

Kapitel 4 Verhaltensprozesse

Entgeltmanagement



Entgeltmanagement

- 1 Grundlegendes
- 2 Zusammensetzung des Entgelts
- 3 Direktentgelt
- 4 Materielle Mitarbeiterbeteiligung
- 5 Betriebliche Sozialleistungen
- 6 Gestaltung des Entgelts von Führungskräften
- 7 Moderne Entgeltsysteme



Warum?

„Betriebliche Vergütungspolitik – richtig eingesetzt – erhöht nicht nur die Kostenflexibilität, sondern auch die Leistungsbereitschaft und das Leistungsergebnis der Mitarbeiter und verbessert damit unter dem Strich die Ergebnissituation des Unternehmens.“

(Dr. Femppel, Personalvorstand Porsche AG)

„Ich zahle nicht gute Löhne, weil ich viel verdiene – ich verdiene viel, weil ich gute Löhne zahle.“

(Robert Bosch)

Da sich wirtschaftliche, organisatorische, gesellschaftliche und technische Rahmenbedingungen verändert haben, ist es für Organisationen wichtig, neben den klassischen Vergütungsformen, neue Anreizsysteme für ihre Mitarbeiter zu schaffen.

Das Entgeltmanagement spielt hierbei eine zentrale Rolle, um beispielsweise Mitarbeiter zu einer erhöhten Arbeitsleistung zu motivieren oder sie durch Mitarbeiterbeteiligungen im Unternehmen zu integrieren.

In der Wirtschaft wächst auch die Erkenntnis, dass Mitarbeiter heutzutage nicht mehr nur als reine Kostenverursacher zu sehen sind, sondern auch der Unternehmenszielerreichung dienen, sodass sich die Rolle des Entgelts vom Kostenfaktor zum Führungsinstrument gewandelt hat.

1 Grundlegendes¹

Die Gestaltung von Entgeltsystemen ist von großer Bedeutung, da diese zum einen die Personalkosten und somit auch die Gesamtkosten eines Unternehmens direkt beeinflussen und zum anderen mit ihrer Anreizwirkung Einfluss auf das Leistungsverhalten der Mitarbeiter haben (dürften).

Entgeltsysteme haben Einfluss auf Personalkosten, Gesamtkosten und Leistungsverhalten

Das Entgelt besitzt verschiedene Funktionen:

▶ **Selektionsfunktion**

Unternehmen, die ihre Mitarbeiter überdurchschnittlich entlohnen, können leichter qualifizierte Mitarbeiter gewinnen und diese auch halten.

▶ **Anreiz- und Steuerungsfunktion**

Durch eine enge Kopplung von Entgelt und zu erbringender Leistung soll der Mitarbeiter zu einem zielorientierten Arbeitsverhalten motiviert werden, das die Erreichung der Unternehmensziele gewährleistet.

Funktionen des Entgelts:

- ▶ Selektionsfunktion
- ▶ Anreizfunktion
- ▶ Steuerungsfunktion

1.1 Einordnung des Entgelts in das betriebliche Anreizsystem

Anreizsysteme und die durch sie gebotenen Anreize sollen individuelles, oft spezifisches Mitarbeiterverhalten auslösen, indem die Motive (Verhaltensbereitschaften) der Mitarbeiter am Arbeitsplatz aktiviert werden.

Anreizsysteme dienen der Motivation von Mitarbeitern

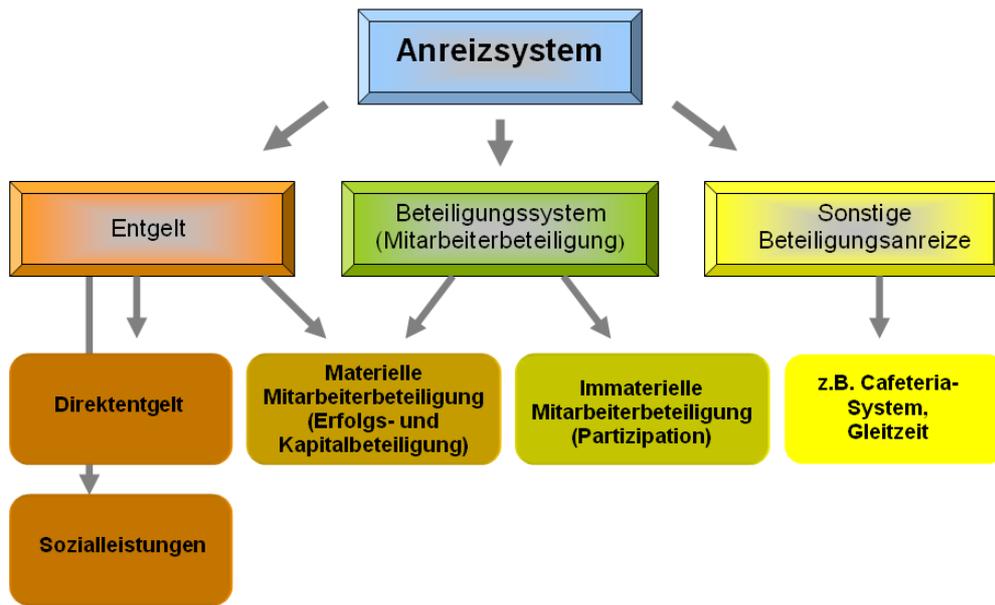


Abbildung 1
Komponenten eines Anreizsystems
(vgl. Becker: Strategische Ausrichtung von Beteiligungssystemen, S.319)

Das betriebliche Anreizsystem dient der Mitarbeitermotivation und setzt sich aus dem Entgelt, dem Beteiligungssystem und sonstigen Beteiligungsanreizen (z.B. Cafeteria-System, Gleitzeit) zusammen.

Das Entgelt als Teil des betrieblichen Anreizsystems besteht aus Direktentgelt, Sozialleistungen und materiellen Mitarbeiterbeteiligungen, wobei materielle Mitarbeiterbeteiligungen sowohl zum Entgelt als auch zum Beteiligungssystem gezählt werden.

Des Weiteren unterscheidet man zwischen einem materiellen und einem immateriellen Anreizsystem. Zu den **materiellen Anreizen** gehören beispielsweise Direktentgelt, Sozialleistungen oder Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen. **Immaterielle Anreize** sind zum Beispiel Partizipation, Fortbildungen, Gleitzeit oder Beförderungen.



In der Praxis werden die immateriellen Anreize häufig vernachlässigt, obwohl ihre Motivationswirkung nicht unerheblich ist. Nur durch die Kombination beider Anreizformen kann eine größtmögliche Motivationswirkung entfaltet werden.

1.2 Entgelt im Rahmen der Arbeitsmotivation

Das Entgelt kann durch die Gestaltung in seiner Höhe und Form als Anreiz- und Belohnungsfaktor wirken und kann somit Einfluss auf das Leistungsverhalten der Mitarbeiter haben. Die menschliche Arbeitsleistung ist allerdings nicht nur vom Entgelt, sondern auch noch von weiteren Faktoren (z.B. Qualifikation, Arbeitsinhalt, Selbstverwirklichung) **abhängig**. Verschiedene **Motivationstheorien** (Inhalts- und Prozesstheorien) beschäftigen sich mit dem komplexen Thema der Arbeitsmotivation.

Komponenten des Anreizsystems

Bestandteile des Entgelts:

- ▶ Direktentgelt
- ▶ Sozialleistungen
- ▶ Materielle Mitarbeiterbeteiligungen

Materielle und immaterielle Anreize

Einfluss auf menschliche Arbeitsleistung

- ➔ **Module**
Personaleinsatz und Eignung, Personalführung und Motivation

Entgelthöhe

Die Wirkung des Entgelts im Sinne eines Anreizes ist von der **Bedeutung** abhängig, die ihm der einzelne Mitarbeiter zumisst. Die absolute Entgelthöhe bestimmt dabei **nicht direkt** die Stärke des Anreizes, sondern dieser wird vielmehr von **persönlichen Zielen** und **Bedürfnissen** bestimmt, die der einzelne Mitarbeiter verfolgt.

