



Universität Potsdam

Dieter Wagner, Achim Grawert

Sozialleistungsmanagement : Mitarbeitermotivation mit geringem Aufwand

first published in:
Sozialleistungsmanagement : Mitarbeitermotivation mit geringem Aufwand /
von Dieter Wagner und Achim Grawert. - München : Beck, 1993. -
(Innovatives Personalmanagement ; Bd. 1) ISBN 3-406-35085-2

Postprint published at the Institutional Repository of the Potsdam University:
In: Postprints der Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 026
<http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2010/4520/>
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-45207>

Postprints der Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 026

Innovatives
Personalmanagement 1

Wagner · Grawert

Sozialleistungs- management

Mitarbeitermotivation mit
geringem Aufwand



Wagner · Grawert
Sozialleistungsmanagement

Herausgegeben von

Dr. Lutz von Rosenstiel

Professor an der Universität München

Sozialleistungs- management

Mitarbeitermotivation mit
geringem Aufwand

von

Dr. Dieter Wagner

Professor an der
Universität Potsdam

und

Dr. Achim Grawert

Professor an der
Fachhochschule für
Wirtschaft Berlin



C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung
München 1993

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Wagner, Dieter:

Sozialleistungsmanagement : Mitarbeitermotivation mit geringem Aufwand / von Dieter Wagner und Achim Grawert. – München : Beck, 1993

(Innovatives Personalmanagement ; Bd. 1)

ISBN 3 406 35085 2

NE: Grawert, Achim.; GT

ISBN 3 406 35085 2

Satz und Druck: Wagner, Nördlingen
Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
gemäß der ANSI-Norm für Bibliotheken,
ohne Verwendung von Chlor hergestellt

Vorwort

Sozialleistungen stellen sowohl aus ökonomischen als auch aus motivationalen Gründen eine wichtige Einflußgröße für das betriebliche Personalmanagement dar. Dabei haben sich ursprüngliche Zielsetzungen vielfach verschoben. Manche Leistungen erscheinen heute eher als überflüssig, während andererseits auch neue Bedürfnisse zu berücksichtigen sind. Vor diesem dynamischen Hintergrund, bei dem man stets die Erhaltung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit im Hinblick auf akzeptable Kostenstrukturen und das bereits in Deutschland erreichte Niveau der Arbeitsproduktivität berücksichtigen muß, ist es unser Anliegen, einen Überblick über die Funktion der Sozialleistungen im betrieblichen Vergütungssystem zu geben und zugleich zu verdeutlichen, was bei der Vergabe wichtiger Sozialleistungen zu beachten ist.

Hierbei stehen in unserem theoretischen Bezugsrahmen die Ziele für die Gewährung betrieblich beeinflubarer Sozialleistungen, die motivationalen Grundlagen und nicht zuletzt die Bestimmungsfaktoren im Vordergrund, die im Hinblick auf die Attraktivität von Sozialleistungen und den wichtigen Zusammenhang zwischen Beliebtheit und Effizienz jeweils zu beachten sind.

Wir sind überzeugt, daß nicht zuletzt vor dem Hintergrund vielfältiger Flexibilisierungs- und Individualisierungstendenzen der Konzeption und Einführung moderner Sozialleistungssysteme zunehmende Bedeutung beizumessen ist. In diesem Sinne soll das vorliegende Buch dazu anregen, vielfach Überkommenes zu überdenken und zu innovativen Problemlösungen zu ermutigen.

Wir möchten uns bei allen bedanken, die uns bei der Anfertigung des Manuskriptes unterstützt haben. Hierzu gehören viele Praktiker, mit denen wir über die Möglichkeiten und Grenzen verschiedener Vergütungselemente sehr offen und informativ diskutieren konnten. Darüber hinaus unterstützte uns Herr Dipl.-Kfm. *H. Langemeyer* bei der Textkorrektur und den redaktionellen Abschlußarbeiten. Frau *Gudrun Kroeck* schrieb in bewährter Form die einzelnen Manuskriptfassungen und brachte mit bemerkenswerter Geduld den PC so weit, daß er zuletzt ein ansehnliches Manuskript ausspuckte. Bleibt nur noch zu hoffen, daß es von möglichst vielen theoretisch und praktisch Betroffenen und Beteiligten gelesen wird.

Achim Grawert

Berlin und Hamburg, Dezember 1992

Dieter Wagner

Inhaltsverzeichnis

Einführung	1
A. Sozialleistungen im betrieblichen Vergütungssystem	
1. Grundlagen	5
1.1 Ziele für die Gewährung betrieblicher Sozialleistungen . .	5
1.2 Sozialleistungen und Sozialleistungsmanagement – eine zweckbezogene Begriffsbestimmung	7
1.3 Sozialleistungen als Kostenfaktor	11
1.4 Sozialleistungen in Deutschland	13
1.5 Sozialleistungen im internationalen Vergleich	16
1.6 Individualisierte Sozialleistungssysteme – Die Cafeteria-Idee	20
2. Motivation – ein vielschichtiges Problem	28
2.1 Der Anreizwert	29
2.2 Anreizwert und Verhalten	33
2.3 Arbeitszufriedenheit, Sozialleistungen und Verhalten . . .	37
2.3.1 Sozialleistungen als Einflußfaktoren der Arbeitszufriedenheit	37
2.3.2 Arbeitszufriedenheit und Verhalten	41
3. Die Attraktivität der Sozialleistungen	45
3.1 Sozialleistungsmarketing	45
3.1.1 Der Einfluß der Wahrnehmung	45
3.1.2 Wahrnehmungsdefizite in der Praxis	47
3.1.3 Informationspolitische Konsequenzen	49
3.2 Wertewandel als Einflußfaktor der Motivation	52
3.2.1 Werte und Wertewandel	52
3.2.2 Auswirkungen auf den Wert materieller Sozialleistungen	55
3.2.3 Auswirkungen auf den Wert freizeitbezogener Leistungen	57
3.2.4 Partizipation an Entscheidungen	62
3.3 Sozialleistungen als Statussymbole	63
3.3.1 Das Anerkennungsbedürfnis	63

