

# Wissenschaft

## Überwiegend variabler Vergütung

---

**PROF. DR. DIRK SLIWKA** ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalwirtschaftslehre, an der Universität zu Köln. Er gilt als ausgewiesener Experte für Vergütungsfragen und macht sich als solcher stark für eine auf Kausalitäten fußende Gestaltung von Vergütungssystemen.

---



# contra Praxis

## „positive kausale Effekte“

Beim Thema variable Vergütung beziehungsweise Bonus ist ein ehemals schwelender Richtungsstreit erneut voll entbrannt. Unternehmen wie Bosch schaffen die individuelle leistungsorientierte Vergütung ganz ab, andere trauen ihren Führungskräften zu, auch ohne aufwendiges Performance Rating diskretionär leistungsgerechte Boni vergeben zu können. Vergütungsexperte Professor Dirk Sliwka sieht indes nach wie vor sehr viele Vorteile in einer mit Regeln flankierten leistungsorientierten Vergütung. Er ermuntert die Unternehmen, mithilfe der Wissenschaft mehr über deren Kausalitätswirkungen in Erfahrung zu bringen. →



**Herr Professor Sliwka, Bosch schafft nicht nur den Krawattenzwang, sondern auch den an individuellen Zielen orientierten Bonus ab. Erleben wir gerade den Anfang vom Ende der leistungsorientierten Vergütung?**

**PROF. DR. DIRK SLIWKA** Ich habe sehr viel Sympathie dafür, den Krawattenzwang abzuschaffen. Beim Bonus habe ich so meine Zweifel, was die Sinnhaftigkeit der Abschaffung angeht. Ich bin mir sicher, dass andere Unternehmen Bosch nachfolgen werden. Ich halte es aber auch für wahrscheinlich, dass es in einigen Jahren wieder eine Rückwärtsbewegung geben wird. Wir haben einige Befunde, dass gut gestaltete variable Vergütungssysteme die Leistung des Einzelnen steigern, und kaum Feldbefunde, die das Gegenteil zeigen.

**Warum dann diese Reaktionen in der Praxis?**



„Das wird eine Revolution für Bosch“: 2015 kündigte Bosch-Konzernchef Volkmar Denner das Ende der Bonuszahlungen an.

**SLIWKA** Leistung individuell zu beurteilen, ist kein leichter Prozess. Oft haben wir keine objektiven Maße für die Beurteilung. Viele Führungskräfte tun sich zudem schwer damit, negatives Feedback gut zu kommunizieren, und Mitarbeiter hören negatives Feedback nicht gerne – schon gar nicht,

wenn es mit einem geringeren Bonus verbunden ist. Im Moment haben manche Unternehmen vor allem die Probleme vor Augen und das Gefühl, dass diese die Vorteile variabler Vergütung übersteigen. Und dann gibt es auch noch typisches „Herdenverhalten“. Einige Unternehmen denken, es sei nun „Best Practice“, auf individuelle Leistungsbeurteilung und eine daran orientierte Vergütung zu verzichten. Das ist allerdings mehr dem eigenen Bauchgefühl denn klarer Evidenz geschuldet.

**Bosch-Chef Volkmar Denner sieht nicht nur praktische, sondern grundsätzliche Probleme beim Bonus. Motivation mittels monetär bewerteter Ziele könne zu schlechterer Leistung führen. Was ist state-of-the-art in der sich mit Anreizen beschäftigenden Forschung?**

**SLIWKA** Sie finden theoretische Argumente sowohl für den Nutzen als auch für einen möglichen Schaden variabler Vergütung. Und Sie finden Praktiker, aber auch Wissenschaftler, die im Brustton der Überzeugung der einen oder der anderen Theorie glauben. Entscheidend ist aber, was „auf dem Platz passiert“: In einer echten Arbeitssituation und mit sauberen Methoden muss ein klarer Kausalnachweis geführt werden, ob ein Vergütungssystem nützt oder schadet.

**Gibt es diese kausalen Nachweise?**

**SLIWKA** Es gibt noch zu wenige solcher sauberen Studien, aber in fast allen mir bekannten, die in Unternehmen durchgeführt worden sind, finden sich positive kausale Effekte von variabler Vergütung auf die messbare Leistung. Ich möchte damit nicht sagen, dass es nicht auch Unternehmen geben kann, in deren spezifischer Situation es besser wäre, auf variable Vergütung zu verzichten. Um jedoch nicht einer Mode hinterherzurennen oder seinem Bauchgefühl zu folgen, ist es enorm wichtig, in der Praxis herauszufinden, ob dies tatsächlich der Fall ist.



