

## Personalmanagement

Bearbeitet von  
Prof. Dr. Ewald Scherm, Prof. Dr. Stefan Süß

3., vollständig überarbeitete Auflage 2016. Buch. X, 302 S. Kartoniert

ISBN 978 3 8006 5283 9

Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

Gewicht: 552 g

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Personalwirtschaft, Lohnwesen,  
Mitbestimmung](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

# Teil VI: Vergütung und Arbeitszeit

## Überblick

Vergütung und Arbeitszeitgestaltung sind die zentralen Anreize, die Unternehmen ihren Mitarbeitern gewähren können. In diesem Teil werden theoretische Grundlagen der Anreizgestaltung sowie Funktionen, Anforderungen und Gestaltungsoptionen von Anreizsystemen beschrieben. Bemessungsgrundlage der Anreizgewährung sind neben der individuellen Leistung die Anforderungen der Stelle, die im Rahmen der Arbeitsbewertung ermittelt werden. Im Anschluss an deren Darstellung erfolgt ein Überblick über verschiedene Möglichkeiten der Gestaltung der Vergütung, die unter anderem auf Leistung, sozialen Kriterien oder dem Unternehmenserfolg beruht. Überlegungen zur Arbeitszeitgestaltung greifen die Arbeitszeitflexibilisierung auf. Die Beschreibung der Grundidee individualisierter Anreizgestaltung schließt den Teil ab.

## Lehr-/Lernziele

Nachdem Sie diesen Teil gelesen haben, sollten Sie

- wissen, warum Anreizsysteme erforderlich sind,
- die Anforderungen kennen, die an Anreizsysteme gestellt werden,
- Grundidee und Verfahren der Arbeitsbewertung beschreiben können,
- die Grundformen des Leistungslohns erläutern können,
- die Ziele des Soziallohns kennen,
- um alternative Formen der Altersversorgung wissen,
- die Grundideen der Erfolgs- und Vermögensbeteiligung verstanden haben,
- in der Lage sein, die Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich der Arbeitszeit(flexibilisierung) zu beschreiben, und
- wissen, aus welchen Gründen über eine Individualisierung der Anreizgestaltung nachgedacht wird.



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

## 1 Anreizsysteme: Notwendigkeit, Begriff, Anforderungen

Arbeitsverhältnisse können als **Austauschverhältnisse** interpretiert werden, bei denen eine Partei (Arbeitnehmer) ihre Arbeitsleistung zur Verfügung stellt und dafür von der anderen Partei (Arbeitgeber) eine Vergütung (Entgelt) erhält. Es ist jedoch nicht immer sichergestellt, dass sich die Beteiligten tatsächlich in der gewünschten und (vertraglich) vereinbarten Form verhalten. Vielmehr machen Überlegungen aus unterschiedlichen theoretischen Richtungen darauf aufmerksam, dass Mitarbeiter motiviert werden müssen, im Sinne der Unternehmensziele zu handeln:

Arbeitsleistung  
gegen Entgelt

Die institutionenökonomische **Prinzipal-Agent-Theorie** stellt die Beziehung zwischen einem Auftraggeber (Prinzipal) und einem Auftragnehmer (Agent) in den Mittelpunkt. Eine Übertragung von Aufgaben auf den Agenten (Arbeitnehmer) bietet dem Prinzipal (Unternehmen) die Möglichkeit, sich dessen Spezialkenntnisse zu Nutzen zu machen. Jedoch weiß er in der Regel wenig über die Motive, Handlungsmöglichkeiten und das faktische Leistungsverhalten des Agenten. Besteht diese Informationsasymmetrie bereits vor Beginn der Vertragserfüllung, spricht man von „hidden information“ oder „hidden intention“, wenn Handlungsabsichten unklar sind. Eine ungleiche Informationsverteilung während der Leistungserbringung kann zum Problem der „hidden action“ führen, da der Agent bestrebt ist, seinen eigenen Nutzen zu maximieren und nicht ausgeschlossen werden kann, dass er zum Nachteil des Prinzipals handelt. Dieser muss daher versuchen, die Erbringung der geforderten Leistung durch den Agenten sicherzustellen. Eine Möglichkeit besteht darin, Anreize zu gewähren, sodass die korrekte Leistungserbringung gleichermaßen den Zielen des Prinzipals und des Agenten dient (vgl. *Ebers/Gotsch* 2014, S. 213–214).