3.3.2 Status und Statussymbole	65
3.3.3 Sozialleistungen und Statussymbole	66
3.3.4 Statuskongruenz	68
3.3.5 Statussymbole im betrieblichen Belohnungssystem	69
3.3.6 Der Anreizwert der statusgewährenden Sozialleistungen	71
3.3.7 Konsequenzen für ein effizientes System der Statusleistungen	73
3.3.8 Statusleistungen im Cafeteria-System	75
4. Beliebtheit und Effizienz – Überlegungen zum wirtschaftlichen Einsatz der Sozialleistungen	75
4.1 Die Beliebtheit der Sozialleistungen	76
4.2 Das Verhältnis von subjektivem Wert und Kosten als Effizienzmaß	81
4.3 Das Cafeteria-System als Instrument zur Optimierung des effizienten Einsatzes von Sozialleistungen	85
4.4 Zusammenfassung	87
5. Sozialleistungen als Steuerungsinstrument von Mitarbeiterverhalten	87
5.1 Sozialleistungen im Dienst der Personalwerbung	88
5.1.1 Grundlegende Zusammenhänge	88
5.1.2 Ziele und Mittel der Personalwerbung mit Sozialleistungen	90
5.1.3 Zielgruppenbildung	92
5.1.4 Der Mitarbeiter als Werbemittel	93
5.1.5 Sozialleistungen im Bewerbungsgespräch	95
5.1.6 Fazit	96
5.2 Sozialleistungen, Fehlzeiten und Fluktuation	96
5.2.1 Die Wirkungen von Sozialleistungen auf den Absentismus	101
5.2.2 Wirkungen von Sozialleistungen auf die Fluktuation	104
5.3 Sozialleistungen und Leistungsverhalten	108
5.3.1 Die Belohnungsobjekte	112
5.3.2 Das Verhältnis von variablen und fixen Entgeltbestandteilen	113
5.3.3 Die relative Betonung einzelner Leistungsziele	115
6. Zusammenfassung und Ausblick	116

B. Was muß bei der Vergabe wichtiger Sozialleistungen beachtet werden?

1. Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung	120
1.1 Begriff der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung	120
1.2 Erfolgsbeteiligungen	121
1.2.1 Ziele von Erfolgsbeteiligungen	121
1.2.2 Grundformen der Erfolgsbeteiligung	123
1.2.2.1 Ertragsbeteiligung	123
1.2.2.2 Gewinnbeteiligungssysteme	125
1.2.2.3 Erfolgsabhängige Vergütung von Führungskräften	128
1.2.3 Rechtliche Aspekte	135
1.3 Kapitalbeteiligungen	136
1.3.1 Ziele der Kapitalbeteiligung	137
1.3.2 Gestaltungsmöglichkeiten	138
1.3.2.1 Beteiligungen am Fremdkapital	138
1.3.2.2 Beteiligungen am Eigenkapital	138
1.3.2.3 Eigenkapitalähnliche Beteiligungen	140
1.3.3 Kapitalaufbringung bei der Kapitalbeteiligung	141
1.3.4 Rechtliche Aspekte	142
1.3.5 Kapitalbeteiligungsmodelle – Modellrechnungen	142
1.3.6 Kapitalbeteiligung von Führungskräften	147
2. Arbeitgeberdarlehen	148
2.1 Der Begriff des Arbeitgeberdarlehens	148
2.2 Angebotsmöglichkeiten	149
2.3 Bewertung, Bilanzierung und steuerliche Situation	151
2.4 Vorteile für Arbeitnehmer und Arbeitgeber	152
2.5 Die Festlegung der Darlehensbedingungen	153
2.6 Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats	155
2.7 Fazit	156
2.8 Betriebsvereinbarung über die Vergabe von Arbeitgeberdarlehen	157
3. Betriebliche Altersversorgung	164
3.1 Ergänzungsfunktion der betrieblichen Altersversorgung	164
3.2 Typen der betrieblichen Altersversorgung	164
3.3 Gestaltungsformen der betrieblichen Altersversorgung	165
3.4 Rechtliche Rahmenbedingungen	169
3.5 Flexibilisierungstendenzen	171
3.6 Individualisierungsmöglichkeiten	172
3.7 Beispiele für betriebliche Versorgungspläne und Versorgungszusagen	176

