

Stichwortinformation: Anreizsysteme/Entgeltsysteme

1. Begriff

Grundlegend geht es bei der unternehmerischen Gestaltung von Anreizsystemen darum, Mitarbeiter zur Leistung zu motivieren und steuernd in ihr Verhalten einzugreifen, um somit zu einer Deckung zwischen den Zielen des Individuums und der Organisation zu gelangen. Dem liegt das Verständnis zugrunde, dass Arbeit kein Selbstzweck ist und die Ziele von Mitarbeitern und Unternehmen nicht notwendigerweise identisch sein müssen. Mittels zielgerichteter Kombinationen aus monetären und nicht-monetären Anreizen soll beim Mitarbeiter eine entsprechende Leistungs- und Verhaltensbereitschaft erzeugt werden.

Die Arbeitsbereitschaft – oder auch Motivation – des Einzelnen kann dabei aus zwei unterschiedlichen Quellen kommen: Man spricht von extrinsischer oder intrinsischer Motivation. Während extrinsische Motivation die Ausrichtung auf Belohnung oder Bestrafung meint, bezeichnet die intrinsische Motivation die Bereitschaft zu Aktivitäten, die um ihrer selbst willen ausgeführt werden. Dies können sowohl Aktivitäten sein, die dem eigenen Wohlbefinden dienen und Spaß machen sollen, als auch auf das Wohlergehen Anderer gerichtet sein (z.B. Altruismus).

Dass es lohnt, sich Gedanken über die Ausgestaltung betrieblicher Anreizsysteme zu machen, beweisen u.a. Jahr für Jahr die Studien des amerikanischen Meinungs- und Forschungsinstitutes GALLUP, das die Mitarbeiterzufriedenheit in verschiedenen Ländern testet. In Deutschland, so berichtet das Institut regelmäßig, ist nur ein Bruchteil der Beschäftigten (deutlich unter einem Fünftel) wirklich engagiert im Job. Der Rest macht „Dienst nach Vorschrift“ – oder noch weniger. Kein Wunder also, dass in den Wirtschaftswissenschaften an Methoden und Vorschlägen für die Ausgestaltung von Anreiz- und Entgeltsystemen kein Mangel herrscht.

Unternehmen sind daher bestrebt, ihre Steuerungsinstrumente so auszurichten, dass sie ihre Mitarbeiter möglichst effektiv anreizen. Dabei spielen Lohn und Gehalt eine entscheidende Rolle. Diese materiellen Anreizmechanismen werden in Entgeltsystemen ausgestaltet. In ihnen legen Unternehmen (und/oder Tarifparteien) die Struktur der Vergütung dar. Grundlegend wird dabei zwischen Zeit- und Leistungslöhnen unterschieden: Während Zeitlöhne (z.B. Stundenlöhne) eine erwartete „Normalleistung“ während der im Unternehmen verbrachten Arbeitszeit bewerten, beziehen sich Leistungslöhne auf die individuell zurechenbare Arbeitsleistung. Klassische Leistungslöhne sind Stück-, Akkord- oder Prämienlöhne. Der Anreizeffekt wird hier durch die direkte Kopplung von erbrachter Leistung zum (monetären) Ergebnis hergestellt.

Im Unterschied zu diesen Modellen, bei denen das Verhältnis von Lohn und Leistung im Mittelpunkt steht, zielen Unternehmen inzwischen auch darauf ab, die Vergütung der Mitarbeiter an den ökonomischen Erfolg bzw. Misserfolg des Unternehmens zu koppeln. Dabei ist nicht mehr die unmittelbare Leistung des Einzelnen entscheidend, sondern der – vom Markt bewertete – Ertrag dieser Arbeit. Bonuszahlungen, Tantiemen, Gratifikationen oder Provisionen fallen unter dieses Instrument. Auch von der Erfolgsbeteiligung wird eine Anreizwirkung erwartet. Diese fällt umso höher aus, je risikofreudiger der Mitarbeiter ist. Umgekehrt kann die mangelnde Zurechenbarkeit des ökonomischen Erfolgs (Managemententscheidungen, Konkurrenzverhalten, konjunkturelle Lage, Preissenkungen) zu erheblichen Demotivationseffekten führen.