Stärke des Anreizes von der Bedeutung, persönlichen Zielen und Bedürfnissen abhängig

Nach dem motivationstheoretischen Ansatz von Herzberg (Zwei-Faktoren-Theorie) kann das Entgelt sowohl die Funktion eines **Hygienefaktors** als auch die eines **Motivators** besitzen²:

Entgelt:

- ▶ Hygienefaktor
- ▶ Motivator

- ▶ Der Grundlohn (Tarifentgelt) ist ein Hygienefaktor, der aus Sicht der Mitarbeiter „stimmen“ muss, von dem aber langfristig weder Zufriedenheit noch Leistung ausgehen.
- ▶ Zusätzliche materielle Leistungsanreize (z.B. Prämien, Boni.) wirken als Motivatoren, die höhere Arbeitsleistung sichern und als Leistungsanerkennung dienen.

Entgeltform und Arbeitsleistung

Die Entgeltform beeinflusst Arbeitsleistung, Arbeitsverhalten und Entgelthöhe. Beim **Zeitlohn**, ohne zusätzlichen Erfolgs- oder Leistungszulagen, bleibt das Entgelt konstant, selbst wenn sich Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten verändern.

Mit Hilfe von **leistungs- und erfolgsorientierten Entgeltzulagen** wird versucht, Entgelt und Arbeitsleistung miteinander zu koppeln. Damit wird dem Problem entgegengewirkt, dass Leistungsträger sich an dem Leistungsniveau schwächerer Mitarbeiter orientieren.

Doppelfunktion von Leistungsprämien³:

- ▶ Sie motivieren durch ihre Leistungsorientierung zu hoher Arbeitsleistung
- ▶ und fördern die Arbeitszufriedenheit durch die Zielerreichung bzw. durch den tatsächlichen Geldfluss.

Doppelfunktion von Leistungsprämien:

- ▶ motivieren
- ▶ Fördern die Zufriedenheit



Zu beachten ist jedoch, dass nur die Leistungskriterien erfasst werden, die auch vom Mitarbeiter beeinflusst werden können. Nicht beeinflussbare Kriterien lassen unter Umständen die Arbeitsmotivation sinken.

Entgeltzufriedenheit

Die Zufriedenheit mit dem Entgelt und dessen Funktion als Anreiz hängt davon ab, was der Mitarbeiter als angemessen bzw. gerecht empfindet.

Einflussfaktoren für Entgeltzufriedenheit

Einflussfaktoren für das Maß der Zufriedenheit sind beispielsweise:

- ▶ **Relative Entgelthöhe.**
- ▶ **Verfahren der Entgeltermittlung.** Je einfacher ein Entgeltsystem ist, desto eher wird es vom Mitarbeiter verstanden, akzeptiert und als gerecht empfunden.

- ▶ **subjektiv wahrgenommene Verhältnis** von Arbeitsleistung und erhaltenem Entgelt.
- ▶ **Interpretation von Entgeltzulagen**, z.B. können Mitarbeiter Prämienzahlungen für Rationalisierungsfortschritte sowohl als Beitrag zur Wettbewerbssicherung als auch als bevorstehenden Arbeitsplatzabbau verstehen.
- ▶ **Vergleich** mit anderen Mitarbeitern. Dabei können empfundene Benachteiligungen schnell zu demotivierend und frustrierend wirken und somit zu nachlassender Arbeitsleistung führen.



Grundsätzlich soll mit Hilfe von Anreizsystemen **Demotivation abgebaut** und **Motivation aufgebaut** werden!

Aufgrund individueller Bewertungen, Deutungen und Bedürfnisse von Mitarbeitern sind der Beeinflussung der Arbeitsmotivation durch die Entgeltgestaltung Grenzen gesetzt. Zwar sprechen in der Regel materielle Anreize viele Mitarbeiter an, doch im Einzelfall können sie ihre Wirkung verfehlen.

Entgeltssysteme müssen mit der bestehenden Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur im Einklang stehen und sich zusammen mit dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern entwickeln.

**Begrenzter Einfluss
des Entgelts auf die
Arbeitsmotivation**

1.3 Anforderungen an die Lohngerechtigkeit

Ein „gerechtes“ Entgeltsystem wird durch folgende Anforderungen bestimmt⁴:

- ▶ **Leistungsgerechtigkeit**: Äquivalenz von Lohn und Leistungsgrad.
- ▶ **Anforderungsgerechtigkeit**: Äquivalenz von Lohn und Anforderungsgrad.
- ▶ **Qualifikationsgerechtigkeit**: Qualifikationen der Mitarbeiter berücksichtigen.
- ▶ **Ergebnisgerechtigkeit**: Orientierung an den Arbeitsergebnissen.
- ▶ **Bedürfnisgerechtigkeit**: Orientierung an den Bedürfnissen der Mitarbeiter.
- ▶ **Sozialgerechtigkeit**: Orientierung an Alter, Familienstand, Kinderzahl.
- ▶ **Marktgerechtigkeit**: Orientierung an den „Marktlöhnen“ (z.B. IT-Branche, Führungskräfte).

**Determinanten der
Lohngerechtigkeit**

2 Zusammensetzung des Entgelts⁵

Unter dem Begriff „Entgeltsystem“ (Entlohnungs-, Vergütungssystem) wird die Summe aller materiellen Belohnungen verstanden, die Mitarbeiter für Arbeitsleistungen vom Arbeitgeber erhalten. Grundlage ist ein vertragliches Arbeitsverhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber.

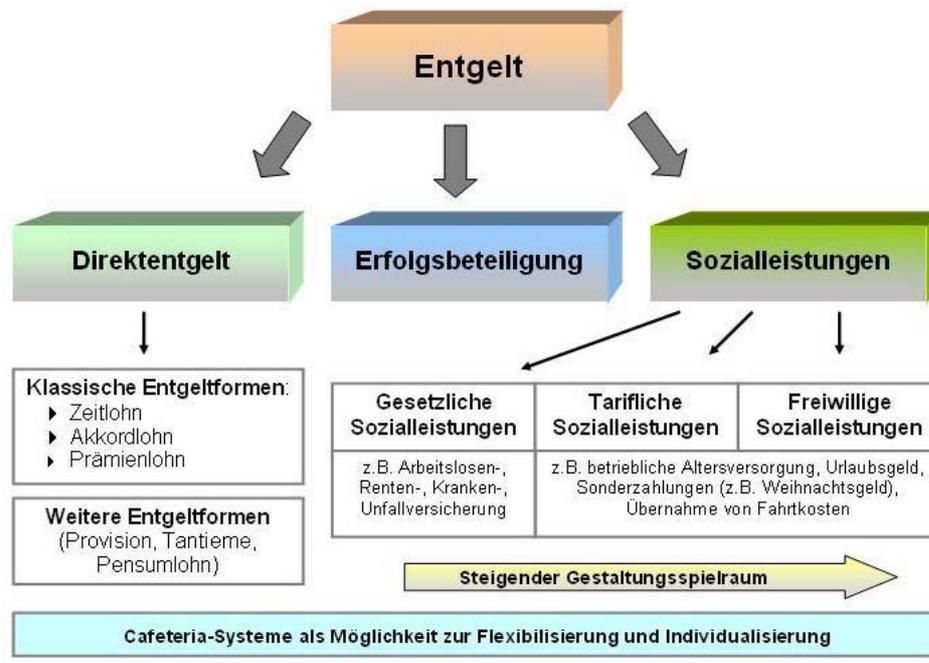


Abbildung 2
Zusammensetzung des Entgelts
(vgl. Becker/Berthel: Personalmanagement, S. 427)

Zum **Entgelt** zählen das Direktentgelt (Entgelt für geleistete Arbeit), die Erfolgsbeteiligung und gesetzliche, tarifliche und freiwillige Sozialleistungen.

Eine Sonderstellung nimmt die **Erfolgsbeteiligung** ein. Sie gehört zum Bereich der materiellen Beteiligung und kann weder dem Direktentgelt noch den Personalnebenkosten eindeutig zugeordnet werden. Es handelt sich um freiwillige Leistungen, die im Vergleich zu Sozialleistungen eine erfolgsorientierte Beteiligungsbasis haben. Im Unterschied zur Direktvergütung (individuell orientiert, monatlicher Zahlungsmodus) werden die Erfolgsbeteiligungen meist jährlich ausgeschüttet und beruhen auf Erfolgen, die im gesamten Unternehmen oder in größeren Unternehmensbereichen erzielt werden.

Ein Sonderfall ist die erfolgsorientierte Vergütung von Führungskräften.