4. Der Dienstwagen	184
4.1 Kauf oder Leasing	184
4.2 Kosten für den Arbeitgeber	187
4.3 Bedeutung des Dienstwagens für den Arbeitnehmer	188
4.4 Praxis-Beispiel für Dienstwagenleasing	191
5. Arbeitszeitbezogene Leistungen	196
5.1 Ursachen und Formen zunehmender Arbeitszeitflexibilisierung und -individualisierung	196
5.2 Modelle zur individuellen Verrechnung der Arbeitszeit	198
5.2.1 Zeit-/Zeitmodelle	198
5.2.2 Zeit-/Geldmodelle	200
6. Zusammenfassung und Ausblick	203
6.1 Welchen Sozialleistungen gehört die Zukunft?	203
6.2 Konzeption und Einführung von modernen Sozialleistungssystemen	206
6.3 Entwicklungstendenzen	211
Literaturverzeichnis	215
Stichwortverzeichnis	225

Einführung

Die Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft wie auch des einzelnen Unternehmens wird durch eine Vielzahl von Faktoren, wie z. B. die Material- und Energiekosten, die Steuern oder die Leistung der Beschäftigten beeinflusst. Von besonderer Bedeutung sind hierbei die Personalkosten, von denen wiederum die betrieblichen Sozialleistungen einen nicht zu unterschätzenden Anteil ausmachen. Auch wenn die Arbeitsproduktivität in der Bundesrepublik Deutschland, also das Verhältnis von Entgelt zur Leistung, im internationalen Vergleich beachtlich hoch ist, gehören die Personalkosten hierzulande zu den höchsten der Welt. Die Sozialleistungen nehmen sogar den ersten Rang ein (vgl. *Hemmer/Salowsky 1991, 21*).

Betriebliche Sozialleistungen sind für viele Betriebe daher zu einem bedeutenden Kostenfaktor geworden, dem häufig keine ausreichende oder zumindest keine meßbare Gegenleistung auf der Seite der Arbeitnehmer gegenübersteht. Dies macht um so mehr ein Nachdenken über ihren wirtschaftlichen Einsatz notwendig.

Starker Wettbewerb erfordert sowohl in nationaler wie auch internationaler Hinsicht, daß das Anreizpotential des Entgeltsystems optimal genutzt wird. Angesichts eines zu erwartenden Mangels an Spezialisten und Führungskräften in den neunziger Jahren (vgl. *Scherrer 1988*), der dann zum wachstumsbegrenzenden Faktor wird, gewinnen Maßnahmen zur Akquirierung dieser Arbeitnehmer immer größere Bedeutung. Dabei gehört das Angebot an Leistungen, die neben dem eigentlichen Entgelt gewährt werden, zu den wichtigsten Faktoren (vgl. *Prieue 1988*).

Daneben werden die Anreizsysteme immer häufiger als ein wichtiger Baustein des strategischen (Personal-)Managements angesehen (vgl. *Becker 1990*). Im Vordergrund stehen dabei z. B. die langfristige Sicherung der Produktqualität oder die Förderung der Innovationsfähigkeit.

Sozialleistungsmanagement wird in dem vorliegenden Buch vorrangig unter dem Aspekt der **Motivation** betrachtet. Denn durch die Einbindung der betrieblichen Sozialleistungen in ein strategisch orientiertes Anreizsystem haben sich zugleich die **Ziele** der betrieblichen Sozialpolitik gewandelt. Demzufolge hat sich auch der **Begriffsinhalt** derjenigen Sozialleistungen geändert, die dem Unternehmen zur Motivation der Arbeitnehmer zur Verfügung stehen und insofern als wichtige Bezugspunkte eines entsprechenden Sozialleistungsmanagements zu sehen sind. Dies sind fast ausschließlich die sogenannten freiwilligen Sozialleistungen. Der Wandel

des Wertesystems der Arbeitnehmer hat dabei den Stellenwert der Sozialleistungen als Anreize verändert. Zur Lebensqualität gehören heute eine sinnvolle Arbeit, Geld und Freizeit. Dabei unterscheiden sich die konkreten Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter beträchtlich. Ein innovatives strategisches Vergütungssystem muß den Wertewandel und die individuellen Unterschiede der Bedürfnisse berücksichtigen.

Vor dem skizzierten Hintergrund besteht das Ziel dieses Buches darin, aufzuzeigen, wodurch und wie ein effizientes Sozialleistungsmanagement erreicht werden kann. Führungskräften, insbesondere den Personalleitern, sowie Betriebsräten soll es dabei helfen, ein System von Sozialleistungen zu entwickeln, das einerseits ein wirksames personalpolitisches Instrument zur Erreichung betrieblicher Ziele darstellt und andererseits den Bedürfnissen der Arbeitnehmer entspricht. Daneben wendet sich das Buch auch an Studenten und Wissenschaftler, denen motivationsanalytische Zusammenhänge erklärt und die Möglichkeiten der Umsetzung in die Praxis dargestellt werden sollen.

Dabei werden anstelle des traditionellen starren Vergabemodus und der herkömmlichen Sozialleistungen flexible Systeme und innovative Leistungen in den Vordergrund der Betrachtung gestellt. In diesem Zusammenhang wird den seit einigen Jahren propagierten Sozialleistungssystemen, die die Beachtung individueller Präferenzen der Arbeitnehmer bei der Entgeltgestaltung in den Vordergrund stellen – sogenannte Cafeteria-Pläne – besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Dabei kann der Arbeitnehmer unter der Bedingung der Kostenneutralität aus einem Angebot verschiedener Vergütungsbestandteile diejenigen Leistungen auswählen, denen er persönlich den höchsten Nutzen beimißt (analog der Essensauswahl in einer Cafeteria).