ungleiche Informationsverteilung

In der verhaltenswissenschaftlichen Literatur werden Fragen der Anreizgestaltung u. a. mithilfe der **Anreiz-Beitrags-Theorie** erklärt. Um das Überleben und das „Gleichgewicht“ von Organisationen zu sichern, müssen diese ihre Mitglieder (Individuen) durch Anreize zu ausreichenden Beiträgen motivieren (vgl. *Barnard* 1938, S. 139). Beiträge können aus zur Verfügung gestelltem Kapital oder Arbeit bestehen. Die Organisation befindet sich in einem Gleichgewicht gegenüber der Organisationsumwelt, wenn die angebotenen Anreize den Beiträgen entsprechen („Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht“). Unternehmen gewähren Individuen Anreize, um sie zum Eintritt in das Unternehmen und zur Leistung zu motivieren. Die Individuen leisten Beiträge zur Erreichung der Unternehmensziele, aus denen das Unternehmen die

Ziel: Anreiz-  
Beitrags-  
Gleichgewicht

Anreize (z. B. in Form einer Vergütung) schöpft. Die Beitragsleistung der Individuen erfolgt, solange die gewährten Anreize mindestens die Höhe der Beiträge aufweisen. Ob das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht individuell als solches empfunden wird, hängt neben der absoluten Höhe der Anreize und Beiträge auch von alternativen Anreizen an anderer Stelle ab. Inwieweit Anreize das gewünschte Verhalten auslösen, wird maßgeblich von ihrer Wahrnehmung beeinflusst. Diese ist in der Regel durch die Motive, Bedürfnisse und Ziele des Einzelnen sowie die Einschätzung der jeweiligen Eignung zur persönlichen Bedürfnisbefriedigung geprägt (vgl. auch VII, 2.1). Die subjektive Bewertung der gebotenen Anreize entscheidet darüber, ob sie als Belohnung oder als Bestrafung verstanden werden.

Leistungen des Unternehmens zur Motivation der Mitarbeiter

Summe aller Anreize

Auch wenn ökonomische und verhaltenswissenschaftliche Überlegungen auf unterschiedlichen Annahmen beruhen (vgl. I, 4), machen sie doch übereinstimmend deutlich, dass in Unternehmen **Anreize** erforderlich sind. Darunter werden Leistungen verstanden, die von Seiten des Unternehmens angeboten werden, um Mitarbeiter zu zielgerichtetem Verhalten zu motivieren. Ein **Anreizsystem** bildet die Summe aller im Wirkungsverbund bewusst gestalteten und aufeinander abgestimmten Stimuli (Anreize), die bestimmte Verhaltensweisen auslösen oder verstärken sollen (vgl. *Berthel/Becker* 2013, S. 568–569). Anreizsysteme weisen verschiedene **Ziele** auf:

- Akquisition von Mitarbeitern
- Bindung der Mitarbeiter
- Erhöhung bzw. Erhalt der (Leistungs-)Motivation der Mitarbeiter

Eintrittsanreize

Bleibeanreize

Leistungsanreize

Eintrittsanreize sollen vor allem bei angespannter Situation in einzelnen Arbeitsmarktsegmenten die **Akquisition** qualifizierter Mitarbeiter erleichtern und diese zum Eintritt in das Unternehmen motivieren. Um die negativen Wirkungen der (ungewollten) Personalfuktuation zu vermeiden, verfolgen Bleibeanreize das Ziel der **Bindung** qualifizierter Mitarbeiter an das Unternehmen. Außerdem soll durch eine emotionale Bindung Absentismus verhindert werden. Da nicht davon ausgegangen werden kann, dass Mitarbeiter im Unternehmen grundsätzlich die vereinbarten Leistungen erbringen, muss **Motivation** dazu geschaffen werden. Leistungsanreize sanktionieren das Mitarbeiterverhalten positiv oder negativ und vermitteln dadurch, welches Verhalten bzw. welche Leistung im Unternehmen erwünscht ist.