Bestandteile des Entgelts:

- ▶ Direktentgelt
- ▶ Sozialleistungen
- ▶ Erfolgsbeteiligung

Sonderstellung der Erfolgsbeteiligung

➔ **Kapitel 6**
Gestaltung des Entgelts von Führungskräften

2.1 Doppelfunktion des Entgelts

Aus **Sicht der Mitarbeiter** ist das Entgelt eine **Einkommensquelle**, die zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse dient und insbesondere die materielle Existenzgrundlage sichert.

Doppelfunktion des Entgelts:

- ▶ Einkommensquelle
- ▶ Kostenfaktor

Aus **Unternehmenssicht** ist das Entgelt ein **Kostenfaktor**. Der Personalaufwand (Personalkosten) setzt sich aus dem Direktentgelt und den Personalzusatzkosten (Personalnebenkosten) zusammen, die jedoch in keinem direkten Zusammenhang mit der geleisteten Arbeit stehen.

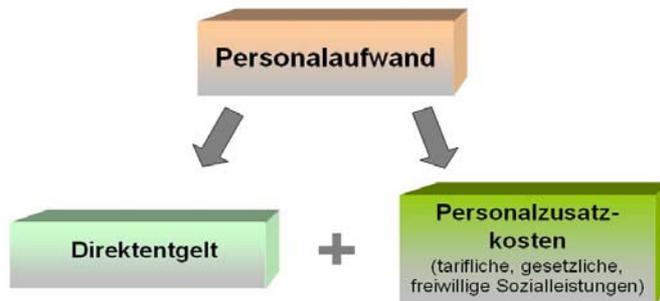


Abbildung 3
 Personalkosten bzw.
 Personalaufwand
 (vgl. Beyer:
 Personalmanagement)

Ein Problem ergibt sich dadurch, dass weder die Höhe des Direktentgelts noch die Höhe der Personalzusatzkosten (mit Ausnahme der freiwilligen Sozialleistungen) frei gestaltet werden können. Zum einen bestimmen in vielen Branchen Tarifverträge die Entgeltstruktur und -höhe, zum anderen engen arbeitsrechtliche Regelungen den Gestaltungsspielraum ein.

**Handlungsspielraum
 eingengt durch:**

- ▶ Arbeitsrechtliche Regelungen
- ▶ Tarifverträge

3 Direktentgelt⁶

Bei den klassischen Formen des Direktentgelts (Zeitlohn, Akkordlohn und Prämienlohn) erfolgt die Entgeltdifferenzierung **anforderungs- und/oder leistungsorientiert**.

3.1 Zeitlohn

Beim **anforderungsorientierten** Zeitlohn (Grundlohn) ist die Lohnhöhe neben der Dauer der Arbeitszeit (Stunde, Schicht, Tag, Monat, etc.) auch noch von der Art und den Anforderungen des Arbeitsplatzes (Schwierigkeitsgrad der Arbeit) abhängig. Häufig ist der Zeitlohn mit einer Leistungszulage gekoppelt.

Zeitlohn

Eingesetzt wird diese Entgeltform beispielsweise, wenn...

- ▶ ...Qualität und Sorgfalt wichtiger sind als Quantität (z.B. Schmuckindustrie).
- ▶ ...Arbeiter unfallgefährdet sind (z.B. Schornsteinfeger).
- ▶ ...Arbeitsinhalte sich häufig ändern (z.B. Büroarbeiten).
- ▶ ...die Mengenleistung durch den Arbeitsablauf festgelegt ist (z.B. Fließbandarbeit).

Vorteile

- ▶ Einfache Berechnung des Arbeitsentgelts (Geleistete Zeit x Stundensatz).
- ▶ Kein überhastetes Arbeitstempo und größere Berücksichtigung der Qualität der Arbeit.

Nachteile

- ▶ Kein Leistungsanreiz für Mitarbeiter.
- ▶ Risiko des Arbeitsunwillens des Mitarbeiters trägt der Betrieb.
- ▶ Kein direkter Zusammenhang zwischen Lohnhöhe und erbrachter Leistung.

3.2 Akkordlohn

Der Akkordlohn ist im Gegensatz zum Zeitlohn eine **anforderungs- und leistungsorientierte** Entgeltform, da die Entgelthöhe sowohl von der Mengenleistung als auch dem Schwierigkeitsgrad der Arbeit abhängig ist. Die Mengenleistung kann dabei vom Mitarbeiter direkt beeinflusst werden. Als Grundlage dient der Zeitlohn bzw. Grundlohn auf den ein Akkordzuschlag addiert wird.

Akkordlohn:

- ▶ Geldakkord
- ▶ Zeitakkord

Es lassen sich bei Akkordlohn zwei Formen der Lohnermittlung unterscheiden:

- ▶ **Geldakkord:** Mindestlohn und Akkordzuschlag je nach Menge.
- ▶ **Zeitakkord:** Mindestlohn und Akkordzuschlag je nach Arbeitszeit im Vergleich zur Vorgabezeit.

Vorteile

- ▶ Motivation zu Mehrleistung
- ▶ Leistungsgerechtigkeit
- ▶ Einfache und unbürokratische Abrechnung

Nachteile

- ▶ Unzufriedenheit durch Leistungsdruck („Akkord ist Mord“).
- ▶ Höherer Verschleiß an Betriebsmittel und größerer Verbrauch an Werkstoffen.
- ▶ Qualitätseinbußen wegen zu hohem Arbeitstempo erfordern zusätzliche Qualitätskontrollen.



Aufgrund neuer Produktionstechnologien hat der Akkordlohn in der Praxis **an Bedeutung verloren**. Statt hohe Stückzahlen herzustellen, besteht heutzutage die Aufgabe des Mitarbeiters vor allem darin, die verschiedenen

automatisch ablaufenden Prozesse zu steuern und zu koordinieren, hohe Qualität zu sichern und Zwischenfälle sicher und schnell zu beheben.

Aus der Praxis...

Vom Akkord- zum Zeitlohn

“...Eine zentrale „Betriebsvereinbarung über die Gestaltung neuer Leistungs- und Entlohnungsbedingungen für gewerbliche Mitarbeiter“ erweitert den Handlungs- und Gestaltungsspielraum von (...) Mercedes-Beschäftigten. Diese sind nun verantwortlich für den störungsfreien Produktionsablauf, (...) und die Verbesserung der Arbeitsgestaltung und -sicherheit. Leistungsziele (wie etwa die Zeit für die Fertigung einer bestimmten Zahl von Teilen) werden künftig nicht mehr einseitig vorgegeben, sondern zwischen Meister und Mitarbeiter vereinbart.

Auf der Basis der vereinbarten Leistung erhalten die Mitarbeiter ein konstantes Monatsentgelt. Der Akkordlohn, den es bei Mercedes im strengen Sinne schon bisher nicht mehr gab, ist damit abgeschafft...“

(Quelle: SCHMALEN, S.202; Süddeutsche Zeitung vom 2.3.1994)

3.3 Prämienlohn

Der Prämienlohn besteht aus einem **anforderungs- und/oder leistungsorientierten** Grundlohn und einer zusätzlichen leistungsorientierten Prämie (Leistungsprämie) bei Zielerreichung. Diesen Zuschlag erhält der Mitarbeiter für besondere quantitative und qualitative Mehrleistungen.

Prämienlohn

Folgende Leistungsprämien sind nach *Bröckermann*⁷ zu unterscheiden, wobei auch Kombinationen möglich sind:

- ▶ Mengenprämien (z.B. bei nicht genau zu ermittelnden Vorgabezeiten).
- ▶ Nutzungsprämien (z.B. für kürzere Reparatur-, Rüst-, oder Standzeiten).
- ▶ Qualitätsprämien (z.B. für die weniger Ausschuss oder gute Qualität).
- ▶ Ersparnisprämien (z.B. für niedrigeren Energieverbrauch, weniger Werkzeugverschleiß).

+ Vorteile

- ▶ Im Vergleich zum Akkordlohn auch bei kleinen, ausgefallenen Aufträgen einsetzbar.
- ▶ Die bei Zielerreichung ausgeschütteten Prämien fördern die Arbeitszufriedenheit und motivieren zu hoher Arbeitsleistung.

- Nachteile

- ▶ Sorgsame Planung, ansonsten gegenteiliger Effekt möglich (Bsp. eine Keramikfabrik hatte Prämien auf Kohleinsparung gewährt; die Folge war die Erhöhung des Ausschusses wegen schlechten Brandes).
- ▶ Oft zu hoch angesetzte Prämienziele.

