. Im Jahr 2012 lag der variable Anteil des Gehaltes unter Mitarbeitern durchschnittlich bei 13% des Grundgehalts. 2014 stieg dieser auf 16% an, sank zum letzten Befragungszeitpunkt jedoch wieder auf durchschnittlich 14%.

Vergleicht man den variablen Anteil der Vergütung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung mit denen von Führungskräften (Abbildung 4), wird ersichtlich, dass dieser unter ersteren im gesamten Betrachtungszeitraum geringer ausfällt. Die Differenz zwischen den Hierarchieebenen im variablen Vergütungsanteil gemessen am Grundgehalt schwankte demnach zwischen fünf und zwei Prozentpunkten.

**Abbildung 5: Anteil der variablen Vergütung am Grund- bzw. Festgehalt unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern**

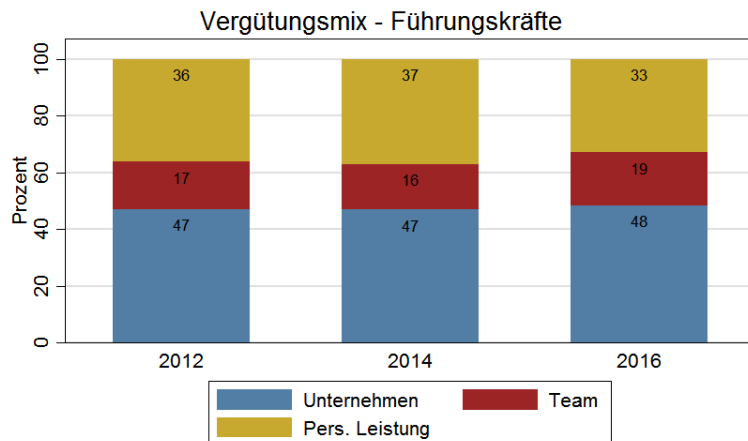


Im Folgenden wird betrachtet, welche Bemessungskriterien mit welchem Gewicht für die Berechnung der variablen Vergütung ausschlaggebend sind – die persönliche Leistung, der Erfolg des Teams/der Organisationseinheit oder der Unternehmenserfolg. Diese Zusammensetzung wird unter dem Begriff Vergütungsmix zusammengefasst. Erneut werden nur solche Betriebe betrachtet, die auch tatsächlich variable Vergütungssysteme nutzen.

Abbildung 6 illustriert den Vergütungsmix für die Gesamtheit der Führungskräfte. Knapp die Hälfte der variablen Vergütung (48%) wird im Jahr 2016 am Unternehmenserfolg bemessen und stellt somit den größten Anteil an der Bestimmung der variablen Vergütung von Führungskräften dar (blaue Balken). Dieser Anteil erweist sich über den gesamten Betrachtungszeitraum hinweg als sehr konstant (in 2012 und 2014 jeweils 47%). Die persönliche Leistung einer Führungskraft wird am zweithäufigsten zur Bestimmung des variablen Gehalts herangezogen (gelbe Balken). Im Jahr 2016 betrug der Anteil der persönlichen Leistung an der variablen Vergütung unter allen befragten Betrieben im Durchschnitt 33%. Verglichen mit den früheren Befragungszeitpunkten sank dieser Anteil leicht. Im Jahr 2014 lag er bei 37%, zwei Jahre zuvor bei 36%. Den geringsten durchschnittlichen Anteil an der variablen Vergütung bildet der Erfolg der Organisationseinheit einer Führungskraft (dargestellt in rot). Während dieser Anteil in den Jahren 2012 und 2014 bei 17% bzw. 16% lag, zeichnete sich im Jahr 2016 ein leichter Anstieg auf 19% ab.



Abbildung 6: Zusammensetzung der variablen Vergütung unter Führungskräften

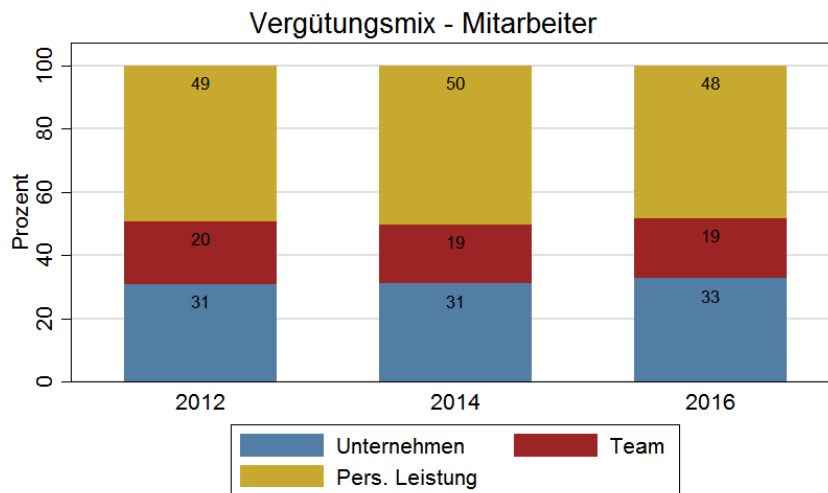


N=265

Frage: 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 angaben variable Vergütung zu nutzen.  
Balanced Panel; Quelle: LPP Betriebsbefragung 2012,2014,2016.

Betrachtet man den Vergütungsmix für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung, so werden einige Unterschiede zu Führungskräften deutlich. Aus Abbildung 7 wird zunächst ersichtlich, dass auch hier der Erfolg des Teams bzw. der Arbeitsgruppe den geringsten Anteil am variablen Gehalt bildet (rote Balken). Über die drei Befragungswellen zeichnen sich keine signifikanten Unterschiede dieses Anteils ab. Im Jahr 2012 lag der Anteil bei 20%, in den Jahren 2014 und 2016 jeweils bei 19%. Auffällig ist, dass unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung im Vergleich zu den Führungskräften nicht der Unternehmenserfolg, sondern die persönliche Leistung den größten durchschnittlichen Anteil an der Bestimmung des variablen Gehalts hat. Der prozentuale Anteil des Unternehmenserfolges (dargestellt in blau) lag im Jahr 2016 durchschnittlich bei 33%. Dies stellt nur einen geringen Anstieg im Vergleich zu den zwei vorherigen Befragungszeitpunkten dar, bei welchen der Anteil jeweils 31% betrug. Mit durchschnittlich 48% stellt die persönliche Leistung des Mitarbeiters für Betriebe den größten Anteil zur Bestimmung der variablen Vergütung dar (gelbe Balken). Auch hier zeigen sich keine signifikanten Unterschiede im Vergleich zu den vorherigen Betrachtungszeitpunkten. 2014 betrug der Anteil der persönlichen Leistung am variablen Gehalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 50%, im Jahr 2012 49%.

Abbildung 7: Zusammensetzung der variablen Vergütung unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern



N=222

Frage: 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 Angaben variable Vergütung zu nutzen.

Balanced Panel; Quelle: LPP Betriebsbefragung 2012,2014,2016.