Heutige Entgeltsysteme sind i.d.R. komplex ausgestaltet und bestehen aus einer Vielzahl von Komponenten. Diese können anforderungsorientiert und/oder qualifikationsorientiert wirken, sowohl Leistungs- als auch Erfolgskomponenten beinhalten sowie Sozial-, Markt- und Standortkomponenten berücksichtigen.

Auch wenn dem Entgelt eine übergeordnete Rolle hinsichtlich seiner Anreizwirkung beigemessen wird, so wird ebenfalls auf ein breites Spektrum an immateriellen Motivationsfaktoren zurückgegriffen: Lob, Befehl, Partizipation oder Autonomie wären nur einige Beispiele. So gibt es „Mitarbeiter des Monats“, Zeremonien oder das Lob des Vorgesetzten. Im Gegensatz dazu steht der Befehl, der unter Umständen aber ebenfalls Leistungssteigerungen hervorbringen kann. Die Teilhabe an Entscheidungsprozessen (Mitbestimmung) oder Gruppenzugehörigkeit und soziale Netzwerke können ebenfalls motivierend wirken. Gleiches gilt für selbstbestimmtes Arbeiten, Anerkennung, Weiterbildungsmöglichkeiten, Aufstiegschancen, Arbeitsplatzsicherheit, autonome Entscheidungen über Zeit und Ort der Arbeit oder Selbstverwirklichung in der Arbeit etc. Die Motive, eine Arbeitsleistung zu erbringen sind somit vielfältig.

2. Wissenschaftliche Einbettung

Die wirtschaftswissenschaftliche Grundlage, auf der klassische Anreizsysteme basieren, liegt in der Standardökonomik – und hierbei insbesondere in der Prinzipal-Agenten-Theorie – begründet. Dieses Konstrukt basiert auf den Annahmen des Homo oeconomicus – des sich rational verhaltenden Menschen, der egoistisch handelt und Arbeit als negatives Gut sieht. Darüber hinaus hat er durch Informationsvorteile gegenüber dem Arbeitgeber die Möglichkeit, Leistung zurückzuhalten. Gelten diese Prämissen, arbeiten Menschen nicht freiwillig, sondern müssen zur Arbeit motiviert werden – in erster Linie über den extrinsischen Motivator Geld. Die Folge sind Anreiz- und Entgeltsysteme, die bemüht sind, möglichst viele Faktoren der menschlichen Arbeit mess- und überprüfbar zu machen.

Seit Mitte der 70er Jahre entwickelt sich – aus der Psychologie kommend – eine andere Sichtweise auf den Menschen, die das Konstrukt des Homo oeconomicus in Frage stellt (wofür der Psychologe Daniel Kahneman 2002 den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften erhalten hat). In der sog. Verhaltensökonomik (oder – als weiterer Zweig – der psychologischen Ökonomik) werden die grundlegenden Prämissen der Standardökonomik aufgehoben: Der Mensch handelt nicht immer rational, Akteure sind nur begrenzt egoistisch und Arbeit stellt bei weitem nicht immer ein negatives Gut dar. 1974 formulierte der Ökonom Richard Easterlin das nach ihm benannte Paradoxon, das – vereinfacht gesagt – ausdrückt, dass Menschen, sobald sie ihre Grundbedürfnisse befriedigt haben, durch zusätzlichen Reichtum nicht automatisch zufriedener werden. Vielmehr sind es Vertrauen (innerhalb der Gesellschaft und innerhalb der Organisation), funktionierende soziale Netzwerke, das Bedürfnis nach Sicherheit und Geborgenheit sowie Zugehörigkeit und Aufgehobensein, die die Menschen befriedigen. Neuere Forschungsrichtungen beschäftigen sich daher auch mit der Suche nach dem Glück. Die Einflüsse der Glücksforschung, die durchaus auch das Aufgehen in der Arbeit als Zustand der Befriedigung kennt, führen heute zu einer höheren Bewertung der immateriellen Anreizfaktoren. Geld spielt zwar auch weiterhin eine elementare Rolle für die Bereitschaft, eine Arbeitsleistung zu erbringen, füllt aber eher Stellvertreterfunktionen aus: Die absolute Einkommenshöhe ist nicht entscheidend – wohl aber in der Relation zu anderen. Dabei spielt der Fairness-Gedanke, also Gerechtigkeit, eine elementare Rolle – sowohl in der Gestaltung von Prozessen, als auch im Ergebnis. Mitarbeiter achten sehr genau darauf, wie sie in ihrem Umfeld wahrgenommen und behandelt werden. Dabei vergleichen sie