↪ vgl. Beyer:
Doppelwirkung von
Leistungsprämien
(Personalmanagement,
S.325)



Zur modernen Gruppenarbeit passt nicht der Gruppenakkord mehr, sondern nur noch die Gruppenprämie!

4 Materielle Mitarbeiterbeteiligung⁸

Mitarbeiterbeteiligungen lassen sich in **materielle und immaterielle Beteiligungssysteme** unterteilen. Obwohl für das Entgeltmanagement nur die materiellen Beteiligungen entscheidend sind, spielen hinsichtlich der Motivation von Mitarbeitern auch immaterielle Beteiligungssysteme eine zentrale Rolle.

Materielle und immaterielle Beteiligung

Die materiellen Mitarbeiterbeteiligungen lassen sich in Erfolgsbeteiligungen und Kapitalbeteiligungen differenzieren.

Hinsichtlich der Mittelentstehung und der Mittelverwendung können dabei drei Grundausprägungen unterschieden werden:

Grundausprägungen:

- ▶ **Reine Erfolgsbeteiligungen**, d.h. die Zuwendungen fließen dem Mitarbeiter als Barausschüttung zu.
- ▶ **Reine Kapitalbeteiligungen**, d.h. Mitarbeiter bringen Eigenmittel (evtl. ergänzt um Zuschüsse) in das Unternehmen mit ein.
- ▶ **Kombination von Erfolgs- und Kapitalbeteiligung**, d.h. Zuwendungen (bzw. vorherige individuelle Erfolgsanteile) und Eigenmittel führen zu einer Beteiligung am Unternehmenskapital.

- ▶ Reine Erfolgsbeteiligung
- ▶ Reine Kapitalbeteiligung
- ▶ Kombination von Erfolgs- und Kapitalbeteiligung

Aus der Praxis...

Anzahl und Verbreitung von Mitarbeiterbeteiligungen

“Im Jahr 1998 verfügten insgesamt 5% aller Betriebe in Deutschland über ein Erfolgs- oder Kapitalbeteiligungsmodell. Nach Schätzungen sind es in Westdeutschland 77.000 Betriebe mit insgesamt 4,35 Mio. Mitarbeitern und in Ostdeutschland 20.000 Betriebe mit 500.000 Mitarbeitern.“

Hinsichtlich der Verteilung von Mitarbeiterbeteiligungen kann gesagt werden, dass Erfolgsbeteiligungen in erster Linie auf Beteiligungen von Führungskräften ausgerichtet sind, Kapitalbeteiligungen dagegen die „breite Masse“ ansprechen.“

(Quelle: PERSONAL, Heft 11/2002)

4.1 Formen der Erfolgsbeteiligung

Die **Erfolgsbeteiligung**, freiwillige Zuwendungen des Unternehmens, ist eine materielle Beteiligung der Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen am erzielten Unternehmenserfolg. Nach einem vorher festgelegten Verteilungsschlüssel und nach einer messbaren betrieblichen Erfolgsgröße erhalten die Mitarbeiter

Erfolgsbeteiligung:

- ▶ Freiwillige Zuwendungen am erzielten Unternehmenserfolg
- ▶ Mit festgelegtem Verteilungsschlüssel
- ▶ Zusätzlich zum vereinbarten Entgelt

zusätzlich zum vereinbarten Entgelt (Direktvergütung, Sozialleistungen) finanzielle Leistungen.

Aus der Praxis...

debis teilt Jahreszielgehalt in einen festen und variablen Anteil

Als erstes deutsches Unternehmen hat das Dienstleistungsunternehmen debis 1998 das bisherige Jahreszielgehalt ihrer Mitarbeiter in einen festen und variablen Anteil aufgeteilt. Die Höhe des variablen Anteils hängt von der individuellen Leistung des Mitarbeiters und dem Unternehmensergebnis ab. Als Grundlage dient die Leistungsbeurteilung. Je nach Stellung des Mitarbeiters können Team- und Unternehmensergebnis die Höhe des variablen Anteils beeinflussen.

Zum einen soll durch eine Verknüpfung von Unternehmenserfolg und flexiblem Gehaltsanteil eine stärkere Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen erreicht werden. Zum anderen soll der individuelle Erfolg (oder Misserfolg) des Mitarbeiters an der Höhe des Gehalts ablesbar sein.

(vgl. SOMMERHOFF: Mitarbeiterbeurteilung, S.31)

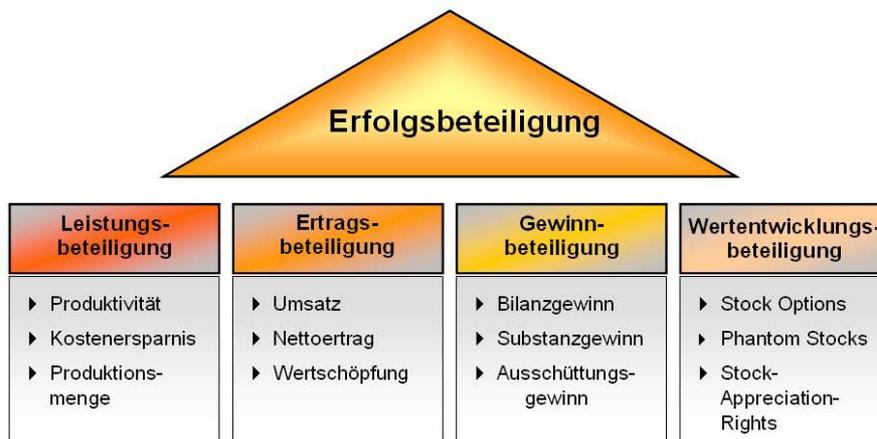


Abbildung 4
Formen der Erfolgsbeteiligung

Leistungsbeteiligung

Diese Form der Beteiligung bezieht sich direkt auf die Arbeitsergebnisse. Je nach Leistung erhält der Mitarbeiter einen Erfolgsanteil dafür, dass er die „Normalleistung“ erreicht bzw. überschritten hat. Grundlagen der Beteiligung sind Produktionsmenge, Produktivität und Kostenersparnis.

Leistungsbeteiligung

Ertragsbeteiligung

Die Ertragsbeteiligung besitzt einen direkten Bezug zum Unternehmensertrag und ist sowohl von internen Einflüssen als auch von Markteinflüssen abhängig. Umsatz, Nettoertrag und Wertschöpfung können als Grundlage für die Berechnung der Beteiligung dienen.

Ertragsbeteiligung



In der Praxis haben sich die **Ertrags- und Leistungsbeteiligung nicht durchsetzen können**, da sie zu einseitig auf die Marktsituation bzw. Produktion ausgerichtet sind.

Gewinnbeteiligung

Da die Gewinnbeteiligung alle wichtigen Aspekte des Erfolgs (Markt- bzw. Umsatzseite und Produktions- bzw. Kostenseite) berücksichtigt, ist sie die am häufigsten angewendete Form der Erfolgsbeteiligung. Als Beteiligungsgrundlage werden Bilanzgewinn, Ausschüttung- (z.B. Dividende) und Substanzgewinn (z.B. einbehaltener Gewinn) verwendet. In der Praxis ist vor allem die Bilanzgewinnbeteiligung von Bedeutung.

Gewinnbeteiligung

Vorteil

- ▶ Vergütung erfolgt nur, wenn „schwarze Zahlen“ geschrieben werden

Nachteil

- ▶ Vernachlässigung langfristiger strategischer Aspekte

Wertentwicklungsbeteiligung

Diese Form der Beteiligung soll insbesondere Führungskräften Anreize bieten, ihr Entscheidungsverhalten am Wert des Unternehmens auszurichten. Aufgrund der steigenden Bedeutung des Shareholder-Value bzw. des Stakeholder-Value spielt diese Form der Erfolgsbeteiligung in der Praxis eine große Rolle. Mögliche Beteiligungsgrundlagen sind die Kursentwicklung des Unternehmens am Aktienmarkt (z.B. Stock Options) oder virtuelle Optionsprogramme (z.B. Stock-Appreciation-Rights).

Wertentwicklungsbeteiligung

Vorteil

- ▶ Bietet Anreize zu einem strategisch langfristig ausgerichteten Handeln.



Mit Ausnahme der Wertentwicklungsbeteiligung (nur individualorientiert) können alle drei Beteiligungsformen sowohl individual als auch gruppenorientiert gestaltet werden.

