

# Richtig vergüten – Kultur stärken

STUDIE. „Vergütung und Motivation“ ist das Thema vieler Studien. Eine aktuelle Analyse belegt die Auswirkung der Vergütungsform auf die Unternehmenskultur.

Von **Frank Hauser, Dirk Sliwka, Johannes Berger** und **Claus Herbertz**

Leistungsbezogene Vergütung und Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg stehen derzeit in keinem guten Licht. Laufende Veröffentlichungen über Mitarbeiter und Führungskräfte, die auch bei Misserfolg Bonuszahlungen erhalten, erfüllen die Diskussion mit zunehmender Emotionalität und gipfeln in der Forderung, variable Gehälter grundsätzlich zu begrenzen. Aber welche Anreize werden überhaupt durch variable Vergütungssysteme gesetzt und welche Folgen hätte eine Restriktion dieser Instrumente? Als vorrangiges Ziel von Bonussystemen wird häufig die Steigerung der Motivation und damit der Leistung der Mitarbeiter genannt. Wie aber wirken sich Bonussysteme auf weitere wesentliche Bestandteile einer Unternehmenskultur

aus, wie etwa die empfundene Fairness von Gehältern und die Kooperationsbereitschaft innerhalb der Belegschaft?

Der Erfolg von variablen Erfolgsbeteiligungen als Instrument zur Leistungssteigerung wird in der Wissenschaft immer wieder kontrovers diskutiert. Einerseits wird die leistungssteigernde Wirkung extrinsischer Motivierung in der mikroökonomischen Theorie stets betont. Spieltheoretische Analysen zeigen beispielsweise meist, dass Beschäftigte umso mehr und härter arbeiten, je höher die monetären Anreize sind.

## Zweifel an der Motivierung durch Geld

In der psychologischen Literatur sind jedoch schon seit den 70er-Jahren teilweise Zweifel zu hören. Es wird vermutet, dass extrinsische Anreize zur Verdrängung intrinsischer Motivation führen können. Es gibt eine ganze Reihe experimenteller Befunde, die Verdrängungseffekte aufzeigen. Jedoch untersuchen nur wenige Studien die Wirkung von Bonussystemen anhand von Unternehmensdaten. Noch seltener sind Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen variablen Vergütungsformen und der Kultur eines Unternehmens. Aktuelle Analysen des Great Place to Work Institute und des Seminars für Personalwirtschaftslehre der Universität zu Köln zum Effekt von Vergütungsstrukturen auf Wahrnehmungen von Mitarbeitern geben hier interessante Aufschlüsse.

Grundlegende Frage der Untersuchung ist, ob sich die Ausgestaltung der variablen Vergütung auf die Wahrnehmung der einzelnen Mitarbeiter in Be-

zug auf die Gerechtigkeit der Vergütung und den Teamgeist im Unternehmen auswirkt. Natürlich spielen insbesondere Faktoren wie der Stolz auf die gemeinsam erbrachte Leistung oder die Wahrnehmung, dass der eigene Beitrag von hoher Bedeutung ist, eine entscheidende Rolle bei der innerbetrieblichen Kooperationsbereitschaft und dem Engagement der Mitarbeiter, welche nach dem Great Place to Work-Ansatz Schlüsselindikatoren einer guten Unternehmenskultur sind.

Aber während es für ein Unternehmen typischerweise schwer ist, diese Größen kurzfristig zu beeinflussen, ist die Veränderung der Vergütung ein vergleichsweise einfach zu handhabendes Instrument. In der Tat gibt es einige Indizien, dass variable Vergütungsbestandteile auch im positiven Sinne kulturprägend sein können.

## Unternehmensbeteiligungen fördern den Teamgeist

Eine Analyse der Mitarbeiterbefragungsdaten der Great Place to Work Benchmark-Studie „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2009“ zeigt, dass Mitarbeiter, die Erfolgs- oder Unternehmensbeteiligungen erhalten, ihre Bezahlung für die geleistete Arbeit und die Beteiligung am Unternehmensgewinn deutlich positiver empfinden als Mitarbeiter in Unternehmen, in denen das nicht der Fall ist. Unter den Studienteilnehmern 2009 bewerten rund 65 Prozent der Mitarbeiter in Unternehmen mit Unternehmensbeteiligung die Angemessenheit ihrer Bezahlung positiv. In Unternehmen oh-



## Handelsblatt

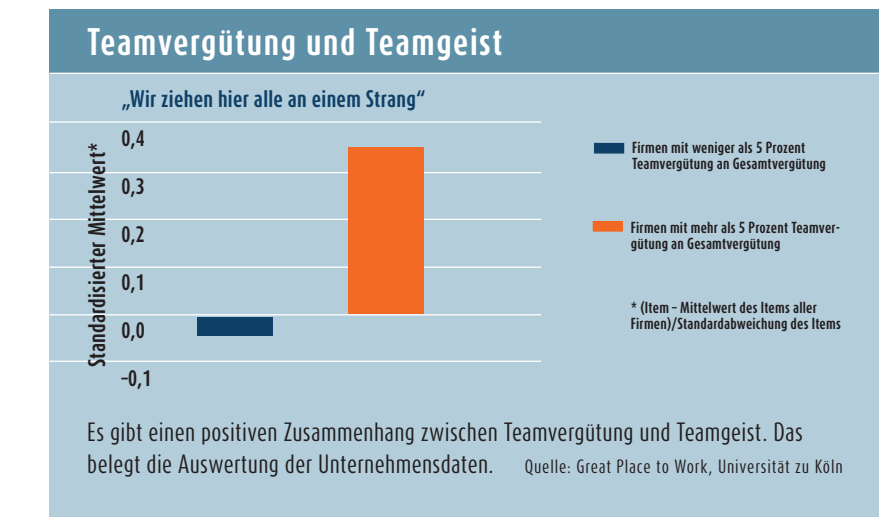
In dieser und in der vergangenen Ausgabe des Personalmagazins haben wir Ergebnisse der Benchmark-Studie „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ vorgestellt. Eine neue Runde des Wettbewerbs hat bereits begonnen. Informationen und Teilnahmeanforderungen unter [www.greatplacetowork.de](http://www.greatplacetowork.de)