sich mit Referenzpersonen ihrer Umgebung. Ungleiche Behandlung führt dabei zu Ablehnung, wenn sie als unfair wahrgenommen wird. Umgekehrt führt aber auch völlige Gleichbehandlung zu Demotivation, da die eigene Leistung nicht mehr in den vergleichenden Kontext gestellt werden kann.

In eine ähnliche Richtung zielt die unterschiedliche Wahrnehmung von Gewinn und Verlust. Während Gewinne meist nur zu kurzfristigen Anreizwirkungen führen, hat der Verlust einen erheblich größeren Einfluss auf die Leistungsbereitschaft. Ein Beispiel: Die Einführung eines neuen Entgeltsystems kann dazu führen, dass 30% der Beschäftigten besser und 5% schlechter als zuvor gestellt werden. Die übrigen 65%, die genauso wie vorher behandelt werden, fühlen sich dennoch als Verlierer und lehnen das neue System ab. Anders wäre es in diesem Fall, wenn niemand schlechter gestellt, die Gründe für die Besserstellung der 30% transparent und der Prozess als solcher fair gestaltet werden würde.

Während die Standardökonomik versucht hat, die Wirtschaftswissenschaften in den Stand der Naturwissenschaften zu heben, stehen die Schulen der verhaltensorientierten Ökonomik eher für die Besinnung auf die psychologischen und sozialwissenschaftlichen Wurzeln der Ökonomie. Im derzeitigen wirtschaftswissenschaftlichen Diskurs stehen sich beide Richtungen daher relativ unvereinbar gegenüber.

In der neueren Forschung werden darüber hinaus noch weitere Einflussfaktoren auf die Arbeitsmotivation des Menschen angeführt. So spielen Faktoren, die außerhalb der Arbeit liegen, ebenfalls eine Rolle. Diese bestimmen sich über die Werte und Normen des Einzelnen, über seine sozialen und kulturellen Hintergründe oder seine Lebenssituation. Aber auch Faktoren, die innerhalb des Unternehmens liegen, sind relevant: So zieht eine bestimmte Organisationsform auch entsprechende Typen von Menschen an: Organisationen, die stark hierarchisch geprägt und von klaren Regeln bestimmt sind, sind eher für formalistisch geprägte Arbeitnehmer interessant. Unternehmen, die ihr Augenmerk auf Aufstiegschancen und Prestigeobjekte (z.B. Firmenwagen, Blackberrys, Urlaubsreise etc.) zur Entlohnung legen, sind vermutlich eher für Menschen attraktiv, denen Status besonders wichtig ist.

Für die Gestaltung von Anreiz- und Entgeltsystemen bedeutet die weiter fortschreitende Individualisierung und Erweiterung der Einflussfaktoren eine immer größer werdende Komplexität und Vielfalt – und stellt Unternehmen damit vor große Herausforderungen.

3. Aktuelle Entwicklung

Die Problematik moderner Anreiz- und Entgeltsysteme liegt darin, dass sie in ihrer Entwicklung mit der Dynamik der Arbeitswelt von heute kaum Schritt halten können. Zu sehr haben sich die Arbeitsbedingungen gewandelt. Klassische Instrumente der Messung und Bewertung von Arbeit werden in einer mobilen Wissensgesellschaft immer komplizierter. Verfahren, die aus der Hochzeit der industriellen Arbeit stammen, lassen sich kaum noch wirksam einsetzen.