#### Wie eine Reiseagentur ihre Beschäftigten belohnt

Der Südamerika-Spezialist Viventura bietet Reisen in acht südamerikanische Länder an und ist damit so erfolgreich, dass er im Jahr 2015 seine Buchungszahlen verdoppeln konnte. Um die Mitarbeiter zu belohnen, verlegt die Agentur ihr Büro im November für drei Wochen nach Südamerika: „Wir belohnen unsere Mitarbeiter nicht zum ersten Mal mit einer Reise, sondern immer einmal im Jahr, sofern

wir in dem Geschäftsjahr unsere Unternehmensziele erreicht haben“, sagt Agentur-Chefin Yngrid Arnold.

Dabei gehe die Reise immer in ein Land, in das alle Mitarbeiter gut reisen können. „Wir waren bereits in Costa Rica und auf Mallorca.“ Das genaue Ziel hänge aber vom zuvor erreichten Gewinn ab. Als es im vergangenen Jahr nicht so gut lief, ging es eben „nur“ nach Mallorca.

Für die Agentur Viventura ist die „Belohnungsreise“ noch aus einem anderen Grund wichtig: Das Team ist international und arbeitet sowohl von Berlin wie auch von Südamerika aus. Yngrid Arnold: „Der Ausflug ist nicht nur zum Entspannen: Alle Mitarbeiter kommen zusammen, um effektiv die neuen Produkte und Projekte für das kommende Jahr zu entwickeln. Wir treffen auch viele wichtige strategische Entscheidungen, davon profitieren auch unsere Kunden“, sagt Arnold.

Quelle: Jakob 2015

Damit die gewünschten Wirkungen eintreten, sind im Rahmen der Anreizgestaltung in Unternehmen zwei wesentliche Aspekte zu beachten. Zum einen soll durch die Anreizgewährung ein **Nutzen für das Individuum** entstehen; dieser hängt von der subjektiven Bewertung der Anreize ab. Zum anderen sind die **Kosten** zu berücksichtigen, die dem Unternehmen durch die Anreizgewährung entstehen. Sie werden sowohl durch die Anreize selbst als auch durch die mit der Anreizgestaltung verbundenen Transaktionskosten verursacht (vgl. Eigler 1996, S. 183–204).

Anreize können auf verschiedene Weise differenziert werden: Steht die Anreizquelle im Vordergrund, erfolgt eine Unterscheidung in intrinsische und extrinsische Anreize. Während bei Ersteren die Arbeitstätigkeit selbst den Anreiz bietet, liegen extrinsische Anreize außerhalb der Tätigkeit. Daneben sind die Anreizempfänger ein Unterscheidungskriterium (Individual- und Gruppenanreize). Etabliert hat sich vor allem die Differenzierung in materielle und immaterielle Anreize. **Materielle Anreize** sind im Wesentlichen vergütungsbezogen und betreffen den Leistungslohn eines Mitarbeiters bzw. fakultative Entgeltbestandteile (z. B. Erfolgsbeteiligung, Vermögensbeteiligung; auch VI, 3). In diese Gruppe ist auch die Karriereplanung der Mitarbeiter einzuordnen, da mit einem Aufstieg in aller Regel ein materieller Zugewinn verbunden ist. **Immaterielle Anreize** sollen nicht-materielle Motive aktivieren; Anreizwirkung kann von Arbeitsinhalten, Entscheidungspartizipation, Führungsverhalten der Vorgesetzten, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, der Unternehmenskultur oder vielfältigen Unterstützungsleistungen im Rahmen des Arbeits- und Privatlebens ausgehen. Als zentraler immaterieller Anreiz wird die Arbeitszeit näher betrachtet (vgl. VI, 4).

wirtschaftliche  
Betrachtung

vergütungs-  
bezogene Anreize

nicht-vergütungs-  
bezogene Anreize

### Wie Anreize die unternehmerische Leistung verbessern

Sie haben alles: Freies Essen, Sportmöglichkeiten, Massageräume, Frisöre, Waschräume und hauseigene Ärzte – Google Mitarbeiter in Mountain View, USA. Arbeitet man dort, wird man dazu aufgefordert sich 20% seiner Arbeitszeit einem Projekt seiner Wahl zu widmen. Es ist daher keine Überraschung, dass Google auf der Liste der besten 100 Arbeitgeber den vierten Platz belegt.