**ZU VIEL VERTRAUEN AUF INTUITION**

**Finanzielle Anreize wurden in so manchem Unternehmen eingeführt, ohne vorab die Konsequenzen zu untersuchen. Nun werden sie teilweise wieder abgeschafft – erneut ohne fundierte Analysen. Was könnte helfen, damit HR nicht im Blindflug agiert?**

**SLIWKA** Ich habe den Eindruck, dass viele Manager zu sehr ihrer Intuition vertrauen. Es gibt aber Möglichkeiten, zu evaluieren, ob die Änderung eines Vergütungssystems die Leistung stei-

gert oder nicht: Man muss es in Teilbereichen des Unternehmens ausprobieren und dann messen, ob die Leistung, die Arbeitszufriedenheit oder das Engagement der Beschäftigten dort tatsächlich stärker steigt als in denjenigen Bereichen, in denen die Vergütung nicht verändert wurde.

#### Inwieweit geschieht Evaluation bereits in der Praxis?

**SLIWKA** In unserer Kölner Forschungsgruppe und auch an anderen Forschungsstandorten sind wir und Kollegen mit „Feldexperimenten“ in Unternehmen unterwegs. Wir versuchen, ein möglichst sauberes Forschungsdesign zu erarbeiten, indem in Teilbereichen des Unternehmens gezielt Änderungen eingeführt werden. Dann evaluieren wir das Ergebnis mit statistischen Methoden. Diese Vorgehensweise erlaubt es, möglichst präzise und unabhängig von ideologi-

vorbringen können, freuen wir uns über Unternehmen, die hier mit uns zusammenarbeiten möchten.

#### In vielen Unternehmen und auch bei Bosch wird der Bonus nun daran geknüpft, wie erfolgreich das gesamte Unternehmen war. Ist das eine sinnvolle Alternative zur individuellen Leistungsvergütung?

**SLIWKA** Das kann in kleinen Unternehmen eine sehr sinnvolle Strategie sein. In großen Unternehmen besteht dagegen die Gefahr von „Trittbrettfahrerproblemen“: Mitarbeiter ruhen sich auf den Anstrengungen der Kollegen aus. Es gibt viele Laborbefunde, die genau dies zeigen. Das heißt aber nicht, dass es schadet, Mitarbeiter am Gewinn zu beteiligen – ganz im Gegenteil. Dies kann dazu beitragen, dass die Mitarbeiter sich sehr viel stärker mit dem Wohler-

re Kooperation in zunehmend komplexen und möglichst innovativen Wertschöpfungskontexten fördern. Was weiß die Forschung über die Wirkung teambezogener Incentives?

**SLIWKA** Suche die kleinste Ebene im Unternehmen, auf der wesentliche Aspekte des Erfolgs möglichst objektiv messbar sind, und nutze diese Organisationseinheit als Basis für Teamvergütung. So lautet meine persönliche Faustformel. Können im Unternehmen beispielsweise Gewinne sehr gut bestimmten Profit Centern zugerechnet werden, dann spricht sehr viel dafür, einen hohen Bestandteil der variablen Vergütung eines Mitarbeiters am Gewinn der Einheit auszurichten. Teamvergütung hat einen weiteren wichtigen Vorteil: Mitarbeiter bekommen einen materiellen Anreiz, sich gegenseitig zu unterstützen.



Mitarbeiter in Betrieben, die Regeln zur Verteilung von Leistungsbeurteilungen einsetzen, sind zufriedener als Mitarbeiter in Betrieben, die das nicht tun.

schen Überlegungen herauszufinden, was im spezifischen Fall wie funktioniert. Verändert man ein Vergütungs- oder Beurteilungssystem gleichzeitig in der gesamten Organisation, hat man keine Chance, sauber zu evaluieren, ob es dem Unternehmen besser oder schlechter geht, weil das System geändert wurde. Damit wir die Forschung

gehen des gesamten Unternehmens beschäftigen. Allerdings sollte man sich von einer an der Performance des Unternehmens orientierten Vergütung nicht automatisch starke direkte Anreizwirkungen versprechen.

**Eine andere Alternative ist die teamorientierte Vergütung. Sie soll insbesondere**

#### TRITTBRETTFAHRER

**Sie haben das Trittbrettfahrerproblem angeführt. Gilt das bei Teams und deren Vergütung nun nicht mehr?**

**SLIWKA** Je kleiner die Einheit ist, für die die Performance gemessen wird, desto weniger relevant ist der Aspekt. Laborbe-

funde zeigen beispielsweise, dass in kleinen Einheiten Trittbrettfahrerprobleme sehr reduziert sind, wenn die Beteiligten untereinander intensiv kommunizieren oder wenn es möglich ist, Einzelne mit sozialen Sanktionen zu belegen. Solche Mechanismen wirken wahrscheinlich weniger stark, wenn das Team das gesamte Unternehmen umfasst.

**Wie ist die wissenschaftliche Befundlage bei Teamvergütung?**

**SLIWKA** Wir haben beispielsweise gerade in einer größeren Studie mit dem IAB und dem ZEW im Auftrag des Arbeitsministeriums Mitarbeiter in mehr als 800 Be-

wäre. Es kann aber gezeigt werden, dass es einen Zusammenhang zwischen kooperativer Kultur und Teambonus gibt.