Unternehmen begegnen diesen Herausforderungen auf zwei Ebenen: Zum einen versuchen sie – ganz im Sinne der Standardökonomik – neue Maß- und Kennzahlen für die Bewertung von Arbeit zu finden und einzuführen. Die Zielvereinbarung beispielsweise ist ein solches Instrument. Damit werden individuell mit dem Mitarbeiter möglichst messbare Ziele definiert, deren Erreichung dann mit Geldzahlungen verknüpft werden können. Zum anderen bekommen immaterielle Anreize – ganz im Sinne der Verhaltensökonomik – einen neuen Stellenwert. Work-Life-Balance, Arbeitszeitsouveränität, Auszeiten (z.B. für Ehrenamt oder

die Pflege von Angehörigen), Gesundheitsfürsorge und andere Elemente der persönlich-individuellen Bedürfnisbefriedigung rücken in den Vordergrund. Moderne Anreiz- und Entgeltsysteme bieten daher meist einen ganzen Katalog an Angeboten (sog. „Cafeteria-Systeme“), aus denen unterschiedliche Elemente zu einem personalisierten Paket geschnürt werden können.

In der Praxis hat sich seit Mitte der 90er Jahre die Entgeltgestaltung ebenso wie die individuelle Vergütungsgestaltung erheblich flexibilisiert. Variable Entlohnungsbestandteile – sei es als individuelle Leistungsprämie oder als Beteiligung am Unternehmenserfolg – wurden seit diesem Zeitpunkt deutlich ausgebaut. Dabei sind mittlerweile nicht mehr nur die oberen Lohngruppen, sondern auch „Durchschnittsarbeitnehmer“ davon erfasst. So kennt selbst der Öffentliche Dienst seit 2005 eine variable Leistungsentgeltkomponente. Im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise wird allerdings vielerorts wieder über die Stärkung von Fixgehältern und die Verbreitung von immateriellen Anreizen diskutiert. So wurde die Leistungskomponente im Öffentlichen Dienst – zumindest auf Länderebene – bereits wieder abgeschafft.

Fraglich bleibt, wie Bedürfnisse nach Vertrauen, Zugehörigkeit, Solidarität und Sicherheit im Zuge einer mobilisierten, globalisierten und schnellen Arbeitswelt befriedigt werden können. Dies über Anreiz- und Entgeltsysteme abbilden zu wollen, ist eine ungelöste Herausforderung für die Unternehmen. Sicher ist, dass über die Gestaltung von Anreiz- und Entgeltsystemen alleine, keine großen Produktivitätszuwächse mehr erwartbar sind. Vielmehr müssen alle Facetten des betrieblichen Zusammenlebens gemeinsam auf den Prüfstand gestellt werden. Nur im Zusammenspiel mit der Gestaltung von Arbeitsprozessen (Autonomie am Arbeitsplatz, Feedbackkultur, Fairness, Mitbestimmung etc.) kann intrinsische Motivation gehalten werden. Dabei darf aber nicht vergessen werden, dass eine extrinsische Lohngerechtigkeit und Befriedigung der Grundbedürfnisse die Basis dafür darstellt, dass Menschen bereit sind, Arbeitsleistungen zu erbringen.

Exkurs: Managemententlohnung

In das Licht der Öffentlichkeit ist bei der Betrachtung von Entgeltsystemen in jüngster Zeit v.a. die Entlohnung von (Bank-)Managern geraten. Im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise wurde vielfach über die „raffgierigen“ Banker gesprochen, die – trotz Staatshilfen für ihre Unternehmen – mit reichlichen Boni ausgestattet wurden (und werden). Das manager magazin urteilte bereits im Sommer 2008: „Das System, nach dem Europas Topmanager bezahlt werden, ist außer Kontrolle. Es ist tendenziell zu großzügig und setzt vielfach die falschen Anreize.“ Diese bestehen in erster Linie in der Kurzfristigkeit der zu erreichenden Ziele. Quartalszahlen erhalten den Vorzug vor langfristige und nachhaltig gestalteten Unternehmenszielen. Die finanziell reizvolle Ausgestaltung der Bonussysteme sorgt dafür, dass das Verhalten der Manager sich auf die Erreichung genau der dafür notwendigen Ziele fokussiert – ohne das Gesamtunternehmen oder langfristige Risiken zu berücksichtigen. Dabei gelten die oben benannten Effekte der Verhaltensökonomik: Die Konzentration wird auf leicht erreichbare Bonusziele gelenkt. Sollten Boni bzw. die gesamte Vergütungshöhe nicht mehr den Managererwartungen entsprechen, sind Wechsel des Arbeitgebers die entsprechende Drohung. Die Argumentation für hohe Bonuszahlungen verläuft seitens der Unternehmen analog dazu mit der Begründung von Marktmechanismen.