Implizit wird in der Praxis von der Prämisse ausgegangen, daß Sozialleistungen dann eine hohe positive Verhaltenswirksamkeit haben, wenn sie teuer sind oder häufig nachgefragt werden. Entsprechende Aussagen werden aber mehr intuitiv als wissenschaftlich-theoretisch begründet oder empirisch belegt. Konkrete Instrumente, mit denen die Unternehmen ihre Sozialpolitik überprüfen und situationsspezifisch optimieren können, fehlen bisher weitgehend.

So bleiben die meisten Fragen, die im Hinblick auf den effizienten Einsatz von Sozialleistungen gestellt werden, bis jetzt offen:

- Wie wirkt sich die Vergabe von Sozialleistungen auf das Verhalten der Beschäftigten aus und wovon hängt diese Wirkung gegebenenfalls ab?
- Gibt es hierbei individuelle Unterschiede?
- Welche Faktoren bestimmen den individuellen Anreizwert und welche Rolle spielt dieser im Motivationsprozeß?
- Wie wird die notwendige Akzeptanz der Sozialleistungen erreicht?

- Wie kann man vor dem Hintergrund der genannten Fragen das bestehende Sozialleistungssystem analysieren und die Relationen im Hinblick auf die Kosten und Nutzen optimieren?

Es wird versucht, diese Fragen im ersten Teil des Buches zu beantworten, indem dort zunächst die folgenden Hypothesen näher untersucht werden:

- (1) Die motivationale Wirkung einer Sozialleistung hängt von dem **subjektiven Wert** ab, den ein Arbeitnehmer ihr beimißt.
- (2) Selbst bei hohem individuellem Wert der Sozialleistung wird eine angestrebte Verhaltensbeeinflussung im Hinblick auf Leistungsbereitschaft, Absentismus, Fluktuation nur dann erfolgen, wenn der Arbeitnehmer eine **instrumentelle Beziehung zwischen diesem Verhalten und dem Erhalt der Belohnung** wahrnimmt.

Im Hinblick auf den erstgenannten Wirkungszusammenhang werden im ersten Teil des Buches (**Teil A**) folgende Faktoren näher untersucht, welche die subjektiv empfundene Attraktivität beeinflussen: das **Wertesystem** der Arbeitnehmer, ihre **Wahrnehmung**, die **Statusfunktion** von Sozialleistungen und die **Wirtschaftlichkeit** des Sozialleistungseinsatzes als Verhältnis von Kosten für den Betrieb und subjektivem Nutzen für den Empfänger.

Dabei stehen folgende Aspekte im Vordergrund:

- das **Sozialleistungsmarketing** der Unternehmen,
- **Art, Angebotsumfang und Gestaltung** der Sozialleistungen,
- die **Konzeption der Gewährungsbedingungen**.

Im letzten Abschnitt von Teil A wird das Vergütungssystem im Hinblick auf unterschiedliche operationale wie strategische Verhaltensziele, wie die unterschiedlichen Ausprägungen des **Leistungsverhaltens**, von **Fluktuation** und **Absentismus** sowie des **Beitrittsverhaltens** untersucht. Hierbei ist u. a. die Konzeption von strategisch orientierten Anreizsystemen, Anwesenheitsprämien und vergütungsbezogener Personalwerbung von Wichtigkeit. Daneben werden auch die in der Praxis häufig unterstellten Beziehungen zwischen der Vergabe bestimmter Leistungen und den betreffenden Verhaltensanforderungen untersucht, wie z. B. der Einfluß der betrieblichen Altersversorgung auf die Abnahme der Fluktuation.

Durch den ersten Teil des Buches sollen die Unternehmen in die Lage versetzt werden, ihr bestehendes System auf seine Effizienz hin überprüfen und gegebenenfalls im Hinblick auf ihre spezifische Zielsetzung verbessern zu können.

Dazu werden im zweiten Teil dieses Buches (**Teil B**) die wichtigsten Sozialleistungen hinsichtlich ihrer Ausgestaltungsmöglichkeiten und Kosten unter Beachtung der gesetzlichen, z. B. steuer-, bilanz- und arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen analysiert und Anregungen im Hinblick auf

ihre Ein- und Durchführung sowie Hinweise auf wichtige Veränderungstendenzen gegeben.

Abschließend werden die o. g. Sozialleistungen als Bestandteile **innovativer Vergütungssysteme** betrachtet. Dabei steht die Evaluierung der anreizadäquaten Sozialleistungen ebenso im Mittelpunkt wie die Einführung flexibler Systeme selbst sowie die Effizienzkontrolle nach erfolgter Durchführung.

Teil A

Sozialleistungen im betrieblichen Vergütungssystem

1. Grundlagen

Wie bereits erwähnt, werden sich durch die Einbindung der betrieblichen Sozialleistungen in ein strategisch orientiertes Anreizsystem auch die Anforderungen an die betriebliche Sozialpolitik ändern. Hierdurch verändert sich auch die Bedeutung derjenigen Sozialleistungen, die dem Unternehmen als motivationale Instrumente innerhalb des Sozialleistungsmanagements zur Verfügung stehen. Ausgehend von den Zielen der Gewährung betrieblicher Sozialleistungen soll nun dargestellt werden, welche Leistungen dem Sozialleistungsmanagement als Anreizinstrumente zur Verfügung stehen. Danach werden die Sozialleistungen im nationalen und internationalen Vergleich sowie ihre Kosten betrachtet. Zum Schluß des Kapitels wird die Idee des Cafeteria-Systems als ein mögliches Instrument für die Vergabe von Sozialleistungen erläutert.