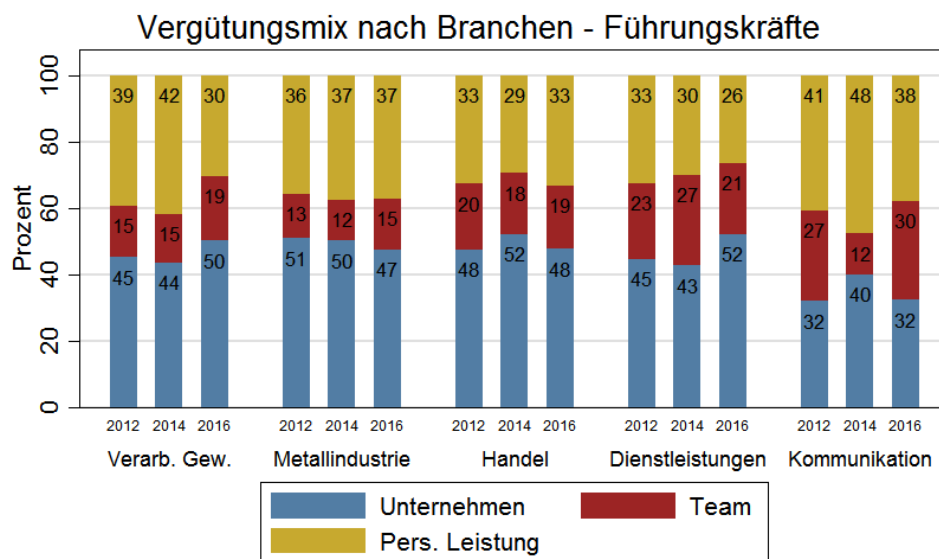
Die nachfolgenden Auswertungen geben einen Überblick über den Vergütungsmix – wiederum getrennt dargestellt für Führungskräfte und Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung – jeweils sortiert nach der zugehörigen Branche der befragten Betriebe.

Abbildung 8 zeigt die Verteilung des Vergütungsmix unter Führungskräften über die betrachteten Branchen hinweg. Auffällig ist, dass der Anteil des Unternehmenserfolgs (blaue Balken) an der variablen Vergütung von Führungskräften in der Kommunikationsbranche zu allen drei Betrachtungszeitpunkten am geringsten ausfällt. Während im Jahr 2016 der Anteil des Unternehmenserfolgs im Dienstleistungssektor mit 52% am höchsten ausfiel, betrug er in der Kommunikationsbranche nur 32%. Für das verarbeitende Gewerbe, die Metallindustrie, den Handel und den Dienstleistungssektor lässt sich im Allgemeinen feststellen, dass über alle drei Befragungswellen hinweg der Unternehmenserfolg den größten Anteil an der variablen Vergütung von Führungskräften bildet. Die persönliche Leistung (dargestellt in Gelb) hat den zweitgrößten Anteil, der Erfolg der Organisationseinheit bzw. des Teams (rote Balken) fließt im Durchschnitt mit dem geringsten Anteil in die variable Vergütung ein.

Die Kommunikationsbranche bildet eine Ausnahme zu diesem Muster. Gegenätzlich erhält hier die persönliche Leistung eine höhere Gewichtung in der Bestimmung der variablen Vergütung als der Unternehmenserfolg. Zudem unterliegt der Vergütungsmix in der Kommunikationsbranche über die drei betrachteten Jahre

hinweg beträchtlichen Schwankungen. Im Jahr 2012 betrug der Anteil des Teamerfolgs 27%. Im Vergleich betrug der Anteil des Unternehmenserfolges an der variablen Vergütung der Kommunikationsbranche im Jahr 2012 im Durchschnitt 32%, der Anteil der persönlichen Leistung der Führungskraft 41%. Zwei Jahre später, 2014, schrumpfte der Anteil des Teamerfolgs um 15 Prozentpunkte auf 12%, zugunsten der Anteile des Unternehmenserfolges und der persönlichen Leistung der Führungskraft. Ersteres stieg in der Kommunikationsbranche im Jahr 2014 auf 40% an, letzteres auf 48%. Zum dritten Befragungszeitpunkt zeigt sich eine Rückentwicklung zum Muster des ersten Betrachtungszeitpunktes. 2016 floss der Teamerfolg im Durchschnitt zu 30% in die variable Vergütung von Führungskräften der Kommunikationsbranche ein, der Unternehmenserfolg zu 32% und die persönliche Leistung zu 38%. Die auffälligen Schwankungen in der Kommunikationsbranche erklären sich jedoch hauptsächlich dadurch, dass die Anzahl der Betriebe in dieser Kategorie sehr klein ist, sodass Veränderungen bei einigen Betrieben bereits zu großen prozentuellen Verschiebungen führen.

**Abbildung 8: Zusammensetzung der variablen Vergütung unter Führungskräften nach Branchen**



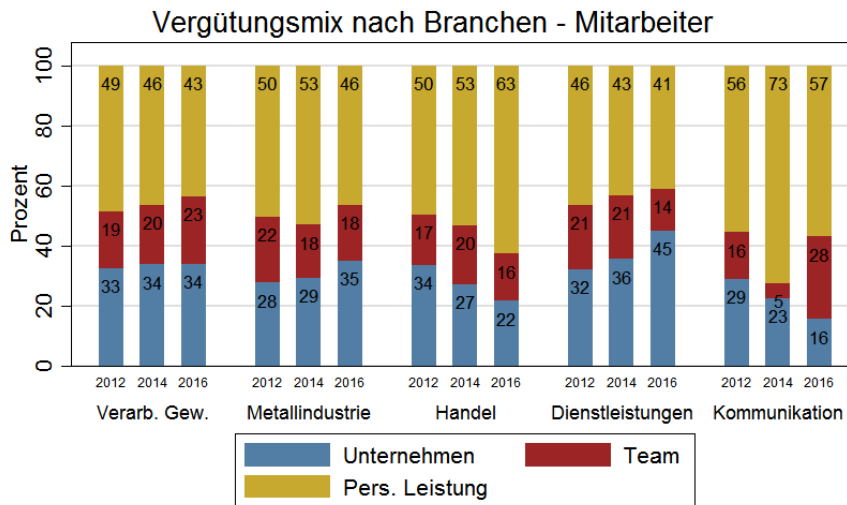
N=265  
 Frage: Welchen prozentualen Anteil haben die Kriterien Unternehmenserfolg, Erfolg der Organisationseinheit, des Teams bzw. der Arbeitsgruppe und die persönliche Leistung im Durchschnitt jeweils an der variablen Vergütung? Nur solche Betriebe, die angaben variable Vergütung zu nutzen.  
 Balanced Panel; Quelle: LPP Betriebsbefragung 2012,2014,2016.

In Abbildung 9 wird der branchenspezifische Vergütungsmix für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung aufgeschlüsselt. Mit Ausnahme des Dienstleistungssektors ist ersichtlich, dass in allen Branchen im Durchschnitt die persönliche Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den größten Anteil an der variablen Vergütung bildet. Im verarbeitenden Gewerbe sowie im Dienstleistungssektor zeichnet sich ein Rückgang im Anteil der persönlichen

Leistung ab (gelbe Balken). Von 2012 bis 2016 ist ein durchschnittlicher Rückgang von 6 Prozentpunkten im verarbeitenden Gewerbe (2012: 49% und 2016: 43%) und von 5 Prozentpunkten bei den Dienstleistungen (2012: 46% und 2016: 41%) festzustellen. Während dies im verarbeitenden Gewerbe zu Gunsten eines Anstiegs des Anteils des Teamerfolgs an der variablen Vergütung geschieht (dargestellt in rot), lässt sich im Dienstleistungssektor ein Trend hin zu einem steigenden Anteil des Unternehmenserfolgs beobachten (blaue Balken).

Auch bei der variablen Vergütung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung stellt die Kommunikationsbranche eine Ausnahme dar. Im Vergleich zu den anderen betrachteten Branchen fällt der Anteil der persönlichen Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter größer aus. Über den gesamten Betrachtungszeitraum hinweg sind – ähnlich wie schon bei der gesonderten Betrachtung der Führungskräfte – Schwankungen in den Anteilen erkennbar. Der Anteil der persönlichen Leistung (in Gelb) betrug im Jahr 2012 56% und stieg zwei Jahre später auf 73% an, was branchenübergreifend zu allen drei Befragungszeitpunkten den durchschnittlich größten Anteil an variabler Vergütung darstellt. Zum dritten Betrachtungsjahr sank dieser Anteil jedoch wieder auf 57%. Betrachtet man im Gegensatz dazu den Anteil des Unternehmenserfolgs (in blau) am variablen Gehalt innerhalb der Branche der Kommunikation, wird ein rückläufiger Trend ersichtlich (2012: 29%, 2014: 23% und 2016: 16%). Der Anteil des Teamerfolgs (in rot) unterliegt den vergleichsweise größten Schwankungen. Von 2012 bis 2014 zeigt sich ein Rückgang des Anteils am variablen Gehalt von insgesamt 11 Prozentpunkten (von 16% auf 5%). 2016 ist jedoch ein erneuter deutlicher Anstieg zu verzeichnen, der Teamerfolg floss zu 28% in die variable Vergütung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kommunikationsbranche ein. Wie auch bei Führungskräften sind die Schwankungen in dieser Branchengruppe nicht überzubewerten, da diese auf einer zu kleinen Stichprobe basieren, um Rückschlüsse auf größere Trends zuzulassen.