Der erste Platz geht jedoch an SAS, das größte privat gehaltene Softwareunternehmen der Welt, welches seinen Mitarbeitern und deren Angehörigen einen hauseigenen medizinischen Dienst, eine qualitativ hochwertige Kinderbetreuung sowie ein Sommercamp, ein Fitnessstudio und eine Bibliothek offeriert.

Für die Unternehmen resultieren daraus ein Innovations- und Produktivitätsanstieg, eine geringe Fluktuations- und Krankheitsrate und eine hohe Arbeitszufriedenheit. Bedingt durch den „war for talents“ ist auch die damit beeinflusste starke Arbeitgebermarke nicht zu unterschätzen. Man lockt solche Bewerber an, die durch mehr angetrieben und motiviert werden als nur das Gehalt. Bewerber sind heutzutage smarter, höher qualifiziert und anspruchsvoller, sie wollen immer die Wahl haben.

Quelle: *CNN* 2015

Damit Anreizsysteme die erwünschten Wirkungen entfalten, müssen sie drei grundsätzlichen Anforderungen genügen:

- Gerechtigkeit
- Gleichheit
- Transparenz

In erster Linie sollte Anreizgewährung **gerecht** erfolgen: Damit wird auf den Zusammenhang von Anforderungen, Leistung und Anreizgewährung abgestellt. Das ist von Bedeutung, da Arbeitnehmer die ihnen gewährten Anreize danach beurteilen, ob eine angemessene Relation zwischen dem Arbeitsinput (z. B. Qualifikation, Erfahrung, Anstrengung) und dem Ertrag besteht (vgl. *Adams* 1963). Kommt der Mitarbeiter zu der Einschätzung, ein ungerechtes Entgelt zu erhalten, können Demotivation und Leistungsreduktion oder sogar – wenn bessere Alternativen geboten sind – die Kündigung die Folge sein. Jedoch besteht kein objektiver Maßstab für Gerechtigkeit und Mitarbeiter sind in ihrem Gerechtigkeitsempfinden von subjektiven Kriterien geleitet. Vor diesem Hintergrund ist es nicht möglich, eine objektiv gerechte Bemessungsgrundlage der Anreizgewährung herzustellen.

Nach dem **Gleichheitsprinzip** sind für gleiche Anforderungen und/oder gleiche Leistungen Anreize auf gleichem Niveau zu gewähren. Daher müssen Anreize dem Vergleich mit Kollegen standhalten, um

angemessene  
Input-Output-  
Relation

gleiche Anreize  
bei gleichen  
Anforderungen  
bzw. Leistungen

die erhoffte Motivationswirkung zu erzielen, wobei auch hier die individuell-subjektive Sicht im Vordergrund steht.

Die **Transparenz** hängt von der Durchschaubarkeit und Nachvollziehbarkeit der Gestaltung des Anreizsystems ab. Sie ist notwendig, damit die Anreize wahrgenommen werden und sich die erhofften verhaltenssteuernden Wirkungen bei den Mitarbeitern einstellen können. Auch der soziale Vergleich mit anderen Mitgliedern des Unternehmens oder der (Arbeits-)Gruppe, der motivierende Wirkung aufweisen kann, wird dadurch gefördert.