1.1 Ziele für die Gewährung betrieblicher Sozialleistungen

Weil jedes Unternehmen dem Wettbewerb ausgesetzt ist, ist ein Mindestgewinn existentiell notwendig und somit Voraussetzung für die individuelle Bedürfnisbefriedigung aller seiner Mitglieder. Wie jede betriebliche Maßnahme, muß auch der Einsatz der Sozialleistungen diesem Ziel – dem Gewinnziel – dienen.

Die betrieblichen Sozialleistungen sind zwar im Zeitalter der Industrialisierung aus einer sozialen Notwendigkeit heraus entstanden, doch traten schon bald ethische und humane Ziele in den Hintergrund: „Wenn die Wohlfahrtsapostel unter sich sind, wissen sie kein besseres Argument, sich in ihren gegenseitigen Bestrebungen zu unterstützen, als die Versicherung: aber solche Maßnahmen seien ja ganz 'rentabel', die Kosten kämen ja indirekt wieder hinein“ (Abbe 1906, 54). Heute ist die betriebliche Sozialpolitik kein Ausdruck karitativen Denkens mehr, sondern primär auf die Grundfunktion des Unternehmens in einer marktwirtschaftlichen Ordnung ausgerichtet. Das bedeutet nicht, daß ein Unternehmer nicht auch aus selbstlosen Gründen oder um gesellschaftliche Anerkennung zu erlangen, Sozialpolitik betreiben könnte. Die weitgehende Absicherung durch die staatliche Sozialpolitik und die Vorgaben hinsichtlich der gesetzlichen Sozialleistungen lassen diese Zielsetzung jedoch zunehmend unnötiger und damit unwahrscheinlicher erscheinen.

Damit bilden die betrieblichen Sozialleistungen einen **integrativen Bestandteil der Entgeltpolitik** mit allen – positiven wie negativen – Auswirkungen auf das Verhalten der Mitarbeiter und damit auf die Produktivität und Rentabilität des Unternehmens.

Dies schlägt sich in der Praxis auch in den **konkreten Zielsetzungen der betrieblichen Sozialpolitik** nieder. Dazu wurden 28 Firmen in der Bundesrepublik, die sich aktiv mit den Möglichkeiten eines effizienten Sozialleistungsmanagements auseinandersetzen, befragt (vgl. *Wagner/Grawert/Langemeyer* 1990). Die Abbildung 1 zeigt die Bedeutung der Ziele des Sozialleistungsmanagements.

Vor allem **strategisch orientierte Zielgrößen** werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Dazu gehört vor allem die **Förderung von Kreativität und Innovation**, die durch sozialleistungsbezogene Prämien z. B. innerhalb des betrieblichen Vorschlagwesens oder von Quality-Circles unterstützt werden kann. Die **individuelle Personalentwicklung** kann durch bestimmte Weiterbildungsangebote (z. B. Japanischkurs in Tokio) positiv beeinflusst werden.

Daneben werden durch den Einsatz von Sozialleistungen weitere Effekte erreicht, die aber nicht als eigenständige Ziele gelten (vgl. *Heymann, H.-H.* 1983, 367 f.):

- Vermeidung innerbetrieblicher Konflikte
- Hebung der Arbeitszufriedenheit
- Förderung des Betriebsklimas
- Verbesserung der Beziehung zwischen Mitarbeitern und Betrieb
- Erzielung von Steuer- und Finanzierungsvorteilen.

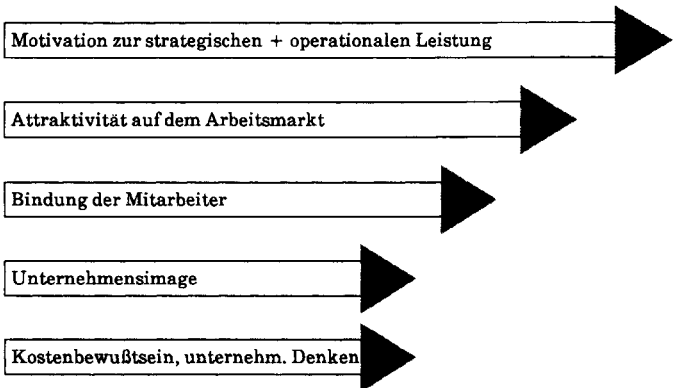


Abb. 1: Ziele des Sozialleistungsmanagements

1.2 Sozialleistungen und Sozialleistungsmanagement, eine zweckbezogene Begriffsbestimmung

Im folgenden wird eine Definition der Sozialleistungen, die deren Funktion als motivationale Anreize Rechnung trägt (vgl. *Grawert/Wagner* 1988a, 92 ff.), vorgestellt. Diese Begriffsbestimmung ist notwendig, da Begriffe wie Sozialleistungen, Personalzusatzleistungen, Nebenleistungen etc. sehr unterschiedlich gebraucht werden (vgl. *DGfP* 1988, 12 f.; *Haberkorn* 1978, 52; *Hemmer* 1990, 406; *Pleiss* 1975, Sp. 1821; *Sadowski* 1984, 580; *Türk* 1978, 142 f.).