4.2 Formen der Kapitalbeteiligung⁹

Die **Kapitalbeteiligung** stellt im Gegensatz zur Erfolgsbeteiligung eine Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenskapital dar. Sie ist in verschiedenen Formen über eine Eigenkapital- und Fremdkapitalbeteiligung möglich und soll Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen binden und zu einem verstärkten unternehmerischen Verhalten bewegen. Mit Kapitalbeteiligungen soll außerdem eine **partnerschaftliche Unternehmenskultur** geschaffen werden.

Kapitalbeteiligung
Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenskapital

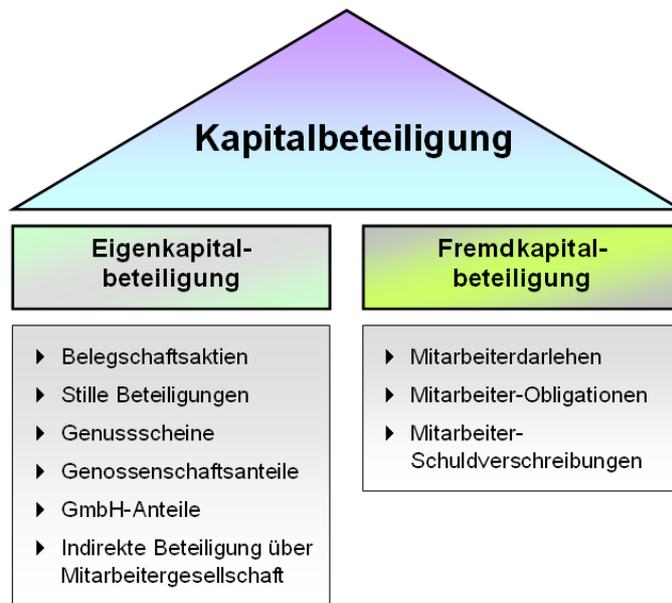


Abbildung 5
Formen der Kapitalbeteiligung

⊕ Vorteile

- ▶ Anreize der Kapitalbeteiligung wirken langfristig.
- ▶ Nachhaltigere Wirkung auf Motivation und Produktivität.
- ▶ Längerfristige Mitarbeiterbindung.
- ▶ Auch eine Beteiligung der Mitarbeiter an potentiellen Verlusten kann motivierend wirken.
- ▶ Positive Wirkung auf Kreditvergabeentscheidung der Banken.

⊖ Nachteil

- ▶ Mitarbeiter kann Betriebsergebnis bzw. Aktienkurse nur geringfügig durch Eigenleistung beeinflussen.

4.3 Ziele von Mitarbeiterbeteiligungen

Die Ziele und Wirkungen von Mitarbeiterbeteiligungen als Teil des Entgeltmanagements können in Unternehmens- und Mitarbeiterziele gegliedert werden. Die Unternehmensziele setzen sich aus personalwirtschaftlichen,

Ziele von Mitarbeiterbeteiligungen

finanzwirtschaftlichen und sonstigen Zielen (z.B. Imageförderung) zusammen. Für Mitarbeiter sind dagegen finanzielle und immaterielle Ziele von Interesse.



Abbildung 6
Ziele der Erfolgs- und Kapitalbeteiligung

5 Betriebliche Sozialleistungen¹⁰

5.1 Gesetzliche Sozialleistungen

Sind vor allem Sozialversicherungsbeiträge (z.B. Arbeitslosen-, Renten-, Krankenversicherung) des Arbeitgebers, bezahlte Feiertage, Mutterschutzzahlungen und Betriebsunfallversicherung. Die Höhe der Leistungen kann vom Unternehmen nicht beeinflusst werden. Vielen Mitarbeitern reicht z.B. die Höhe der gesetzlichen Altersvorsorge nicht aus, sodass sie auf der Basis von freiwilligen Sozialleistungen noch weitere Maßnahmen zur Altersversorgung treffen.

Gesetzliche Sozialleistungen

5.2 Tarifliche Sozialleistungen

Diese Leistungen beziehen sich auf Entgeltfortzahlung, Kündigungsschutz, Rentenbeihilfe, Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen. Der Anstieg von tariflich fixierten Leistungen führt in vielen Unternehmen zu einem Abbau von freiwilligen Leistungen aufgrund zu hoher Personalzusatzkosten.

Tarifliche Sozialleistungen

5.3 Freiwillige Sozialleistungen

Es handelt sich um echte Zusatzleistungen auf freiwilliger Basis eines Unternehmens wie z.B. Altersversorgung, Firmenwagen zur Privatnutzung oder Dienstleistungen. Sie beruhen auf Einzelverträgen oder Betriebsvereinbarungen.

Freiwillige Sozialleistungen

Freiwillige Sozialleistungen können aufgrund des **relativ großen Gestaltungsspielraums** (keine gesetzlichen oder tariflichen Verankerungen) ein wirkungsvolles Instrument sein, um Bedürfnisse der Mitarbeiter individuell und flexibel zu gestalten. Durch **Individualität und Flexibilität** (z.B. Cafeteria-System) gilt es, die Attraktivität des Leistungsangebotes aufrecht zu erhalten und einen **größtmöglichen Nutzen** aller Beteiligten zu schaffen.

Auf der Basis der **Anreiz-Beitrag-Theorie**¹¹ kann man von einer zumindest teilweisen Erfüllung der Nutzenerwartungen ausgehen. Zusatzleistungen sind Anreize für Mitarbeiter, die ein Verhalten (Beitrag) beim Mitarbeiter auslösen.

Anreiz-Beitrag-Theorie



Es ist notwendig, freiwillige Zusatzleistungen immer wieder zu aktualisieren und zu modifizieren, da mit zunehmender Gewöhnung der Mitarbeiter an diese Leistungen deren Nutzen abnimmt!

6 Gestaltung des Entgelts von Führungskräften¹²

Das Entgelt von Führungskräften, die überwiegend zu den außertariflichen und leitenden Angestellten zählen, unterscheidet sich vom Entgelt ausführender Mitarbeiter durch das **höhere Entgeltniveau** und die **höhere Gestaltungsfreiheit** (variablere Lohnstruktur).

Entgelt von Führungskräften

Gründe sind beispielsweise:

- ▶ weitreichender Einfluss des Leistungsverhaltens auf den Unternehmenserfolg.
- ▶ Einzelverträge bzw. betriebsindividuelle Regelungen.

Das Entgelt von Führungskräften spielt dabei immer mehr eine Vorreiterrolle für die zukünftige Entgeltentwicklung auch für die übrigen Mitarbeiter.

6.1 Zusammensetzung des Entgelts von Führungskräften

Fixes Grundgehalt

Das fixe Grundgehalt bildet das Fundament des Entgelts von Führungskräften und ist **anforderungs- und qualifikationsorientiert**. Es handelt sich um einen individuell vertraglich festgelegten Jahresbetrag zuzüglich eventueller Urlaubs- und Weihnachtsgelder. Vielfach dient das Grundgehalt auch als Bezugsbasis für die variable Vergütung. Je nach Hierarchiestufe und Entgeltstruktur macht der Anteil des Grundgehalts zwischen 65% und 95% der monetären Gesamtvergütung aus.

Variable Bezüge

Diese **erfolgs- und leistungsorientierten** Bezüge wirken leistungsmotivierend und sind in ihrer Höhe mehr oder weniger variabel und meist vertraglich an betriebliche und individuelle Erfolgs- und Leistungskriterien gebunden. Sie bestehen aus zusätzlichen monetären Bezügen in Form einer Tantieme, Prämie, eines Ziel- oder Jahresbonus oder einer Erfolgsbeteiligung. Die variablen Bezüge machen zwischen 5% und 35% der monetären Bezüge aus.

Zusatz- und Sozialleistungen

Diese Komponente des Entgelts betrifft alle sonstigen Sach- und Geldleistungen, die den Mitarbeitern zusätzlich zu den monetären Bezügen gewährt werden. Neben den gesetzlichen Arbeitgeberanteilen zur Sozialversicherung gibt es freiwillige Zusatzleistungen (Benefits) wie zum Beispiel Firmenwagen, individuelle Urlaubsregelung oder Altersversorgung.