Bei der **Gestaltung eines Anreizsystems** ergeben sich einige grundlegende Probleme, die im Folgenden behandelt werden (vgl. *Laux/Liermann* 2005, S.505). Zunächst sind Anreize ihrer Art nach festzulegen. Damit die Anreizgewährung transparent und nachvollziehbar ist bzw. als gerecht empfunden wird, muss die Frage der Bemessungsgrundlage(n) geklärt werden. Außerdem sind Überlegungen dazu erforderlich, unter welchen Bedingungen Mitarbeitern Anreize (gegebenenfalls kombiniert) gewährt werden sollen. Damit wird die funktionale Beziehung zwischen Ausprägung der Bemessungsgrundlage und der Anreizgewährung angesprochen.

Durchschaubarkeit und Nachvollziehbarkeit des Anreizsystems

drei Grundprobleme

# beck-shop.de

## 2 Arbeitsbewertung

### DIE FACHTBUCHHANDLUNG

Anforderungen  
der Stelle

Die Bemessungsgrundlage von Anreizen kann in der durch einen Mitarbeiter tatsächlich erbrachten Leistung liegen. Informatorische Grundlage der Anreizgewährung ist dann die Leistungsbeurteilung (vgl. IV). Zudem kann sie sich auch an den körperlichen und geistigen Anforderungen orientieren, die jede Tätigkeit an den arbeitenden Menschen stellt. Eine anforderungsgerechte Differenzierung der Anreizgestaltung geht deshalb von den zu erfüllenden Aufgaben aus. Durch die **Arbeitsbewertung** soll die Höhe der mit einer Stelle verbundenen Anforderungen bestimmt werden. Es geht dabei nicht um die Bewertung der individuellen Qualifikation oder Leistung, sondern ausschließlich um die Schwierigkeit der Arbeitsinhalte.

Leistung, die von  
einem geeigneten,  
qualifizierten und  
eingetübten Arbeit-  
nehmer erbracht  
werden kann.

Ausgangspunkt der Arbeitsbewertung ist die Stellenbeschreibung, in der die Anforderungen zusammengestellt sind, die bewertet werden sollen, um eine anforderungsorientierte Wertigkeit von Stellen zu erhalten (vgl. *Scherm/Pietsch* 2007, S. 159). Diese Bewertung ist stellenbezogen, abstrahiert von dem jeweiligen Stelleninhaber und wird an der **Normalleistung** ausgerichtet. Darunter versteht man die Leistung, die von einem hinreichend geeigneten, entsprechend qualifizierten und eingetübten Arbeitnehmer ohne Gesundheitsschädigung auf Dauer erbracht werden kann, wenn die vorgesehenen Erholungszeiten eingehalten werden (vgl. *Bartölke et al.* 1981, S. 22). Da sich die Normalleistung nicht naturgesetzlich ableiten lässt, besteht für den Bewertenden bei ihrer Festlegung ein Auslegungsspielraum. Hier können Konflikte zwischen Unternehmen und Arbeitnehmervertretern auftreten. Während man auf Seiten des Unternehmens ein Interesse an einer möglichst hoch definierten Normalleistung hat, ist für die Arbeitnehmer ein niedrigerer Wert vorteilhaft.

analytische  
Verfahren

summarische  
Verfahren

Nach der Art der **qualitativen Anforderungsanalyse** unterscheidet man analytische von summarischen Verfahren der Arbeitsbewertung. Bei analytischer Arbeitsbewertung erfolgt eine explizite Beschreibung der Arbeitsplatzschwierigkeit durch einzelne Anforderungsmerkmale, die dann gewichtet und zu einem Arbeitswert aggregiert werden. Summarische Verfahren verzichten darauf und beurteilen die Schwierigkeit des Arbeitsplatzes pauschal. Im Rahmen der **Quantifizierung der Anforderungen** ist es möglich, Arbeitsplätze durch Reihung nach der Schwierigkeit der zu erfüllenden Aufgabe in eine Rangordnung zu bringen. Alternativ können die Arbeitsplätze nach ihren Aufgaben auf definierte Stufen einer Skala zugeordnet werden (Stufung) (vgl. Abb. VI.1; auch *Schlick/Bruder/Luczak* 2010). In der Praxis finden sich auch Kombinationen der unterschiedlichen Verfahren.