Abbildung 9: Zusammensetzung der variablen Vergütung unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach Branchen



N=222

Frage: 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 angaben variable Vergütung zu nutzen.

Balanced Panel; Quelle: LPP Betriebsbefragung 2012,2014,2016.

### 4.3 Nutzung von Zielvereinbarungen

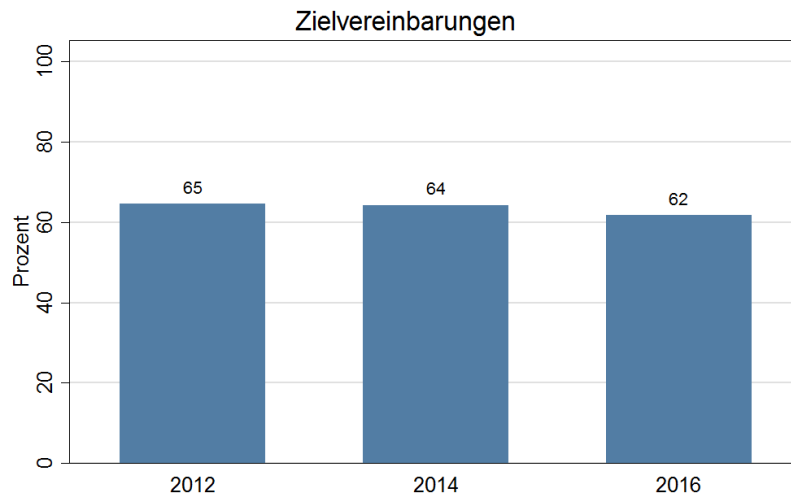
Eine Zielvereinbarung hält die Ziele eines Beschäftigten oder einer Organisationseinheit für das laufende Geschäftsjahr schriftlich fest. Typischerweise werden diese Ziele in einem Mitarbeitergespräch vereinbart. Hierbei wird versucht, die individuellen Ziele so zu definieren, dass sie mit den Unternehmenszielen in Einklang stehen. Zudem dient die Zielvereinbarung dazu, die Erwartungen an den Beschäftigten klar darzulegen und so eine Leistungsbeurteilung zu ermöglichen. In vielen Unternehmen wird die variable Vergütung an die Zielvereinbarung geknüpft, so dass die Höhe des jährlichen Bonus (teilweise) von dem Grad der individuellen Zielerfüllung abhängt und direkt aus dem Zielerreichungsgrad errechnet wird. Die Verwendung von Zielvereinbarungen und insbesondere die Verknüpfung der dort festgesetzten Ziele mit den variablen Vergütungskomponenten stehen häufig im Mittelpunkt aktueller Diskussionen in Unternehmen.

Alle drei Betriebsbefragungen enthielten dazu die Frage nach der Nutzung von Zielvereinbarungen. In der letzten Befragungswelle im Jahr 2016 wurde zudem untersucht, ob Betriebe Zielvereinbarungen mit ihrer variablen Vergütung formelbasiert verknüpfen, das heißt ob sie variable Vergütungskomponenten direkt auf Grundlage des Zielerreichungsgrades berechnen.

Abbildung 10 präsentiert zunächst allgemein den Anteil der befragten Betriebe, die angaben, Zielvereinbarungen zu nutzen. Im Jahr 2012 waren dies 65%, zwei Jahre

später 64% und zum letzten Befragungszeitpunkt im Jahr 2016 62%. Daher hat sich die Nutzung von Zielvereinbarungen über den gesamten Betrachtungszeitraum kaum verändert.

Abbildung 10: Verbreitung von Zielvereinbarungen



N=482

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

54,0% der Betriebe mit Zielvereinbarungen verknüpfen diese mit der variablen Vergütung (2016)

Balanced Panel; Quelle: LPP Betriebsbefragung 2012, 2014, 2016.

Vergleicht man die Nutzung von Zielvereinbarungen anhand der Betriebsgrößenklassen (siehe Abbildung 11), wird ersichtlich, dass Zielvereinbarungen von größeren Betrieben mehrheitlich genutzt werden, während dieses Personalinstrument in kleineren Betrieben weniger zum Einsatz kommt. Im Jahr 2016 gaben beispielsweise 47% der Betriebe mit 50–99 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an, Zielvereinbarungen zu nutzen. Unter Betrieben mit 100–249 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern waren dies 59% und unter jenen Betrieben mit 250–499 Beschäftigten bereits 78%. Betriebe mit mindestens 500 Beschäftigten nutzten Zielvereinbarungen im Jahr 2016 im Durchschnitt am häufigsten (85% der Betriebe).

Abbildung 11: Verbreitung von Zielvereinbarungen nach Betriebsgrößenklassen

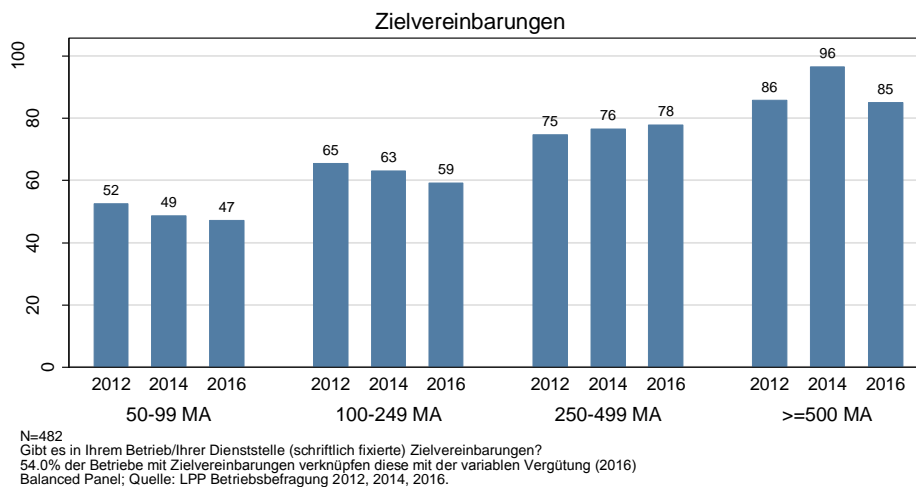
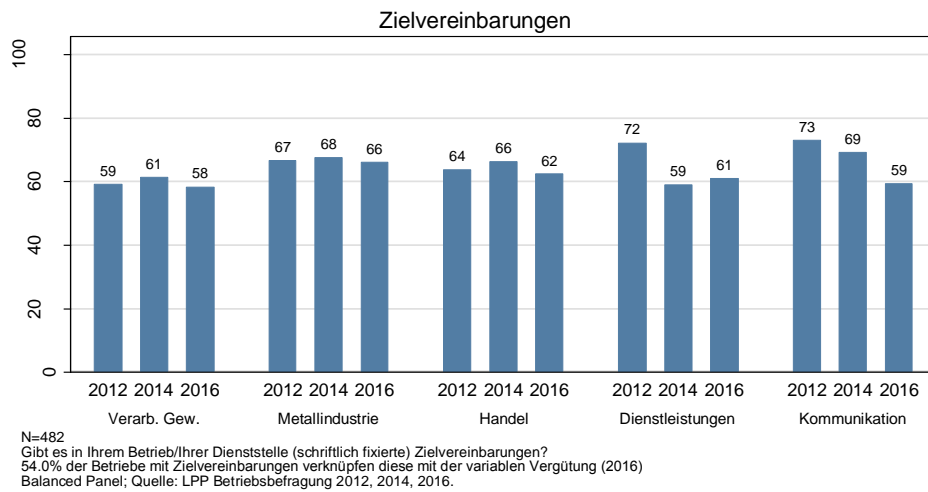