Zu den Sozialleistungen, die Gegenstand des Sozialleistungsmanagements im Sinne des vorliegenden Buches sind, gehören alle vom Betrieb gestaltbaren Leistungen (Aufwand), die den Arbeitnehmern über das feste monetäre Entgelt für geleistete Arbeit (Direktentgelt) hinaus vornehmlich in der Absicht gegeben werden, sie zu einem Verhalten zu motivieren, das zur Erreichung des Betriebszieles als nützlich erachtet wird.

Die Abbildung 2 stellt die Komponenten der Begriffsbestimmung noch einmal dar.

Unter Sozialleistungsmanagement werden alle Aufgaben verstanden, die die Planung, Konzeption und Organisation der Sozialleistungen und ihrer Vergabesysteme betreffen.

Sozialleistungen sind demnach Maßnahmen, die die Verhaltensbeeinflussung der Mitarbeiter, die Erhöhung der Leistungsbereitschaft i.w.S., der

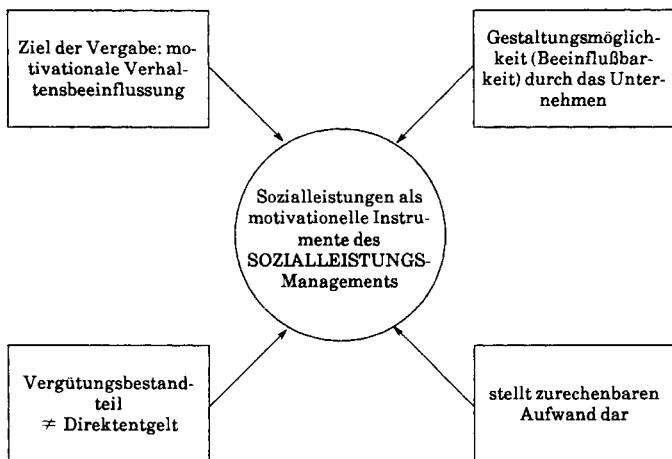


Abb. 2: Kriterien des Sozialleistungsmanagements

Motivation, zum Ziel haben. Somit sind Sozialleistungen von allen Maßnahmen des Betriebes abgegrenzt, die auf die Erhöhung, Erhaltung oder Anpassung der **Leistungsfähigkeit** abzielen.

Betriebliche Maßnahmen zielen immer dann auf die Erhöhung der Leistungsfähigkeit hin, wenn sie die Arbeitsaufgabe oder die Arbeitsbedingungen berühren, wenn sie also produktionsbedingt sind. Demnach gehören weder die **Arbeitsmittel**, Arbeitskleidung und ihre ergonomische Gestaltung noch die **sanitären Einrichtungen** oder der **betriebliche Gesundheitsdienst** zu den Sozialleistungen.

Einige Leistungen können sowohl vorrangig die Leistungsfähigkeit als auch die Motivation ansprechen. Dies gilt zum Beispiel für die **Weiterbildungsangebote**, zusätzliche **Freizeit** und alle Leistungen, die der Betrieb als **Statussymbole** vergibt. Da für ihre Gestaltung aber die gleichen Zusammenhänge wie für die rein motivationalen Anreize gelten, werden sie zu den Sozialleistungen gerechnet.

Um als motivationale Instrumente im Sozialleistungsmanagement eingesetzt werden zu können, muß das Unternehmen sie relativ umfassend **gestalten und vor allem in Hinblick auf ihren Anreizwert beeinflussen** können. Dieser Gestaltungsspielraum fehlt bei den **gesetzlich festgelegten Sozialleistungen**, den Beiträgen zur Renten-, Kranken-, Arbeitslosen- und Unfallversicherung. Kaum gestaltbar sind die **tariflich festgelegten Leistungen**, wie z. B. Urlaub, Schichtzulagen usw. Anders als bei den gesetzlichen Sozialleistungen, besteht hier die Chance, in künftigen Tarifverhandlungen eine Flexibilisierung auf Betriebsebene zu vereinbaren. Die Möglichkeit der flexiblen Festlegung der Arbeitszeit, z. B. in den Tarifverträgen der Metallindustrie im Zuge der Verkürzung der Wochenarbeitszeit, kann als Beginn dazu interpretiert werden. Entsprechende Entwicklungen, z. B. die Einbindung von Cafeteria-Systemen in Tarifverträgen in den Niederlanden, lassen vermuten, daß trotz der traditionellen Position der Gewerkschaften gegen Flexibilisierung und Individualismus eher mit einer stärkeren Tendenz zur flexiblen Gestaltung der tariflichen Leistungen zu rechnen ist.

Grundsätzlich stehen nur die sog. **freiwilligen Sozialleistungen** zur Disposition. Freiwillig bedeutet hier lediglich, daß der Aufwand für diese Leistungen vom Unternehmen zunächst auf freiwilliger Basis erfolgt. Die generelle Veränderbarkeit ist durch einige Umstände eingeschränkt.

Freiwillige Sozialleistungen werden vielfach zu **betrieblichen Sozialleistungen**, indem sie durch **Betriebsvereinbarungen** festgeschrieben werden, und können damit nur schwer zurückgenommen werden (§ 77 Abs. 2 Nr. 5 BetrVG). Dabei sind unangenehme Konflikte mit dem Betriebsrat zu erwarten. Betroffen sind unmittelbar nur Mitarbeiter, für die das Betriebsverfassungsgesetz gilt, also nicht die „leitenden Angestellten“.