In der Politik werden seitdem mehrere Varianten diskutiert, wie dem begegnet werden könnte. Die Begrenzung von Gehältern nach oben ist einer dieser Vorschläge. Weitere bestehen bspw. in der Einführung einer sog. „Bonusbank“, in der der Bonus „eingelagert“ und mit möglichen Mali der nächsten Jahre verrechnet werden kann. Die Auszahlung erfolgt dann nach mehreren

Jahren. In der Praxis hätte dies jedoch vermutlich keinen entscheidenden Effekt, da die bislang üblichen Aktienoptionen generell erst nach einigen Jahren eingelöst werden, um entsprechende Steuer- und Wertsteigerungseffekte zu nutzen. Auch die Besteuerung von Börsenumsätzen taucht im Zuge der Diskussion wieder auf. Großbritannien hat hier einen entsprechenden Vorstoß gewagt. Die Diskussion über Bonuszahlungen im Bankensystem ist dabei nicht neu: Bereits Mitte des 19. Jahrhundert wurden diese auch im deutschen Kaiserreich eingeführt. Während der Boomjahre 1870 bis 1873 erreichten sie – analog zu heute – astronomische Werte. Damals reagierte die Bismarcksche Regierung übrigens mit Änderungen im Aktiengesetz sowie mit der Einführung einer Tantiemensteuer (1906).

Letztlich geht es aber um die Frage, ob das herrschende Entgeltsystem für Manager nicht generell Fehlverhalten hervorrufen muss. Folgt man der Logik der Verhaltensökonomik, bräuchten gerade besonders intrinsisch motivierte Menschen – und als solche gelten Manager, zumindest in der Selbstreflexion, ja – gar keine extrinsischen Anreize über Boni oder andere Geldleistungen, um ihre Arbeit erfüllend zu gestalten. Das Verhalten, auf diese – und zwar nur noch auf diese – Anreize zu reagieren, ist somit ein selbst erzeugtes. Eine solche Art der Entlohnung zieht extrinsisch motivierte Manager an und verdrängt die intrinsisch vorhandene Motivation ihrer Kollegen – nach dem Prinzip der „self-fulfilling prophecy“. Dabei gilt auch für Manager, dass Geld nicht alles ist. Empirische Studien belegen zur Genüge, dass Lob und Empfehlungen von Vorgesetzten, Aufmerksamkeit von den Unternehmensführern oder Projektverantwortung deutlich höhere Stellenwerte einnehmen, als eine rein monetäre Entlohnung. Die Krise könnte somit als Chance wahrgenommen werden, in den Unternehmen entsprechend umzusteuern.

4. Evangelische Perspektiven

Anreizsysteme zielen auf mehr Produktivität und Effizienz sowie darauf, die Mitarbeiter bei Lust und Laune zu halten. Nach christlichem Verständnis ist das Menschsein des Menschen jedoch nicht durch die Kategorien von Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft bestimmt. Der Mensch ist Mensch vor jeder Leistung. Er ist als Bild Gottes geschaffen und muss sich seinen Wert und seine Würde nicht in personalen und politisch-gesellschaftlichen Leistungs- und Selbstverwirklichungsprozessen erst erarbeiten. Niemand wird durch Leistung ein besserer oder gottgefälliger Mensch. In der EKD-Denkschrift „Leistung und Wettbewerb“ von 1978 heißt es dazu: „Im christlichen Glauben erfährt der Mensch, daß er seine Anerkennung, sein Angenommen sein vor aller Leistung und abgesehen von aller Leistung durch die Liebe Gottes geschenkt bekommt... Dieses Kernstück der christlichen Ethik begründet den leistungslosen Selbstwert des Menschen... Des Menschen Heil ereignet sich in einem Bereich unseres Lebens, der nicht quantifizierbar, meßbar, bewertbar, aufrechenbar, bezahlbar ist, im Bereich unverdient geschenkter Liebe und Gnade. Die Zuneigung dieses Heils beschreibt die christliche Tradition als Rechtfertigung.“