Abbildung 12 betrachtet die Verteilung von Zielvereinbarungen je nach Branchenzugehörigkeit der Betriebe. Auffällig sind dort zum einen der Dienstleistungssektor und zum anderen die Kommunikationsbranche. Unter Dienstleistungsbetrieben verzeichnet sich von 2012 bis 2014 ein deutlicher Rückgang in der Nutzung von Zielvereinbarungen von 13 Prozentpunkten (2012: 72% und 2014: 59%). Im Jahr 2016 gaben 61% der Betriebe des Dienstleistungssektors an, Zielvereinbarungen zu fixieren. In der Kommunikationsbranche zeigt sich ein rückläufiger Trend in der Verwendung von Zielvereinbarungen. Während innerhalb dieser Branche im Jahr 2012 noch 73% der Betriebe Zielvereinbarungen mit ihren Beschäftigten abschlossen, waren dies 2014 nur noch 69%. Zum Jahr 2016 wird ein erneuter Rückgang um 10 Prozentpunkte auf 59% der Betriebe erkennbar. In den Branchen des verarbeitenden Gewerbes, der Metallindustrie und des Handels lassen sich sowohl im Zeitablauf als auch zwischen den Branchen keine starken Veränderungen feststellen.

Abbildung 12: Verbreitung von Zielvereinbarungen nach Branchen

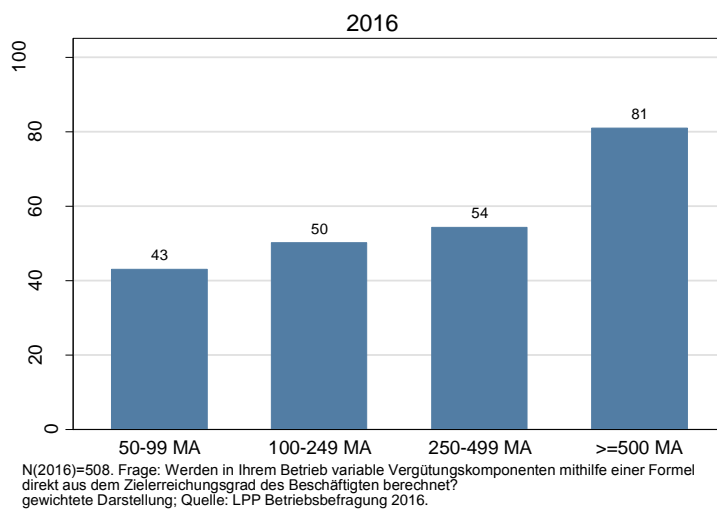


Die folgenden Auswertungen beziehen sich auf die Frage der expliziten, formelbasierten Verknüpfung von Zielvereinbarungen mit der variablen Vergütung. Diese Frage wurde erstmals im Jahr 2016 in die LPP-Betriebsbefragung aufgenommen. Im Gesamtdurchschnitt gaben 50% der Betriebe an, die Berechnung variabler Vergütungskomponenten direkt aus dem Zielerreichungsgrad vorzunehmen.

Abbildung 13 präsentiert die Verteilung der Verknüpfungen von variabler Vergütung mit dem Zielerreichungsgrad über die verschiedenen Betriebsgrößen. Es zeigt sich, dass diese Verknüpfung mit steigender Betriebsgröße deutlich zunimmt. Von den Betrieben mit 50–99 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gaben 43% an, variable Vergütungskomponenten mit dem Zielerreichungsgrad zu verknüpfen. Bei den Betrieben mit 100–249 Beschäftigten war dies bei der Hälfte der Betriebe der Fall. 54% der Betriebe mit 250–499 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nutzten im Jahr 2016 eine Berechnung der variablen Vergütung auf Grundlage des Zielerreichungsgrades. Unter Betrieben mit mindestens 500 Beschäftigten war dieser Anteil am höchsten. 81% dieser Betriebe verknüpften im Jahr 2016 variable Vergütung und Zielvereinbarungen.

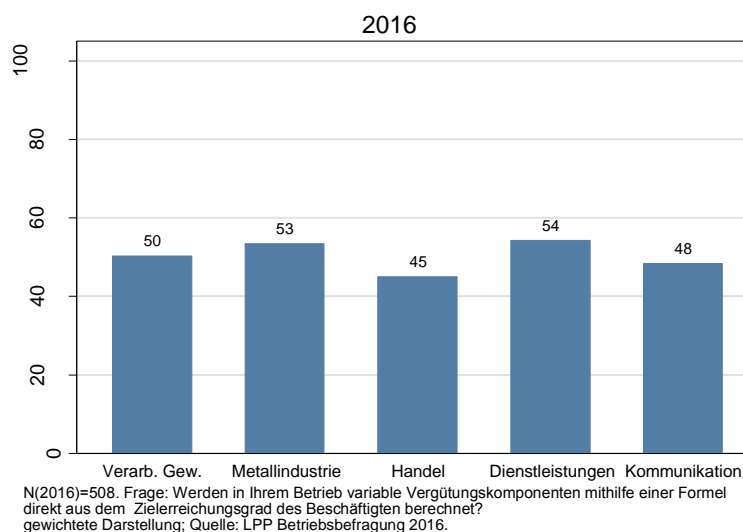


**Abbildung 13: Verknüpfung von Zielvereinbarungen mit der variablen Vergütung im Jahr 2016 nach Betriebsgrößenklassen**



In Abbildung 14 wird die Verteilung der formelbasierten Verknüpfung von variabler Vergütung mit dem Zielerreichungsgrad zwischen den verschiedenen Branchen verglichen. Hier zeigen sich keine deutlichen branchenspezifischen Unterschiede. Im Dienstleistungssektor (54%) und in der Metallindustrie (53%) wird die variable Vergütung im Durchschnitt am häufigsten anhand des Zielerreichungsgrades berechnet. Der Handel bildet mit 45% das Schlusslicht. Das verarbeitende Gewerbe sowie die Kommunikationsbranche positionieren sich mit 50% bzw. 48% dazwischen.

**Abbildung 14: Verknüpfung von Zielvereinbarungen mit der variablen Vergütung im Jahr 2016 nach Branchen**

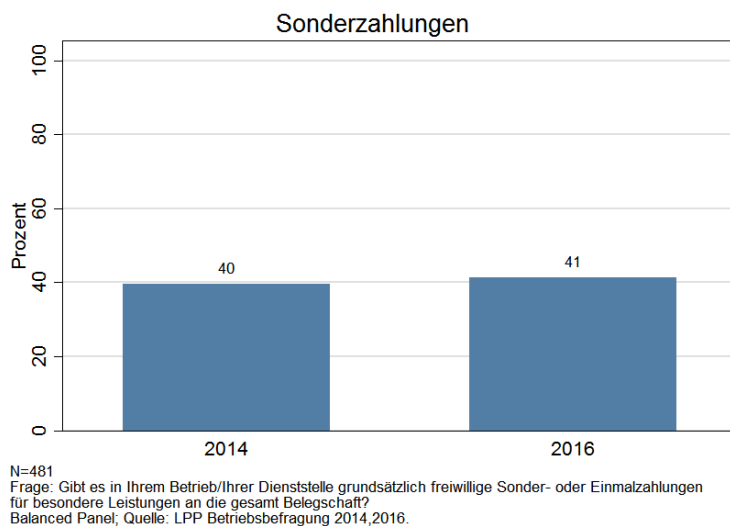


## 4.4 Nutzung von Sonderzahlungen

Bei Einmal- oder Sonderzahlungen handelt es sich um nicht vertraglich festgelegte Prämien, die von Seiten des Unternehmens freiwillig an die Beschäftigten ausgezahlt 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. Die folgenden Auswertungen beziehen sich auf freiwillige Sonder- oder Einmalzahlungen in Betrieben für besondere Leistungen, die an die gesamte Belegschaft ausgezahlt werden. Da die zugehörigen Fragen erst ab der zweiten Befragungswelle in die LPP Betriebsbefragung aufgenommen wurden, liegen die Daten nur für die Jahre 2014 und 2016 vor.