ne Unternehmensbeteiligung trifft dies nur für weniger als 50 Prozent der Mitarbeiter zu. Unternehmensbeteiligungen scheinen zudem auch das Gemeinschaftsgefühl zu stärken und haben einen positiven Einfluss auf das Erleben eines Gefühls, dass alle an einem Strang ziehen.

### Solidarität steigt mit Teamvergütung

Bei einer repräsentativen Umfrage, die das Great Place to Work Institute, die YouGovPsychonomics AG und die Universität zu Köln im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales im Jahr 2006 durchführten, wurden neben Mitarbeiterbefragungsdaten auch detailliertere Daten über Verbreitung, Ausgestaltung und Höhe variabler Vergütung in 314 deutschen Unternehmen erhoben. Diese zusätzlichen Informationen ermöglichen eine differenziertere Analyse der Vergütungssysteme. 109 (zirka 35 Prozent) der befragten Unternehmen sehen für ihre größte Mitarbeitergruppe ein leistungsorientiertes Entgelt vor, wobei der variable Anteil des Gehalts durchschnittlich zwölf Prozent des gesamten Entgelts ausmacht. Diese zwölf Prozent hängen wiederum im Schnitt zu 56 Prozent von der individuellen Leistung des Mitarbeiters, zu 18 Prozent vom Erfolg der Organisationseinheit und zu 25 Prozent vom Unternehmensgewinn ab. Der Anteil der Unternehmen, die ihren Führungskräften ein variables Gehalt bieten, ist mit 53 Prozent dagegen deutlich höher.

Wie aber sollte leistungsabhängige Vergütung gestaltet werden und welchen Einfluss hat dies auf den Zusammenhalt der Belegschaft? Eine genauere Analyse der erhobenen Daten zeigt vor allem eines: Obwohl bisher die variable Vergütung meist nur zu einem geringen Teil von der Leistung der Organisationseinheit abhängt, scheint gerade dieser Bestandteil eine starke, kulturprägende Wirkung zu haben: Auf Teamleistung basierende Boni sind mit mehr Teamgeist und Solidarität in der Belegschaft ver-



knüpft. Wie eine ökonometrische Untersuchung zeigt, sind in Unternehmen, in welchen die Vergütung stärker vom Erfolg einzelner Abteilungen abhängt, die Mitarbeiter signifikant stärker der Meinung, dass „man sich darauf verlassen kann, dass die Mitarbeiter zusammenarbeiten“ oder dass „die Mitarbeiter sich hier umeinander kümmern“ (siehe Grafik).

Ein analoger Zusammenhang zeigt sich weder für eine rein von der individuellen Leistung abhängige Vergütungskomponente noch für Boni auf Basis des Unternehmenserfolgs. Hier scheint die Empirie zu halten was die ökonomische Theorie verspricht: Steht nicht die eigene Leistung, sondern der Erfolg des Teams im Vordergrund, sind Mitarbeiter eher bereit, ihre Kollegen bei deren Arbeit zu unterstützen. Mangelnde Hilfsbereitschaft schadet dann nicht nur den Kollegen, sondern auch dem eigenen Gehalt.

Bemerkenswert ist auch, dass die Anzahl der durchschnittlichen Krankheitstage der Mitarbeiter in den Unternehmen geringer ist, in denen die Bonuszahlungen stärker vom Erfolg der Organisationseinheit abhängen. Individuelle variable Vergütung scheint dagegen nicht mit dem Krankenstand zusammenzuhängen. Auch dies deutet darauf hin, dass Mitarbeiter bei der Nutzung von Teamboni weniger dazu nei-

gen, ihre Kollegen „hängen zu lassen“.

Weitere Ergebnisse der Analyse weisen darauf hin, dass variable Vergütung sowie Erfolgs- und Unternehmensbeteiligungen nicht nur die Teamorientierung, sondern auch die wahrgenommene Vergütungsgerechtigkeit der Mitarbeiter positiv beeinflussen. Neben möglichen positiven Auswirkungen auf die Produktivität der Mitarbeiter, die in dieser Studie nicht untersucht werden konnten, scheinen Vergütungssysteme daher auch auf Faktoren einer Unternehmenskultur zu wirken.

#### Frank Hauser

Geschäftsführer Great Place to Work Institute Deutschland, Köln.

#### Prof. Dr. Dirk Sliwka

Seminar für Allgemeine BWL und Personalwirtschaftslehre, Universität zu Köln.

#### Johannes Berger

Seminar für Allgemeine BWL und Personalwirtschaftslehre, Universität zu Köln.

#### Claus Herbertz

Seminar für Allgemeine BWL und Personalwirtschaftslehre, Universität zu Köln.