**Mitarbeiter wollen nicht gleich behandelt werden, individuelle Leistung soll sich lohnen. Was halten Sie von diskretionären variablen Vergütungselementen wie etwa Ad-hoc-Boni, um zu differenzieren?**

**SLIWKA** Ein Grundproblem diskretionärer Systeme liegt darin, dass es im Ermessen der einzelnen Führungskraft liegt, ob und wie ein Bonus gewährt wird. Dies führt oft dazu, dass es innerhalb ein und desselben Unternehmens ganz unterschied-

gelegt, wie viel Prozent der Mitarbeiter eine bestimmte Beurteilungsstufe bekommen sollen. Wenn man das sehr konsequent macht, bekommt man ein individuell stark differenzierendes System.

**UNGERECHTIGKEIT UND UNKLARHEIT**

**Aber es ist ja genau dieses permanente Gegensteuerung und Reglementieren der Führungskräfte, das in der Praxis zu Kritik an variabler Vergütung führt...**

**SLIWKA** Am Ende liegt hinter einer Verteilungsempfehlung das ehrliche Eingeständnis, dass man Mitarbeiter häufig nicht objek-



Manche Führungskräfte bevorzugen es, allen den gleichen Bonus zu zahlen, andere differenzieren stärker zwischen ihren Mitarbeitern.

trieben anonymisiert befragt. Dabei haben wir herausgefunden, dass in Betrieben, die ein höheres Gewicht auf Teamvergütung legen, die Arbeitszufriedenheit und die wahrgenommene Kooperation signifikant höher sind. Dies ist natürlich noch kein sauberer Nachweis von Kausalität, wie dies in einer experimentellen Studie möglich

liche Vergütungsnormen geben kann. Manche Führungskräfte bevorzugen es, allen den gleichen Bonus zu zahlen, andere differenzieren stärker zwischen ihren Mitarbeitern. Einige Unternehmen geben daher ihren Führungskräften Regeln an die Hand, wie Leistungsbeurteilungen vergeben werden sollen. Darin wird beispielsweise fest-

tiv bewerten kann. Wenn man sie aber dennoch beurteilen möchte, beispielsweise um gutes Talentmanagement zu betreiben oder auch um Anreize zu setzen, muss man auf das Urteil von Vorgesetzten oder auch Kollegen zurückgreifen. Legt man dabei keine Regeln fest, so wird jeder Vorgesetzte dies unterschiedlich machen – und dann führt dies

erst recht zu Ungerechtigkeit und zu Unklarheit darüber, wie Leistung honoriert wird.

#### Was haben Sie in der Studie für das Arbeitsministerium zum Aspekt Akzeptanz bei den Mitarbeitern entdeckt?

**SLIWKA** Wir haben in der Studie herausgefunden, dass Mitarbeiter in Betrieben, die Regeln zur Verteilung von Leistungsbeurteilungen einsetzen, zufriedener sind als Mitarbeiter in Betrieben, die das nicht tun. Unsere Interpretation des Befundes ist, dass Verteilungsempfehlungen dafür sorgen, dass Vorgesetzte einheitlicher handeln. Für die Mitarbeiter sind sie ein Zeichen, dass der Betrieb den Prozess professioneller managt.

#### In Banken hat im Zuge der Finanzkrise die Regulatorik in die Vergabepaxis

**von Boni mit dem Effekt eingegriffen, dass vielfach die Fixgehälter erhöht wurden. Wirkt das motivierend?**

**SLIWKA** Einige Befunde in der verhaltensökonomischen Forschung zeigen, dass großzügige Gehälter motivieren. Viele Menschen haben eine Präferenz für reziprokes Verhalten, das heißt, sie möchten etwas zurückgeben, wenn sie ihrerseits großzügig behandelt werden. Allerdings zeigt sich in Experimenten auch, dass dieser Effekt nicht sehr nachhaltig ist. In einer mit meinem Kollegen Peter Werner durchgeführten Laborstudie zeigt sich ein einfaches Muster: Steigt der Fixlohn in einer Zeiteinheit, dann steigt im unmittelbaren Anschluss auch die Leistung. Bleibt der Lohn jedoch in der Folge auf dem gleichen – höheren – Niveau, dann sinkt die Leistung wieder.

#### Wie interpretieren Sie das Ergebnis?

**SLIWKA** Menschen gewöhnen sich sehr schnell an Großzügigkeit. Man müsste also in einem System reiner Fixvergütung stetig neue Impulse setzen, um die Motivation zu steigern. Variable Vergütung hat demgegenüber einen großen Vorteil: Lässt die Leistung nach, dann sinkt auch das Gehalt. Sicherlich kann Großzügigkeit motivieren und sind andere intrinsische Treiber für Motivation von hoher Bedeutung. Wir sollten aber auch nie die Bequemlichkeit von Menschen unterschätzen.

#### Herr Professor Sliwka, vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führte Rainer Spies, freier Journalist in Lübeck.

# ...passendHRgehtsnich!

persofaktum liefert Ihnen die bestmögliche Entscheidungsgrundlage für die Beauftragung von Personaldienstleistern!



Ihr Recherche-Service für Dienstleistungen rund um das Personalmanagement

Kooperationspartner