Gleichwohl ist der christliche Glaube nicht leistungsfeindlich. Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft sind gute Gaben Gottes, die es im Sinne des Schöpfungsauftrages zu entwickeln und einzusetzen gilt. Als Haushalter und Mitarbeiter Gottes soll der Mensch in schöpferischer Mitverantwortung die Erde bebauen und bewahren. Hinzu kommt: Der Glaube an Jesus Christus befreit zur freien Leistung als Dienst zum Wohle des anderen und der Gemeinschaft. Leistung als gutes Werk für andere ist antwortender Dank für das Geschenk der Freiheit. Im Horizont christlichen Glaubens geht es somit nicht um Leistung und Leistungsbereitschaft schlechthin, sondern allein um die Frage, auf welche Ziele und Werte hin und unter welchen Bedingungen es geboten ist, Leistungen zu erbringen. Entscheidende Perspektive der biblischen Botschaft ist dabei die vorrangige Option für die Armen. Diese

Option befragt alle Leistungen nach ihrem solidarischen Beitrag zur Schaffung humaner Lebens- und Entfaltungsräume für die Armen, Benachteiligten und Ausgegrenzten: Arbeitslose, Alte, Behinderte, Kranke, die nachfolgenden Generationen und die Länder der Dritten Welt. Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft haben dem Leben des Einzelnen, der humanen Qualität des Gemeinwesens und der Erhaltung der Schöpfung zu dienen. Hier wären entsprechende Anreizsysteme erst noch zu entwickeln. Der christliche Glaube erhebt jedenfalls Einspruch, wenn Menschen unter inhumanen Bedingungen zur Leistung angehalten und wenn Leistung und Erfolg zum alleinigen Bewertungsmaßstab des Menschen gemacht werden.

Und ein Drittes. Unsere Gesellschaft ist daueraktiv und sie verlangt nach immer mehr und besserer Leistung in Permanenz rund um die Uhr. Gegen jeden Leistungswahn mahnt die Bibel: „Gedenke des Sabbattages, dass du ihn heilig hältst. Sechs Tage sollst du arbeiten und alle deine Arbeiten tun. Aber der siebte Tag ist ein Sabbat für JHWH, deinen Gott. Da sollst du keine Arbeit tun...“ Der Sabbat ist die unerbittliche Grenze aller menschlichen Leistungsbestrebungen: Gegen ökonomische Effektivität, Wachstum und permanente Leistungssteigerung steht die biblische Maxime, nicht aus allem und jedem immer das Letzte herauszuholen. Gegen jede Art von Funktionalisierung der Ruhe setzt die Schöpfungsgeschichte der Bibel die Ruhe als Abschluss und Vollendung der gesamten Schöpfung. Zum Menschsein des Menschen gehört die Ausgewogenheit von Leistung und Ruhe unter Berücksichtigung der natürlichen Bedürfnisse, Interessen und Rhythmen. Gegen alle Tendenzen der Individualisierung und Privatisierung der Ruhe besteht das biblische Sabbatgebot auf der Ruhe des ganzen Betriebs. Nur so wird der Sabbat das, was er sein soll, ein Tag der Kommunikation und der Freude im Familien- und Freundeskreis. Und gegen den Augenschein erinnert das Sabbatgebot der Bibel an die Stellung des Menschen in der Schöpfung. Es gemahnt ihn, sich nicht von anderen Menschen, Arbeits- und Leistungsverhältnissen, Maschinen oder Sachzwängen beherrschen zu lassen.

Jonathan Przybylski / Hartmut Przybylski

Weiterführende Literatur:

EKD Denkschrift „*Leistung und Wettbewerb*“, Gütersloh 1978

Martin Honecker: *Stichwort „Leistung und Wettbewerb“* in: Martin Honecker, *Grundriß der Sozialethik*, Berlin 1995

Evangelisches Soziallexikon: *Stichwort „Leistung“*, Stuttgart 2001

Ruth Kanfer, Gilad Chen, Robert D. Pritchard (Hrsg.): *Work Motivation. Past, Present, and Future*, New York 2008

Bruno S. Frey, Margit Osterloh (Hrsg.): *Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können*, Wiesbaden 2000

Reinhard K. Sprenger: *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse*, Frankfurt/M 1991