Entgelt von Führungskräften:

- ▶ Fixes Grundgehalt
- ▶ Variable Bezüge
- ▶ Zusatz- und Sozialleistungen



Abbildung 7
Komponenten des Führungskräfteentgelts

Aus der Praxis...

Zufriedenheit mit Zusatzleistungen

„Eine 1991 durchgeführte Befragung bei 101 Führungskräften ergab, dass deren Mehrheit mit dem Zusatzleistungsangebot ihrer Unternehmen zufrieden ist. Zusätzlich zu den offerierten Leistungen werden in erster Linie Dienstwagen, zusätzliche Altersversorgungsleistungen sowie Direktversicherungen und Zeitflexibilisierungen (z.B. Zusatzurlaub, flexible Arbeitszeiten und Frühpensionierung) von den Mitarbeitern gewünscht.“

Die Befragten hielten vor allem Dienstwagen, zusätzliche Altersversorgung und Vermögensbeteiligungen als Elemente von Cafeteria-Systemen für geeignet.“

(Quelle :OECHSELER/ WAGNER: Cafeteria-Modelle in Unternehmenspraxis, S.54ff)

Aus der Praxis...

Struktur des variablen Entgeltsystems bei Carl Zeiss

„Das Jahreszieleinkommen der Manager der ersten bis dritten Ebene unterhalb des Vorstandes besteht zu drei Vierteln aus dem Grundgehalt und bei voller Zielerreichung zu einem Viertel aus variabler Vergütung. Im „Worst-Case“ wird am Jahresende lediglich das Grundeinkommen, im „Best-Case“ das Jahreszieleinkommen erreicht. Da nur das erreichte Ergebnis (nicht aber die dafür aufgewendete Leistung) honoriert wird, entwickeln sich die Gehälter aufgrund des variablen Anteils analog zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

Fazit: Durch eine Zielstruktur gelingt es allen besser, ihre Aufgaben und Maßnahmen ganz konkret auf die Ziele auszurichten. Tätigkeiten innerhalb und zwischen den Bereichen werden stärker aufeinander abgestimmt. Synergieeffekte werden besser genutzt. Das Unternehmensergebnis hat sich seitdem kontinuierlich verbessert.

Aufgrund der positiven Bilanz ist es vorgesehen, dieses Modell der Zielvereinbarung auch im AT-Bereich einzuführen.“

(Quelle: SOLD/UEPPING: Strategische Unternehmenssteuerung durch Zielvereinbarungen und variabler Vergütung, In: Personal: Heft 10/1999)



Mit **steigender Hierarchie** steigt nicht nur die Zahl von Führungskräften, die eine variable Vergütung bekommen, sondern auch der variable Anteil an der Gesamtvergütung.

Alternativ zur Barausschüttung der variablen Bezüge bietet sich die Möglichkeit, die variablen Bezüge und Teile der Zusatzleistungen als Budget eines Cafeteria-Systems¹³ zu verwenden.

7 Moderne Entgeltsysteme¹⁴

Moderne, **variable** Entgeltsysteme mit erfolgs- und leistungsorientierten Komponenten sind mittlerweile weit verbreitet. Außer Manager und leitende Angestellte werden vermehrt auch andere Mitarbeiter erfolgsabhängig vergütet. Neben der **Leistungs- und Erfolgsorientierung** ist die **Mitarbeiter- bzw. Motivationsorientierung** der dritte Baustein eines zukunftsorientierten Entgeltsystems.

- Basisorientierung:**
- ▶ Leistungsorientierung
 - ▶ Erfolgsorientierung
 - ▶ Mitarbeiter- bzw. Motivationsorientierung

7.1 Zukunftsorientierte Entgeltsysteme

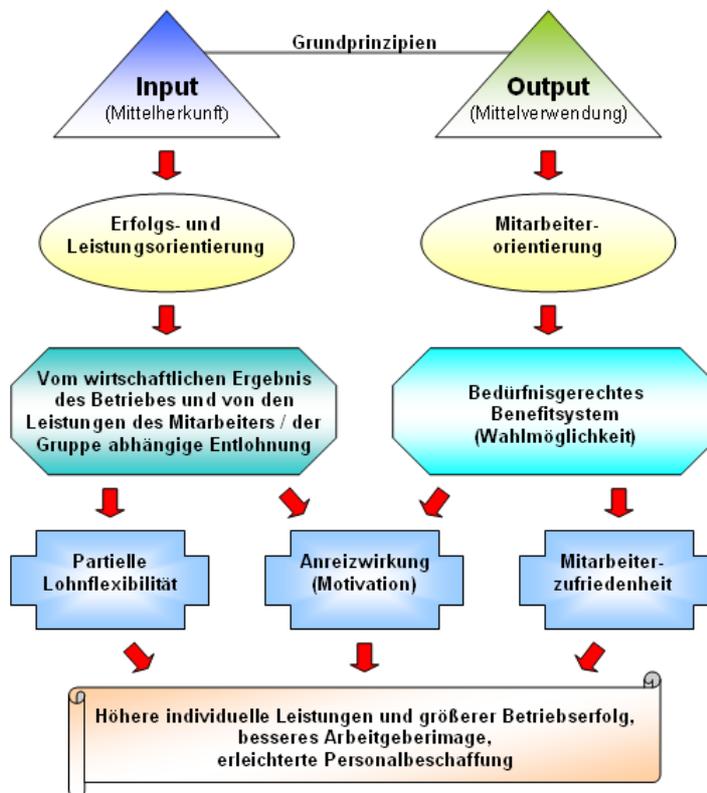


Abbildung 8
Übersicht über zukunftsorientierte Entgeltsysteme (eigene Darstellung. vgl. Beyer: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre)

Input (Mittelherkunft)

Unter Input versteht man die Mittelherkunft der übertariflichen Entgeltbestandteile.

Input

Output (Mittelverwendung)

Unter Output versteht man die Art der Mittelverwendung, wie z.B. Barauszahlung oder Dienstwagen.

Output

Erfolgs- und Leistungsorientierung

Mitarbeiter bekommen neben dem fixen Grundgehalt erfolgs- und leistungsabhängige Bezüge, die sich am Gewinn, an der Wertschöpfung oder an Deckungsbeiträgen orientieren. Mit Hilfe eines **Profit-Centers**¹⁵ können

Erfolgs- und Leistungsorientierung

erfolgsorientierte Bezüge leichter ermittelt werden, da Ertrag oder Verlust direkt einer bestimmten Abteilung zurechenbar sind.

Indikatoren für die Mehrleistung eines Mitarbeiters sind beispielsweise Verbesserungsvorschläge, geringere Ausschussquoten, fristgerechtes Arbeiten oder erhöhte Kundenbindung.

Die Erfolgsorientierung der variablen Bezüge führt zu mehr **Lohnflexibilität** des (übertariflichen) Entgelts. Dadurch passen sich die Personalkosten in Zeiten der Rezession an die reduzierten Gewinne an. Variable Bezüge und freiwillige Zusatzleistungen, die an die persönliche Leistung und an den betriebswirtschaftlichen Erfolg gekoppelt sind, begünstigen das **unternehmerische Denken der Mitarbeiter** und fördern die **Übernahme von Verantwortung** ohne Entstehung zusätzlicher Fixkosten.

Mitarbeiterorientierung

Die Interessen, Bedürfnisse und tatsächlichen Präferenzen der Mitarbeiter müssen berücksichtigt werden. Dadurch, dass die Mitarbeiter innerhalb eines **Cafeteria-Systems** zwischen unterschiedlichen Leistungen wählen können, entsteht ein individuell angepasstes, **bedürfnisgerechtes Benefitsystem**. Dies führt zur **Mitarbeiterzufriedenheit** und kann Auswirkungen auf die **Motivation** haben.

Mitarbeiterorientierung

7.2 Ziele und Wirkungen des Entgeltmanagements

Neben einem verbesserten Arbeitgeberimage, höherer individueller Leistung, größerem Betriebserfolg und einer erleichterten Personalbeschaffung gibt es folgende Ziele:

- ▶ Partielle Lohnflexibilität (Löhne, Zusatzleistungen) des Betriebes.
- ▶ Entgeltzufriedenheit der Mitarbeiter (Flexibilität, Individualisierung).
- ▶ Nutzenoptimierung bei der Auszahlung (Cafeteria- bzw. Benefitsystem).
- ▶ Kundenzufriedenheit (Erwartungserfüllung bzgl. Qualität, Zeit, und Preis) durch motivierte, kundenorientierte Mitarbeiter.
- ▶ Führungs- und Markterfolg.
- ▶ Unternehmerisches Denken der Mitarbeiter fördern (z.B. Kundenorientierung).
- ▶ Geringere Fluktuation und Absentismus.
- ▶ Stimulierung zur Weiterbildung (höhere Qualifikation führt zu höherem Lohn).

