

# Variable Vergütungssysteme – Fluch oder Segen?

Variable Vergütungssysteme sind auf dem Vormarsch. Es scheint dem Zeitgeist vieler Arbeitgeber zu entsprechen, die Vergütung ihrer Beschäftigten nach Leistung und Erfolg gestalten zu wollen. Und die Gewerkschaften machen mit. ERA und TVÖD sind Tarifverträge, die diesem Trend folgen. Aber was bedeutet das für das Portemonnaie der Arbeitnehmer? Welche Chancen und Risiken sind mit der variablen Entgeltgestaltung verbunden? Antworten hierauf zu finden war Anliegen einer Tagung, zu der das Beratungsnetzwerk „Fairgütung“ nach Düsseldorf eingeladen hatte.

Die Idee, das Entgelt variabel zu gestalten ist nicht neu. Sie ist schon bei Goethe nachzulesen und wurde beim Akkord jahrelang praktiziert. Im Management und bei den AT-Angestellten ist sie seit vielen Jahren gang und gäbe. Neu ist hingegen, die variable Vergütung auf das gesamte Unternehmen zu erstrecken.

## Modetrend ohne wissenschaftliche Belege

Die Gründe für die Einführung variabler Vergütungssysteme ergeben sich aus der Logik der Betriebswirtschaftslehre: Mittels eines Motivationsansatzes soll eine höhere Leistung erzielt werden. Ob sich ein variabler Verdienst motivierend auf die davon betroffenen Beschäftigten auswirkt, könne nicht pauschal beantwortet werden. Gesicherte wissenschaftliche Erkenntnisse gebe es dafür keine, war eine der Kernaussagen von Prof. Dr. Thomas Breisig in seinem Vortrag. Auch sei bezeichnend, dass das Controlling nahezu alles im Unternehmen unter die Lupe nehme, nur nicht das variable Vergütungssystem. Daher werde in kaum einem Unternehmen die Frage beantwortet, ob sich der große Aufwand lohnt, ob der Nutzen die Kosten übersteigt. Vielmehr folge man einem Modetrend. Und wer dies nicht tut, gerate leicht unter Rechtfertigungsdruck, etwa bei der Kreditvergabe.

## Umverteilung steht im Vordergrund

Die Entgeltspolitik der Arbeitgeber sei wesentlich differenzierter geworden,

lautete eine Feststellung von Jochen Felix, ver.di-Tarifexperte in NRW. Dabei stehe die Vermeidung von Mehrkosten im Vordergrund. Im Kern gehe es allenfalls um eine Umverteilung, oftmals sogar um die Senkung von Lohnkosten. Daher sei Skepsis angesagt. Die Gewerkschaften seien gefordert, den Entwicklungen in der arbeitgeberseitigen Tarifpolitik Einhalt zu bieten.

## Skepsis überwiegt

Bedenkt man die Argumente, die auf der Arbeitgeberseite für die Einführung variabler Vergütungssysteme sprechen, dann ist verständlich, dass bei den Teilnehmern der Tagung die Skepsis überwog. Die Verlagerung des wirtschaftlichen Risikos auf die Beschäftigten, die Einsparung von Personalkosten, die Zunahme von Leistungs- und Verhaltenskontrollen sowie die Steuerung der Belegschaft über Instrumente wie „Zielvorgabe“ und „Leistung“ waren nur einige der Aspekte, die von ihnen angeführt wurden.

## Handlungsspielräume nutzen

Egal wie der Betriebsrat zur variablen Vergütung steht, verhindern kann er ihre Einführung in der Regel kaum. Haben die Tarifvertragsparteien die Basis dafür geschaffen, dann ist es Aufgabe des Betriebsrats, seine

Handlungsspielräume zu nutzen, wenn es um die konkrete betriebliche Ausgestaltung geht. Die Risiken für die Belegschaft vor Augen, sollte er dabei auf exakte Begriffsbestimmungen achten. Als wichtige Kriterien sind

**Günter Weber,**  
Teilnehmer der Tagung  
und Betriebsratsmitglied  
bei der A. Talke  
Logistic Services in  
Hürth:



„Unser Ziel ist die  
Verwirklichung von  
Lohngerechtigkeit im  
Betrieb.“

weiter zu nennen: Verständlichkeit von Formulierungen sowie Nachvollziehbarkeit und Nachprüfbarkeit von Daten. Vor allem aber sollte der Betriebsrat darauf hinwirken, dass die Möglichkeit des Arbeitgebers, durch bilanzpolitische Maßnahmen auf die Höhe variabler Vergütungsbestandteile Einfluss zu nehmen, möglichst gering gehalten wird. ■ (MW)

Weitere Informationen:  
[www.fairguetung.de](http://www.fairguetung.de)

**fair gütung**