Der Betriebsrat hat das Recht, nach § 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG über Form, Ausgestaltung und Verwaltung von „Sozialeinrichtungen“ und gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 10 bei der betrieblichen Lohngestaltung mitzubestimmen. Allerdings wird durch diese Mitbestimmungsrechte die Freiwilligkeit nur wenig berührt, da sie auf die Fassung abstrakter genereller Grundsätze beschränkt ist, so daß der Arbeitgeber weder zu einer Leistung gezwungen werden kann, noch bei Auswahl und Festsetzung der Leistungen im Einzelfall Beschränkungen unterworfen ist.

Daneben reduzieren **gewohnheitsrechtliche Ansprüche** den Grad der Freiwilligkeit. Sie kommen u. U. dadurch zustande, daß eine Sozialleistung, z. B. eine Weihnachtsgratifikation, mehrmals hintereinander widerruflos gewährt wird. Auch einzelvertraglich eingegangene Verpflichtungen, der Gleichheitsgrundsatz und das Verbot der willkürlichen Differenzierung bilden die Grenzen der Freiwilligkeit.

Vielfach werden also ursprünglich rein freiwillige Sozialleistungen zu betrieblich vereinbarten Sozialleistungen. Ihre Rücknahme kann sich recht schwierig gestalten, wie z. B. die Modifikation einer betrieblichen Altersversorgung durch eine ablösende Betriebsvereinbarung. Wenn diese Leistungen auch nicht ohne Einbeziehung der Arbeitnehmer bzw. des Betriebsrates zu verändern sind, handelt es sich aber auch hier um betrieblich gestaltbare, beeinflussbare Sozialleistungen (vgl. Abb. 3).

Demzufolge stehen der betrieblichen Personalpolitik als Instrumente des Sozialleistungsmanagements bis jetzt nur ein geringer Teil der tariflichen Leistungen, die freiwilligen Leistungen sowie mit z. T. erheblicher Einschränkung der Beeinflussbarkeit die betrieblich vereinbarten Sozialleistungen zur Verfügung. Insgesamt sprechen wir von betrieblich beeinflussbaren oder gestaltbaren Sozialleistungen.

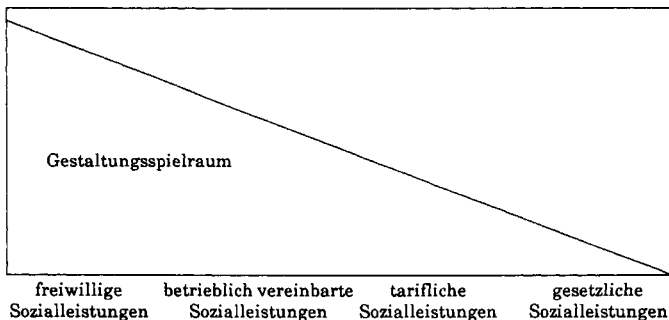


Abb. 3: Gestaltungsspielraum des Betriebes bei Sozialleistungen

Nach der o. g. Definition der Sozialleistungen gehören dazu alle Bestandteile des Vergütungspaketes, die nicht **Direktentgelt** sind. Dies sind dann alle nichtmonetären Entgeltbestandteile, wie z. B. Deputate, und Entgeltbestandteile, die nicht jeden Monat in gleicher Höhe gezahlt werden, z. B. Prämien und andere leistungsabhängige Vergütungskomponenten (vgl. *Grawert/Wagner 1988a, 99 f.*). Auch wenn viele Autoren diese Vergütungsbestandteile nicht zu den Sozialleistungen rechnen (vgl. z. B. *Hentze 1990; Kupsch/Marr 1983*), ist die leistungsorientierte Vergabe von Sozialleistungen aus motivationalen Gründen in vielen Fällen eine betriebswirtschaftlich gebotene Forderung (vgl. *Beyer 1990, 777; Zander 1982, 22*).

Die Unterscheidung zwischen Sozialleistungen und Direktentgelt hat im weiteren aber nur eine eingeschränkte Bedeutung, da mit *W. Wagner* (vgl. *1981, 54*) das **Entgelt- und Sozialleistungsmanagement** als **Einheit** gesehen wird. So sieht das **Cafeteria-System** (siehe Abschnitt 1.6) zur Optimierung des persönlichen Nutzens der Sozialleistungsgesamtheit sowohl deren freie Wahl als auch die Möglichkeit des Umtausches in eine geldliche Vergütungsform vor.

Für uns bietet sich das Direktentgelt aber als Maßstab des Effizienzvergleichs von Sozialleistungen an. So kann z. B. geprüft werden, ob der Aufwand in Form einer bestimmten Sozialleistung besser oder schlechter zur Erreichung des Anreizzieles führt als seine Auszahlung als Direktentgelt.

Durch diese Sichtweise könnte es sinnvoll erscheinen, den Begriff der Sozialleistungen durch eine andere Bezeichnung zu ersetzen, die der Vergütungsfunktion eher Rechnung trägt. Aber auch Begriffe wie **Personalzusatzleistungen**, **Nebenleistungen**, **Benefits** etc. tragen nicht zu einer größeren Klarheit bei. Andererseits hat sich der Begriff „Sozialleistungen“ weitgehend durchgesetzt.