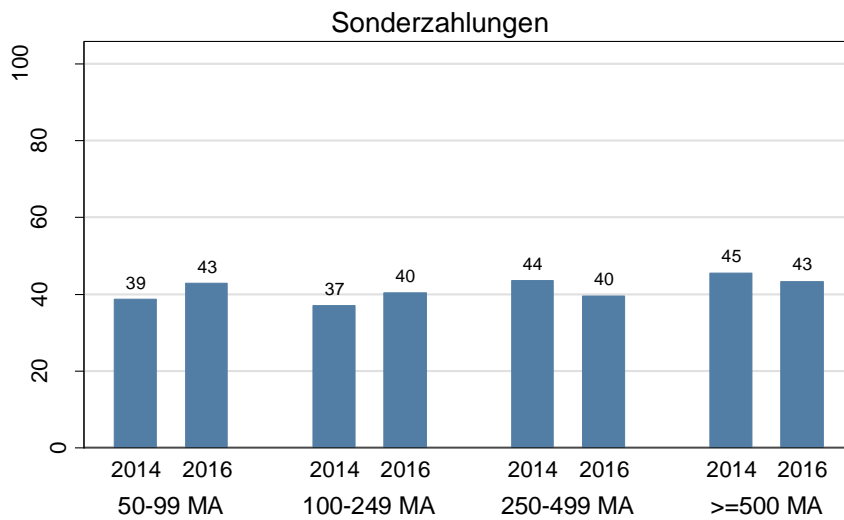
Abbildung 15 zeigt den Anteil der Betriebe, die grundsätzlich Sonder- oder Einmalzahlungen für besondere Leistungen an ihre Belegschaft vergeben. Im Jahr 2014 waren dies durchschnittlich 40% der befragten Betriebe, im Jahr 2016 41%. Im Zeitverlauf ist daher keine signifikante Steigerung zu erkennen. Die durchschnittliche Höhe der Einmalzahlungen ergab im Jahr 2014 einen Betrag von 1.157€, im Jahr 2016 von 1.229€.

**Abbildung 15: Anteil der Betriebe mit Nutzung von Sonderzahlungen**



Die Verteilung über die Betriebsgrößenklassen (siehe Abbildung 16) zeigt, dass es hier keine großen Unterschiede in der Vergabe von Sonderzahlungen gibt. Unter den Betrieben mit 50–99 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie bei Betrieben mit 100–249 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ist ein leichter Aufwärtstrend zu erkennen. Im Gegensatz dazu verzeichnet sich unter größeren Betrieben ein leichter Rückgang.

Abbildung 16: Anteil der Betriebe mit Vergabe von Sonderzahlungen nach Betriebsgröße



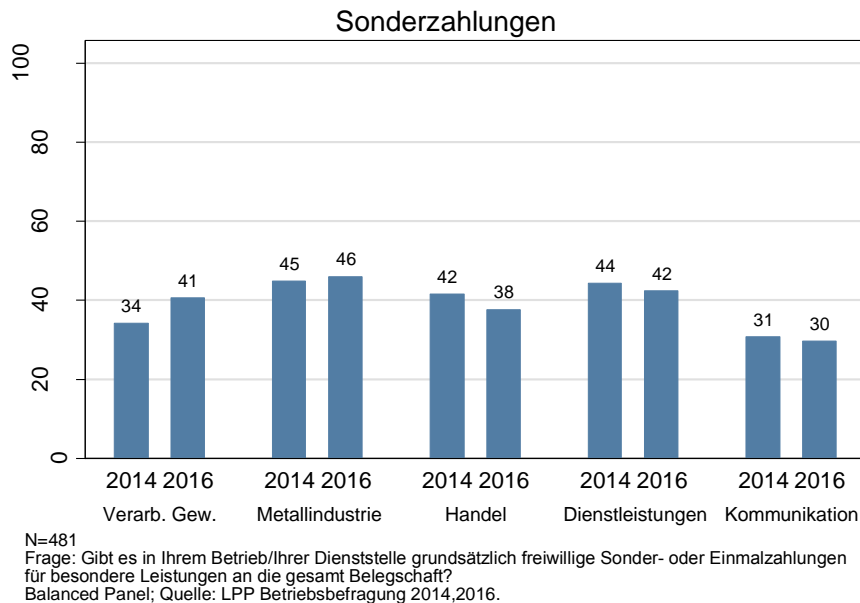
N=481

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

Balanced Panel; Quelle: LPP Betriebsbefragung 2014,2016.

In Abbildung 17 werden die Betriebe nach ihrer Branchenzugehörigkeit sortiert. Dabei fällt auf, dass in der Metallindustrie im Durchschnitt am häufigsten Einmal- oder Sonderzahlungen vergeben wurden. Im Jahr 2014 gaben 45% der Betriebe der Metallindustrie an, Einmalzahlungen an ihre Belegschaft auszuzahlen. Zwei Jahre später, 2016, waren dies 46% der Betriebe der Metallindustrie. Betriebe der Kommunikationsbranche vergaben über beide Betrachtungszeiträume hinweg durchschnittlich am seltensten Sonderzahlungen. Im Jahr 2014 gab es bei 31% der befragten Betriebe der Kommunikationsbranche Einmalzahlungen, im Jahr 2016 bei 30% der Betriebe.

Abbildung 17: Anteile der Betriebe mit Nutzung von Sonderzahlungen nach Branchen



## 5. Regressionsanalysen

### 5.1 Determinanten variabler Vergütung

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse von linearen Wahrscheinlichkeitsmodellen (linear probability models) gezeigt. Mithilfe dieser multivariaten Regressionen werden bedingte Korrelationen zwischen individuellen Eigenschaften und vertraglich vereinbarter variabler Vergütung geschätzt. Das heißt beispielsweise, dass ermittelt wird, ob Frauen durchschnittlich eine höhere oder niedrigere Wahrscheinlichkeit haben, eine variable Vergütungskomponente zu beziehen als Männer, wenn eine Reihe anderer beobachteter Charakteristika konstant gehalten wird (*ceteris paribus* Eigenschaft). Zwar können anhand dieser Analysen Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Messgrößen identifiziert werden, jedoch werden hiermit nicht zwangsläufig direkt kausale Zusammenhänge nachgewiesen.

Die abhängige Variable ist eine Dummyvariable, die den Wert eins annimmt, wenn die Person vertraglich vereinbarte variable Vergütungskomponenten hat (und andernfalls den Wert null). Die in der Tabelle angeführten unabhängigen Variablen messen soziodemografische Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale der befragten Beschäftigten. Sie sind ebenfalls als Dummies definiert. Sie nehmen jeweils den Wert eins an, wenn die Angabe der befragten Person höher liegt als der

Median<sup>2</sup> und sonst den Wert null. Als weitere unabhängige Variablen (Kontrollvariablen), deren geschätzte Koeffizienten nicht ausgewiesen werden, dienen Alter in Jahren (und sein Quadrat) sowie Dummies für die Befragungswelle.