Ziele und Wirkungen von Entgelt

➔ Kapitel 4.3
Ziele von Mitarbeiterbeteiligungen

7.3 Anforderungen an Entgeltsysteme

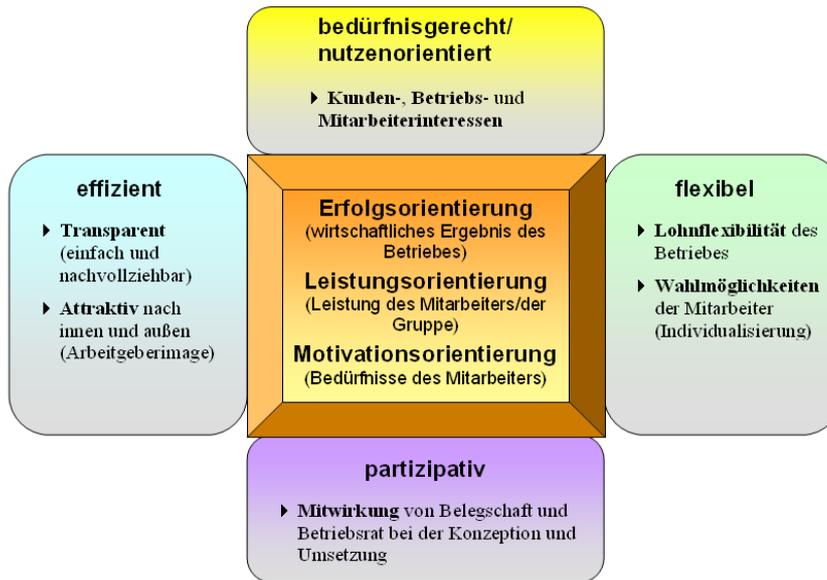


Abbildung 9
Anforderungen an Entgeltsysteme
(vgl. Beyer: Personalmanagement)

Auf der Basis von **Erfolgs-, Leistungs- und Motivationsorientierung** sollten folgende Anforderungen erfüllt werden, um die Ziele zu erreichen:

bedürfnisgerecht / nutzenorientiert

- ▶ Arbeits- und Kundenmarktsituationen berücksichtigen.
- ▶ Immer den technischen Veränderungen anpassen.
- ▶ Ergebnis-, anforderungs- und leistungsorientiert sein.
- ▶ Anreiz, Belohnung und Sanktionen ermöglichen.
- ▶ Muss von den Mitarbeitern als gerecht empfunden werden.
- ▶ Nutzenoptimierung durch Berücksichtigung von Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter, Kunden und Unternehmen.

bedürfnisgerecht und nutzenorientiert

effizient

- ▶ Transparenz und Verständlichkeit des Entgeltsystems.
- ▶ Zeitlicher Abstand zwischen Leistung und Vergütung muss klein sein.
- ▶ Attraktiv nach innen und außen (Arbeiterimage).

effizient

partizipativ

- ▶ Einbeziehung der Mitarbeiter und des Betriebsrates in den Entstehungsprozess eines neuen Systems, um Akzeptanz zu fördern.

partizipativ

flexibel

- ▶ Individuelle Anpassung mittels Cafeteria-System.

flexibel

- ▶ Muss die unterschiedlichen Anforderungen an die verschiedenen Gruppen von Mitarbeitern berücksichtigen; Systematik und innere Stimmigkeit.
- ▶ Eine flexible Anpassung der Entgeltsysteme an die veränderte Arbeitswelt bringt langfristig mehr Vorteile für das Unternehmen und die Mitarbeiter.

7.4 Tendenzen in der Entgeltpolitik

Einen Überblick über Entwicklungen und die daraus entstehenden Konsequenzen für die Entgeltpolitik gibt die folgende Abbildung:

Vergangenheit	Zukunft	Konsequenzen
Unternehmensleitung nimmt direkten Einfluss auf Entgeltgestaltung	Unternehmensleitung hält sich heraus; behält nur Richtlinienkompetenz; Vergütung wird in das gesamte Anreizsystem integriert	Verschiedene Bausteine eines Anreizsystems werden in einen Zusammenhang gebracht; Zuordnungen können dezentral festgelegt werden
Bewertung und Einstufung werden zentralistisch gesteuert	Überwiegend dezentrale Zuordnung vor Ort; Führungskräfte erhalten mehr Kompetenzen.	Vorgesetzter entscheidet (im Rahmen von Budgets) über variable Vergütungsanteile und wirkt mit bei der Einstufung
Mehr Einheitlichkeit und Gleichbehandlung in der Vergütungssystematik wichtig	Stärkere Differenzierung gewünscht; individuelle Lösungen sind erlaubt	Unterschiedliche Erfolgsgrößen sind zugelassen; Ergebnisse von Zielvereinbarungen werden wichtiger; Erfolgskriterien werden dezentral neu definiert
Tarifvertragliche und flächentarifnahe Regelungen mit wenig Beweglichkeit	Mehr Tarifferne, mehr Flexibilität durch unterschiedliche betriebliche Lösungen	Mehr leistungsmotivierende individuelle Regelungen sind erwünscht; Quervergleiche mit anderen Mitarbeitern wichtig; Vor Ort Entscheidungen werden wichtiger
Tendenz zur Festbezahlung und Nivellierung	Größere Spreizung des Entgelts , mehr variable Entgeltanteile , Risikoentgelt	Extreme Leistungsunterschiede werden extrem unterschiedlich belohnt
Aufwändige, komplexe, starre Verfahren	Einfach, praktikabel , weniger Aufwand, lernende Systeme	Viel Freiheit für Führungskräfte zur gerechten Vergütung

Abbildung 10
Entwicklungen in der Entgeltpolitik
(eigene Darstellung, vgl. Knebel: Entgeltpolitik in bewegten Zeiten)

Entwicklungen der Tarifverträge:

- ▶ Ablösung der bisherigen Lohn- und Gehaltstarifverträge durch **einheitliche Entgelttarifverträge** für Angestellte und Arbeiter (Bsp. Chemieindustrie).
- ▶ Vereinbarung von **Öffnungsklauseln** bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten.
- ▶ **Absenkung von Tarifstandards** für bestimmte Beschäftigungsgruppen oder Betriebe (z.B. Bauindustrie Ost: Absenkung tariflicher Grundvergütung).
- ▶ **Einführung von Haustarifen**, bei einzelnen existenzgefährdeten Unternehmen (Bsp. Siemens, Debis, IBM, Holzmann).

Entwicklungen der Tarifverträge

Entwicklungen von Zusatzleistungen:

- ▶ Zunehmende Beachtung der Erfolgs- und Leistungsorientierung bei Zusatzleistungen.
- ▶ Cafeteria-System gewinnt an Bedeutung.
- ▶ Durch Wertewandel und Individualisierungstendenzen haben gesetzliche und tarifliche Zusatzleistungen stark an Bedeutung und Sinn verloren.

Entwicklungen von Zusatzleistungen

7.5 Mögliche Schwierigkeiten bei der Einführung moderner Entgeltsysteme

- ▶ Jede Veränderung **kostet Geld**.
- ▶ **Akzeptanzprobleme:** Jede Veränderung führt zu einer neuen Entgelthierarchie, die nur die Mitarbeiter gut finden, die davon profitieren.
- ▶ Umgestaltung des Entgeltsystems und Neubewertung der Arbeitsaufgaben und -leistungen **kostet viel Zeit und Arbeit** für Führungskräfte.
- ▶ Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmervertretungen führen zu neuem Konfliktstoff.
- ▶ **Fehlende Vertrauenskultur** (der Vorstände) in die Führungsqualifikationen ihrer Vorgesetzten. Ein zentral gesteuertes System wird deshalb oft einem flexiblen dezentralen System vorgezogen, obwohl die direkten Vorgesetzten am besten über die Bedürfnisse der Mitarbeiter Bescheid wissen und gerecht und bedürfnisorientiert entlohnen könnten.