Spezifikation (1) von Tabelle 1 zeigt, dass eine Reihe individueller Charakteristika statistisch signifikant vorhersagt, ob eine Person variable Vergütung erhält: die Wahrscheinlichkeit ist niedriger bei

- Frauen
- befristet Beschäftigten
- Personen mit niedriger Schulbildung
- Personen mit höherer Gewissenhaftigkeit oder höherem Grad an Neurotizismus (geringere emotionale Stabilität) (Big Five)
- Personen mit höherer Ungerechtigkeitssensibilität.

Die Wahrscheinlichkeit, variable Vergütung zu erhalten ist dagegen höher bei

- Führungskräften
- Angestellten
- Personen mit hoher Schulbildung
- Personen mit höherer Extraversion
- Personen mit höherer Bereitschaft, anderen zu vertrauen
- Personen mit höherer Risikobereitschaft.

Jene Koeffizienten, die nicht mit Sternen versehen sind, sind statistisch insignifikant. Dies bedeutet nicht, dass diese Variablen keine Vorhersagekraft dafür haben, ob eine Person variabel vergütet wird. Es bedeutet stattdessen, dass das geschätzte Modell nicht ausschließen kann, dass die bedingte Korrelation null ist – und man somit keine Aussage zur Bedeutung dieser Eigenschaften treffen kann.

Die Interpretation der mit Sternen versehenen Koeffizienten ist am einfachsten anhand eines Beispiels zu erläutern: so ist laut Spezifikation (1) die Wahrscheinlichkeit, variable Vergütung zu erhalten, bei einer Person mit befristetem Arbeitsvertrag durchschnittlich um 7,2 Prozentpunkte geringer. Ausgehend von einem Anteil von 44,1%, der variable Vergütung bekommt, entspricht dies einem Unterschied von etwa 16,3%.

Spezifikation (1) von Tabelle 1 berücksichtigt nicht, dass die auf Personenebene gemessenen Eigenschaften systematisch mit den Charakteristika der Betriebe zusammenhängen können, in denen die Personen beschäftigt sind. So unterscheidet

---

<sup>2</sup> Der Median ist das wortwörtliche statistische Maß der Mitte: ordnet man alle Beobachtungen nach ihrer Größe und reiht sie nebeneinander auf, so ist der Median der Wert jener Beobachtung, die links und rechts von sich gleich viele Beobachtungen hat.

sich der Frauenanteil beispielsweise über Branchen hinweg oder Betriebe variieren darin, wie stark sie befristete Verträge vergeben. Vor diesem Hintergrund ist zu vermuten, dass ein Teil des in Spezifikation (1) geschätzten Zusammenhangs zwischen Personeneigenschaften und der Wahrscheinlichkeit variabler Vergütung den Einfluss von Betriebsmerkmalen maskiert, die mit Personencharakteristika korrelieren.

Spezifikation (2) von Tabelle 1 geht dieser Vermutung nach, indem sie fixe Betriebseffekte in die Schätzung aufnimmt und damit für oben beschriebenes Problem kontrolliert. Diese fixen Betriebseffekte haben zur Folge, dass jeweils nur Beobachtungen verglichen werden, die aus dem gleichen Betrieb stammen. Formal gesprochen wird nur die Intra-Betriebs-Variation in Personeneigenschaften für die Schätzung der bedingten Korrelationen genutzt. Dies verändert das Bild stärker quantitativ als qualitativ.

Folgende Eigenschaften sind in Spezifikation (2) von Tabelle 1 keine signifikanten Prädiktoren variabler Vergütung mehr:

- Angestelltenstatus und Befristung
- Gewissenhaftigkeit und Ungerechtigkeitssensibilität

Dies legt nahe, dass Betriebe, die mehr Angestellte als Arbeiter beschäftigen, öfter auf variable Vergütung zurückgreifen. Betriebe, die mehr befristete Verträge vergeben oder gewissenhaftere oder ungerechtigkeitssensiblere Personen einstellen, nutzen leistungsbasierte Vergütung dagegen seltener.

Die weiteren signifikanten Prädiktoren aus Spezifikation (1) von Tabelle 1 behalten ihre statistische Signifikanz und ihr Vorzeichen in Spezifikation (2). Das heißt, auch wenn man nur Unterschiede zwischen persönlichen Merkmalen innerhalb von Betrieben betrachtet, sagen diese einen Teil der Variation in der Wahrscheinlichkeit variabler Vergütung vorher.

Tabelle 1: Querschnittsregressionen – Determinanten variabler Vergütung

	(1)	(2)
Abhängige Variable: vertraglich vereinbarte variable Vergütung	0/1	0/1
Weiblich (J/N)	-0.099*** (0.011)	-0.058*** (0.012)
Angestellt (J/N)	0.037*** (0.010)	0.009 (0.010)
Führungskraft (J/N)	0.057*** (0.010)	0.075*** (0.009)
Befristet (J/N)	-0.072*** (0.017)	-0.016 (0.020)
Teilzeitbeschäftigt (J/N)	-0.070*** (0.014)	-0.033** (0.015)
Niedriges Schulbildungsniveau (J/N)	-0.027** (0.011)	-0.034*** (0.011)
Hohes Schulbildungsniveau (J/N)	0.066*** (0.010)	0.033*** (0.011)
Extraversion > Median (J/N)	0.040*** (0.009)	0.038*** (0.009)
Gewissenhaftigkeit > Median (J/N)	-0.018* (0.009)	-0.009 (0.009)
Offenheit > Median (J/N)	-0.012 (0.009)	-0.001 (0.008)
Neurotizismus > Median (J/N)	-0.037*** (0.009)	-0.028*** (0.008)
Verträglichkeit > Median (J/N)	-0.001 (0.009)	0.009 (0.008)
Vertrauen > Median (J/N)	0.021** (0.009)	0.022** (0.009)
Ungerechtigkeitsensibilität > Median (J/N)	-0.017** (0.009)	-0.009 (0.008)
Risikobereitschaft > Median (J/N)	0.026*** (0.009)	0.027*** (0.008)
Adjusted R2	0.037	0.258
Fixe Betriebseffekte	Nein	Ja
Anzahl Beobachtungen	15.286	15.212

Erläuterung: Linear-Probability-Modell, geschätzt auf Personenebene mit gepoolter Stichprobe (Wellen 1–3) und clusterrobusten Standardfehlern. Abhängige Variable: vertraglich vereinbarte variable Vergütung ja/nein (Anteil ja = 44.1%). Weitere Kontrollvariablen: Alter in Jahren, Alter quadriert, Dummyvariablen für Befragungswellen. Spezifikation (2) enthält nur Personen in Betrieben mit mehr als einer Beobachtung und 1.155 fixe Betriebseffekte (Clustering Standardfehler: Betriebsebene). p-Werte in Klammern: \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1. Quelle: LPP Beschäftigtenbefragung Welle 2013, 2015 und 2017.

## 5.2 Variable Vergütung und wahrgenommene Arbeitsqualität

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse von Längsschnittanalysen gezeigt. Diese Modelle versuchen, über reine Korrelationen hinauszugehen und sich kausalen Aussagen anzunähern. Dies wird dadurch möglich, dass die multivariaten Regressionen die zeitliche Dimension der Daten nutzen (Fixed-Effects-Regressionen). Sie betrachten beispielsweise die Veränderung im Engagement von Beschäftigten, die mit der Einführung variabler Vergütung im Betrieb einhergehen.

Tabelle 2 stellt die Ergebnisse solcher Fixed-Effects-Regressionen dar, die die Daten aus den drei Befragungswellen nutzen. Die fünf Arbeitsqualitätsmaße<sup>3</sup> Arbeitszufriedenheit, Commitment, Engagement, Kooperationsbereitschaft und Gesundheit (gemessen durch den etablierten WHO-5 Index) dienen als abhängige Variablen. Diese Maße variieren auf der Personenebene. Sie stammen aus der Beschäftigtenbefragung, d.h. die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst wurden direkt gefragt, was bei ihnen individuell zutrifft. Tabelle 2 zeigt die jeweils relevante Skala sowie Durchschnittswerte über die individuell erste Messung (mit der Anzahl der zugrundeliegenden Personen). Bei den folgenden Analysen ist zu beachten, dass diese nur für die Gruppe der Beschäftigten ohne Leitungsfunktion durchgeführt worden sind.