Probleme bei der Einführung



Für erfolgreiche Personalführung gilt: Entscheidungen zur Entgeltfindung müssen immer dort stattfinden, wo die Leistung erbracht wird, also beim direkten Vorgesetzten.

FAZIT:

Veränderungen innerhalb der Entgeltlandschaft sind gehemmt. Gründe hierfür sind Gesetze, Tarife, und wirtschaftliche Aspekte, aber auch die eingeschränkte Bereitschaft der Unternehmen zu Veränderung und Risiko. Individualität und Flexibilität, einer der Ziele veränderter Entgeltstrukturen, werden oft nicht erreicht.

Fazit

In vielen Unternehmen gibt es dennoch positive Ansätze, die darauf hindeuten, dass sich in Zukunft mehr bewegen wird als in der Vergangenheit. Zu beachten ist auch, dass die Übertragung einer Entgeltstruktur auf andere Unternehmen problematisch ist.

Die optimale Zusammenstellung der Gesamtvergütung für Mitarbeiter muss daher unternehmensindividuell gestaltet werden.

Interessante Literatur zum Thema

Becker, Fred / Berthel, Jürgen

Personalmanagement. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart, 2003.

Bontrup, Heinz

Lohn und Gewinn: Volks- und betriebswirtschaftliche Grundzüge. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. Oldenbourg, 2000.

Weber, Wolfgang

Entgeltsysteme - Lohn, Mitarbeiterbeteiligung und Zusatzleistungen. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart, 1993.

Interessante Links im Internet (Stand 03/2003)

- ▶ <http://www.flexible-unternehmen.de/>
Aktuelle Informationen zu zahlreichen BWL-Themen.

- ▶ <http://www.entgeltmanagement.de>

Kommentare

- ¹ Vgl. ANTONI: Motivation und Entgelt. (url: <http://www.flexible-unternehmen.de>)
BECKER/BERTHEL: Personalmanagement.
BECKER: Strategische Ausrichtung von Beteiligungssystemen. In: Weber: Entgeltsysteme.
BONTRUP: Lohn und Gewinn.
EVERS: Vergütungsmanagement. In: Rosenstiel: Führung von Mitarbeitern. Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart, 1999.
HEGNER/KLEIBS: Entgeltsysteme zielbezogen und motivierend gestalten. In: Personal, Heft 10/1997.
- ² Vgl. ZINK: Differenzierung der Theorie der Arbeitsmotivation von F. Herzberg zur Gestaltung sozio-technischer Systeme. Frankfurt am Main. 1975.
BEYER: Personalmanagement.
- ³ Vgl. BEYER: Personalmanagement.
- ⁴ Vgl. EYER: Gerecht erlebte Entlohnungssysteme erfolgreich gestalten. (url: <http://www.flexible-unternehmen.de>)
- ⁵ Vgl. BECKER/BERTHEL: Personalmanagement
BECKER: Strategische Ausrichtung von Beteiligungssystemen. In: Weber: Entgeltsysteme.
LÖFFELHOLZ: Lohn und Arbeitsentgelt. Gabler-Verlag. Wiesbaden, 1993.
- ⁶ Vgl. BONTRUP: Lohn und Gewinn: Volks- und betriebswirtschaftliche Grundzüge.
LÖFFELHOLZ: Lohn und Arbeitsentgelt. Gabler-Verlag. Wiesbaden, 1993.
SCHMALEN: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft. Wirtschaftsverlag Bachem. Köln, 1996.
http://bwl-owl.de/bwl_owl/B/lohn.htm
- ⁷ Vgl. BRÖCKERMANN: Personalwirtschaft, Köln, 1997.
- ⁸ Vgl. BERGER: Management Buy-Out und Mitarbeiterbeteiligungen: Müller-Botermann-Verlag. Köln, 1993.
SCHNEIDER/PAKLEPPA: Neue Impulse für Mitarbeiterbeteiligungen. In: Personal, Heft 11/2002.
SOMMERHOFF: Mitarbeiterbeurteilung. Verlag Moderne Industrie. Landsberg am Lech, 1999.
- ⁹ Vgl. SUNDERMEIER: Mitarbeiterbeteiligung: Eine Transaktionskosten-ökonomische Analyse. Verlag v. Florenz GmbH. München, 1992.
VOSS: Mitarbeiter als Kapitalanleger: Auswirkungen auf die Informationspolitik. (url: <http://www.flexible-unternehmen.de>)
- ¹⁰ Vgl. OECHSLER/KASTURA: Betriebliche Sozialleistungen- Entwicklungen und Perspektiven. In: Weber: Entgeltsysteme.
- ¹¹ **Anreiz-Beitrags-Theorie (Simon) - Theorie zur Arbeitsmotivation:**
Ein Mitarbeiter ist zufrieden, wenn er das Verhältnis von Arbeitseinsatz (Beitrag) und die Erfüllung seiner Bedürfnisse (z.B. gute Entlohnung, Sicherheit oder Prestige) als ausgeglichen empfindet. Ist dies nicht der Fall, wird er den Ausgleich wieder herstellen. Er senkt entweder sein Anspruchsniveau oder seinen Beitrag (innere Kündigung), oder er manipuliert seine Situation (z. B. durch höhere Lohnforderungen). Mögliche Maßnahme zur Erreichung der Mitarbeiterzufriedenheit ist ein Anreizsystem (z.B. Bonus, Wahl zum Mitarbeiter des Monats).
Vgl. <http://www.phil.uni-erlangen.de/economics/bwl/stichwort/stichwor.htm>

-
- ¹² Vgl. EVERS: Vergütungsmanagement. In: Rosenstiel: Führung von Mitarbeitern. Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart, 1999.
HAUSSMANN: Variable Vergütung von Führungskräften.
(url: <http://www.flexible-unternehmen.de>)
KÖTTING/MARR: Flexibilisierung von Entgeltsystemen als Herausforderung für personalwirtschaftliche Forschung und Praxis. In: Weber: Entgeltsysteme.
OECHSELER/KASTURA: Betriebliche Sozialleistungen-Entwicklungen und Perspektiven. In: Weber: Entgeltsysteme.
RÖSLER/HINRICHSSEN: Gestaltung variabler Entgeltsysteme.
(url: <http://www.flexible-unternehmen.de>)
SOLD/UEPPING: Strategische Unternehmenssteuerung durch Zielvereinbarungen und variabler Vergütung. In: Personal, Heft 10/1999.
- ¹³ **Cafeteria-System:**
Das Cafeteria-System ist ein Konzept der flexiblen Entgeltgestaltung. Aus einem Angebot an Sozialleistungen und übertariflichen Leistungen stellt der Arbeitnehmer sein persönliches Bündel an Leistungen wie ein Menü in der Cafeteria zusammen. So kann er sich je nach seinen persönlichen Präferenzen zum Beispiel für einen Firmenwagen, für einen Zuschuss zur Lebensversicherung oder für ein besonderes Arbeitgeberdarlehen entscheiden.
Ein wesentlicher Vorteil liegt darin, dass Mitarbeiter aufgefordert werden, ihre Leistungen selbst auszuwählen, was zur Folge hat, dass Leistungen wieder bewusst wahrgenommen werden und somit ihre Wirkung wieder stärker entfalten.
Vgl. <http://www.phil.uni-erlangen.de/economics/bwl/stichwort/stichwor.htm>
- ¹⁴ Vgl. BEYER: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement.
BEYER: Personalmanagement.
EVERS: Vergütungsmanagement. In: Rosenstiel: Führung von Mitarbeitern. Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart, 1999.
FEMPEL: Vergütungspolitik – ein statischer oder dynamischer Entwicklungsprozess? In: Personal, Heft 11/2002.
FEMPEL: Tendenzen und Rahmenbedingungen der Vergütungspolitik. In: Personal, Heft 8/2000.
KNEBEL: Entgeltpolitik in bewegten Zeiten. In: Personal, Heft 11/2002.
- ¹⁵ **Profit Center:**
Aufteilung eines Unternehmens in Sparten (divisionale Organisation) mit eigener Gewinnverantwortung, so dass sich ihr Beitrag zum Gesamtergebnis ermitteln lässt. Vorteile dieser Organisation sind eine höhere Flexibilität kleinerer Einheiten und erleichterte Ein- bzw. Ausgliederungsmöglichkeiten (Outsourcing).
Vgl. <http://www.phil.uni-erlangen.de/economics/bwl/stichwort/stichwor.htm>



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>