Variable Vergütung ist eine Dummyvariable, die den Wert eins annimmt, wenn das Vergütungssystem des Betriebes variable Bestandteile enthält (und andernfalls den Wert null). Die Interpretation des zugehörigen Koeffizienten ist beispielsweise die geschätzte Veränderung in der Kooperation (in Skalenpunkten), die von einer Befragungswelle zu einer späteren bei allen Nicht-Führungskräften in einem Betrieb gemessen wird, in dem in diesem Zeitraum variable Vergütung eingeführt wurde.

Die drei unabhängigen Variablen zum Vergütungsmix beschreiben, wie sich die variable Vergütung in einem Betrieb zusammensetzt. Sie geben an, wie viel dieser leistungsabhängigen Bezahlung am individuellen Erfolg, am Teamerfolg bzw. am Unternehmenserfolg bemessen wird. So ist die Interpretation des Koeffizienten bei der Variable „Vergütungsbeitrag Unternehmen“ die Veränderung in der Arbeitszufriedenheit von Nicht-Führungskräften zwischen zwei Wellen, wenn sich in dem Betrieb die relative Gewichtung des Unternehmenserfolgs in der Berechnung der variablen Vergütung um einen Prozentpunkt erhöht hat.

Bei den unabhängigen Variablen zu den schriftlichen Zielvereinbarungen sowie der formelbasierten Verknüpfung der Zielvereinbarung mit der variablen Vergütung,

---

<sup>3</sup> Eine detaillierte Beschreibung der Arbeitsqualitätsmaße findet sich im parallel erscheinenden Monitor.



handelt es sich in beiden Fällen um Dummyvariablen. Die Variable „Schriftliche Zielvereinbarung“ nimmt demnach einen Wert von eins an, wenn der jeweilige Betrieb angab, schriftlich fixierte Zielvereinbarungen zu nutzen (und andernfalls den Wert null). Die Variable „Formelhafte Verknüpfung“ hingegen nimmt einen Wert von eins an, wenn die variable Vergütung (zumindest teilweise) direkt aus dem Zielerreichungsgrad errechnet wird, und einen Wert von null, wenn dies nicht der Fall ist oder gar keine schriftliche Zielvereinbarung vorliegt. Dementsprechend gibt der Koeffizient der Variable „Schriftliche Zielvereinbarung“ die geschätzte Veränderung in den Arbeitsqualitätsmaßen der Beschäftigten an, wenn ein Betrieb schriftliche Zielvereinbarungen einführt. Der Koeffizient der Variable „Formelbasierte Verknüpfung“ schätzt dann den Effekt auf die Arbeitsqualitätsmaße, wenn die festgelegten Ziele zusätzlich mit der variablen Vergütung verknüpft werden, d.h. in dem Fall, in dem eine Verknüpfung stattfindet, setzt sich der Gesamteffekt der Einführung der Zielvereinbarung additiv aus diesen beiden Koeffizienten zusammen.

Als weitere unabhängige Variablen dienen das Nettogehalt in Euro sowie Dummyvariablen für die Befragungswelle, Befristung und Teilzeit. Wie auch die abhängigen Variablen variieren diese auf der Personenebene.

Bei der Interpretation von Tabelle 2 ist es ausreichend, sich auf jene Werte zu konzentrieren, die mit Sternen versehen sind. Diese weisen den Koeffizienten als statistisch signifikant unterschiedlich von null aus. Das Signifikanzniveau wurde unter Berücksichtigung dessen ermittelt, dass die Arbeitsqualität von Beschäftigten im gleichen Betrieb auch unabhängig von ihrer möglichen Konfrontation mit unterschiedlichen Vergütungspraktiken korreliert sein dürften (formal gesprochen sind die geschätzten Standardfehler auf der Betriebsebene geclustert).

Tabelle 2 zeigt, dass in Betrieben, in denen variable Vergütung eingeführt (abgeschafft) wurde, das Commitment der Beschäftigten um durchschnittliche 0,083 Skalenpunkte sank (stieg). Gemessen an der durchschnittlichen jeweils ersten individuellen Angabe zum Commitment entspricht dies einem Rückgang von etwa 2,2%. Im Gegensatz dazu zeigt sich ein positiver Zusammenhang mit der Kooperationsbereitschaft: diese stieg (sank) bei den befragten Beschäftigten um 0,078 Skalenpunkte (etwa 1,8%) in Betrieben, die variable Vergütung einführen (abschaffen).

Veränderungen im relativen Gewicht des Teamerfolgs bei der Ermittlung der leistungsorientierten Vergütung zeigen keinen signifikanten Zusammenhang mit der Arbeitsqualität. Die relative Bedeutung der individuellen Leistung und des Unternehmenserfolgs für die Berechnung der variablen Vergütung stehen dagegen schon in einem signifikanten Zusammenhang mit Veränderungen in der

Arbeitsqualität: ein Anstieg (Reduktion) in der Gewichtung der persönlichen Leistung bei der Vergütungsberechnung um einen Prozentpunkt im Betrieb ging mit einer Reduktion (einem Anstieg) der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten um 0,007 Skalenpunkte einher (oder etwas unter 0,1%). Der entsprechende Koeffizient für Kooperation als abhängige Variable beträgt 0,006 Skalenpunkte (oder etwas über 0,1%). Während diese Zusammenhänge statistisch signifikant sind, sind sie aber zu klein, um auch als ökonomisch signifikant zu gelten.

Tabelle 2: Längsschnittregressionen – Variable Vergütung und Arbeitsqualität

Abhängige Variable:	Arbeits-zufriedenheit	Commitment	Engagement	Kooperation	WHO-5
Skala	0–10	1–5	1–5	1–5	0–25
Durchschnittswert (ungewichtet)	7,520	3,708	3,684	4,282	15,309
Zugrunde liegende Personenzahl	2.069	2.035	2.008	2.054	2.053
Variable Vergütung Ja/Nein	-0,068 (0,100)	-0,083** (0,042)	-0,011 (0,038)	0,078* (0,041)	-0,018 (0,318)
Vergütungsbeitrag Person	-0,007** (0,003)	-0,001 (0,002)	-0,002 (0,002)	-0,006*** (0,002)	-0,002 (0,015)
Vergütungsbeitrag Team	-0,001 (0,002)	0,001 (0,001)	-0,001 (0,001)	-0,002 (0,001)	-0,002 (0,006)
Vergütungsbeitrag Unternehmen	0,016** (0,008)	0,007* (0,004)	0,002 (0,002)	-0,000 (0,003)	0,029 (0,024)
Schriftliche Zielvereinbarung	0,385* (0,221)	0,121 (0,092)	0,173* (0,105)	-0,035 (0,141)	0,057 (0,636)
Formelbasierte Verknüpfung	-0,391 (0,308)	-0,033 (0,156)	-0,284** (0,128)	0,207 (0,183)	0,997 (1,277)
Within R2	0,018	0,019	0,019	0,020	0,007
Anzahl Betriebe	810	805	806	810	810
Anzahl Beobachtungen	5.254	5.185	5.105	5.233	5.218

Erläuterung: Fixed-Effects-Regressionen mit clusterrobusten Standardfehlern. Abhängige Variablen variieren auf Personenebene. Unabhängige Variablen (in Prozent) variieren auf Betriebsebene (ebenso Clustering Standardfehler). Weitere Kontrollvariablen (Personenebene): Nettogehalt (Euro), Dummyvariablen für Befragungswellen, Befristung und Teilzeit. Standardfehler in Klammern: \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$ . Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2012/13, 2014/15 und 2016/17.

Der Zusammenhang zwischen dem Beitrag des Unternehmenserfolgs zur variablen Vergütung und der Arbeitsqualität geht in die entgegengesetzte Richtung: in Betrieben, in denen der Unternehmenserfolg wichtiger wird für die Vergütung, steigen Arbeitszufriedenheit (um 0,016 Skalenpunkten oder 0,2%) und Commitment (um 0,007 Skalenpunkte oder etwas unter 0,2%) der befragten Beschäftigten. Auch hier fallen die geschätzten Zusammenhänge jedoch eher gering aus.

Bei der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen schriftlichen Zielvereinbarungen und den Arbeitsqualitätsmaßen weisen fast alle Koeffizienten ein positives Vorzeichen auf, sind jedoch nur bei Arbeitszufriedenheit und Engagement statistisch (und ökonomisch) signifikant. Das heißt, dass in Betrieben, die schriftliche Zielvereinbarungen eingeführt (abgeschafft) haben, einerseits die durchschnittliche Arbeitszufriedenheit (um 0,385 Skalenpunkte oder 5,1%) anstieg (sank) und andererseits mit einem Anstieg (Reduktion) des durchschnittlichen Engagements (um 0,173 Skalenpunkte oder 4,7%) einherging. Interessanterweise hat die formelhafte Verknüpfung der vereinbarten Ziele mit der variablen Vergütung den gegenläufigen Effekt, welcher sich im Falle des Engagements auch als signifikant erweist. Das bedeutet, dass in Unternehmen, die eine formelhafte Verknüpfung der Zielvereinbarung mit der variablen Vergütung eingeführt (abgeschafft) haben, das Engagement im Durchschnitt (um 0,284 oder 7,7%) signifikant sank (anstieg) und somit den positiven Effekt der Zielvereinbarung komplett aufhob. Dementsprechend zeigt die Analyse einen interessanten Befund auf: Zielvereinbarungen führen nur dann zu gesteigertem Engagement bei Beschäftigten, wenn sie nicht direkt, d.h. formelbasiert, mit der variablen Vergütung verknüpft werden.

## 6. Zusammenfassung und Fazit

Im vorliegenden Bericht wurde ein Überblick über die Vergütungspraktiken, d.h. monetäre Anreiz- und Belohnungsmechanismen, gegeben, die in deutschen Betrieben Anwendung finden. Darüber hinaus wurde aufgezeigt, welche Personengruppen besonders häufig bzw. selten variable Vergütungskomponenten erhalten und in welchem Zusammenhang diese wiederum mit verschiedenen Maßen der wahrgenommenen Arbeitsqualität stehen. Hierzu wurden die drei aktuell verfügbaren Wellen des Linked Personnel Panel ausgewertet und sowohl deskriptive Analysen als auch Quer- und Längsschnittregressionen durchgeführt.

Es wurde gezeigt, dass Betriebe nach wie vor mehrheitlich auf Vergütungssysteme mit variablen Anteilen zurückgreifen. Vor allem größere Betriebe bedienen sich dieses Anreizinstruments. Die durchschnittliche Höhe des variablen Anteils des Gehalts bei Beschäftigten mit Führungsverantwortung liegt mit 18% erwartungsgemäß leicht über der Höhe bei Beschäftigten ohne

Führungsverantwortung (ca. 14%). Bei der Zusammensetzung des variablen Gehaltsanteils ist ein leichter Trend dahingehend zu erkennen, dass die Bedeutung der individuellen Leistung abnimmt und eher kollektive Maße wie Team- oder Unternehmenserfolg in den Fokus rücken. Demnach spiegeln die Daten auch die aktuelle Debatte in der Wirtschaft wider. Trotzdem hat weiterhin bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung die individuelle Leistung den größten Einfluss auf das variable Gehalt, während bei Führungskräften dem Unternehmenserfolg die größte Bedeutung beigemessen wird. Dies ergibt auch aus personalökonomischer Sicht Sinn, da Beschäftigte ohne Führungsverantwortung oftmals weniger Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben und somit die Anreizwirkung der variablen Vergütung relativ schwächer wäre. Führungskräfte hingegen haben oftmals einen direkteren Einfluss auf den Unternehmenserfolg, so dass eine stärkere Gewichtung von kollektiven Performancemaßen dazu führt, dass die Führungskraft die Unternehmensziele stärker verfolgt.

Um die genauen Leistungsziele für den einzelnen Beschäftigten festzulegen, wendet ein Großteil der Unternehmen das Personalinstrument der Zielvereinbarung an. Besonders in großen Betrieben werden die dort festgelegten Ziele auch direkt mit der variablen Vergütung verknüpft. Dies soll dazu führen, dass die Erfüllung der Ziele direkte finanzielle Konsequenzen hat und so eine höhere Anreizwirkung erzielt werden kann. Alternativ zu vertraglich festgelegten variablen Vergütungsanteilen, können Unternehmen freiwillige Einmal- oder Sonderzahlungen dazu nutzen, um ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an dem Erfolg des Unternehmens teilhaben zu lassen. Immerhin 40% der befragten Betriebe nutzten dieses Mittel, um die Motivation unter den Beschäftigten zu erhöhen und gute Leistung zu belohnen.

Unsere Querschnittsanalysen haben gezeigt, dass Beschäftigte mit Führungsverantwortung, einem hohen Bildungsniveau, in fester Anstellung und mit hoher Extraversion und emotionaler Stabilität besonders häufig variable Vergütungskomponenten in ihrer Gehaltsstruktur aufweisen. Im Gegensatz dazu finden sich bei Frauen, in Teilzeit Arbeitenden, Beschäftigten mit einem befristeten Arbeitsvertrag und risikoaversen Personen verhältnismäßig seltener variable Gehaltsanteile. In unseren Längsschnittanalysen betrachten wir den Zusammenhang zwischen den vorgestellten Vergütungspraktiken und verschiedenen Arbeitsqualitätsmaßen. Dabei wurde gezeigt, dass die Einführung von variabler Vergütung einen negativen Einfluss auf das Commitment der Beschäftigten hat, sich jedoch positiv auf die Kooperation auswirkt. Wird die Gewichtung der einzelnen Komponenten der variablen Vergütung in Bezug auf die individuelle Leistung, den Team- und Unternehmenserfolg verändert, führt eine Erhöhung der Gewichtung der individuellen Leistung zu einem Rückgang der Arbeitszufrieden sowie der Kooperation. Rückt der Unternehmenserfolg stärker in den Fokus, wirkt sich dies

positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus. Die Einführung einer Zielvereinbarung hat einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und das Engagement. Werden die festgelegten Ziele jedoch formelhaft an die variable Vergütung gekoppelt, neutralisiert sich der positive Effekt der Zielvereinbarung auf das Engagement wieder. Dies impliziert, dass Zielvereinbarungen nur dann das Engagement erhöhen, wenn die Erfüllung dieser nicht direkt mit finanziellen Konsequenzen verbunden ist.

Mithilfe des LPP wird auch in Zukunft die Entwicklung der in deutschen Betrieben angewandten Vergütungspraktiken weiter verfolgt werden können. Schon jetzt bietet das LPP mit seiner Kombination aus Betriebs- und Beschäftigtenbefragungen eine sehr nützliche Datenquelle mit der nicht nur Trends identifiziert, sondern auch Längsschnittanalysen zur besseren Identifikation von möglichen Kausalzusammenhängen durchgeführt werden können. Weitere Wellen ermöglichen es, diese Effekte noch gezielter und spezifischer zu analysieren und weitere handlungsrelevante Vorhersagen zu treffen.

Diese Publikation wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales kostenlos herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während des Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Außerdem ist diese kostenlose Publikation – gleichgültig wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist – nicht zum Weiterverkauf bestimmt.

Alle Rechte einschließlich der fotomechanischen Wiedergabe und des auszugsweisen Nachdrucks vorbehalten.