Nicht alle motivationalen Maßnahmen des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern sind Sozialleistungen. Grundsätzlich muß es sich um eine „Leistung“, d. h. um einen dem Anreiz zurechenbaren **Aufwand** handeln. Das bedeutet nicht, daß dieser Aufwand vom Mitarbeiter als Nutzen wahrgenommen werden muß. Deshalb gehört ein Lob oder die Vergabe eines Titels (falls er nicht mit anderen Privilegien verbunden ist) zwar zum motivationalen Instrumentarium, ist aber **keine Sozialleistung**, da der damit verbundene Aufwand unerheblich ist.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob die Gewährung von **Zeitsouveränität**, d. h. die Möglichkeit der individuellen Einteilung von Arbeit und Freizeit, Gegenstand des Sozialleistungsmanagements ist. Da die Arbeitszeitflexibilisierung mit erheblichem Aufwand verbunden sein kann, ist eine Zurechnung sinnvoll, vorausgesetzt, sie hat tatsächlich die

motivationale Verhaltensbeeinflussung und nicht die Anpassung der Arbeitszeit an eine kapazitätsorientierte Ausnutzung der Maschinen zum Ziel. Bietet z. B. ein Unternehmen Teilzeitarbeit an, so gehört der damit verbundene zusätzliche Aufwand dann zu den Sozialleistungen, wenn sie angeboten wird, um Arbeitskräfte zu motivieren, in die Firma einzutreten oder – man denke an Frauen mit kleinen Kindern – weiterhin arbeiten zu können.

Durch die Funktion der Sozialleistungen als Motivationsinstrumente im Rahmen des Sozialleistungsmanagements stellt die vorgenannte Definition eine wichtige Grundlage der Behandlung des Themas „Sozialleistungsmanagement“ dar. Sie schafft dabei im wesentlichen Klarheit über den begrifflichen Inhalt des Diskussionsobjektes, wenn sie auch die erwähnten Zurechnungs- und Abgrenzungsprobleme nicht vollständig löst.

1.3 Sozialleistungen als Kostenfaktor

Bezieht man die in den Zulieferungen enthaltenen Arbeitskosten ein, entfallen durchschnittlich 50% der Gesamtkosten aller Unternehmen auf den Aufwand für menschliche Arbeit. Dabei sind in den Alten Bundesländern die Kosten je Arbeitsstunde (vgl. *Hemmer/Salowsky* 1991, 21) in der Verarbeitenden Industrie bereits weltweit die höchsten. Während Westdeutschland aber bei der Höhe des Direktentgeltes den siebenten Platz einnimmt, steht es bei der Höhe der Sozialleistungen (und damit insgesamt) mit erheblichem Vorsprung auf Platz 1. Durchschnittlich erreichten sie im Jahre 1990 im Produzierenden Gewerbe 82,9% des Direktentgeltes.

Bei vielen Großunternehmen der Industrie und des Dienstleistungsbereiches ist der Aufwand für die Sozialleistungen bereits gleich oder höher als für das Direktentgelt, z. B. bei vielen Banken und Versicherungen, und in der Großchemie (vgl. *Hemmer/Salowsky* 1991, 20). Bei diesen Unternehmen spielen die betrieblichen und freiwilligen Sozialleistungen gegenüber den tariflichen und gesetzlichen eine besonders große Rolle. Einen Überblick zeigt Tabelle 1.

Nicht nur branchenspezifisch, sondern auch von Unternehmen zu Unternehmen schwankt der Anteil der betrieblichen Sozialleistungen stark. Während der Unternehmerverband Ruhr-Niederrhein beispielsweise für die allgemein teuerste Leistung, die betriebliche Alters- und Hinterbliebenenfürsorge, nur 1236,- DM pro Mitarbeiter ausweist, gibt *Cisek* (vgl. 1986, 51) in einer branchenübergreifenden Untersuchung für 1985 3500,- DM pro Kopf und Jahr an. In den von ihm untersuchten Banken beträgt dieser Aufwand sogar 5100,- DM per anno. Dementsprechend unterschiedlich sind auch die Mittel und damit die Möglichkeiten, die für das aktive Sozialleistungsmanagement zur Verfügung stehen.

Kostenart \ Branche	Großhandel	Einzelhandel	Banken	Versicherungen	Prod. Gewerbe
Gesetzliche Personalzusatzkosten	32,50	33,40	34,40	34,60	36,00
davon:					
Sozialversicherungsbeiträge der Arbeitgeber	22,10	23,20	24,10	23,10	23,10
Bezahlte Feiertage und sonstige Ausfallzeiten	5,00	4,60	5,30	5,60	5,40
Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall	3,90	4,20	3,90	4,70	5,10
Sonstige Personalzusatzkosten wie Mutterschutz	1,50	1,40	1,10	1,20	2,40
Tarifliche und betriebliche Personalzusatzkosten	35,80	37,20	67,10	61,90	46,80
davon:					
Urlaub und Urlaubsgeld	17,70	18,30	15,50	19,30	20,60
Gratifikationen, 13. Monatsgehalt	8,20	8,10	21,20	15,20	10,00
Betriebliche Altersversorgung	4,30	3,20	16,30	17,20	8,80
Vermögensbildung	1,40	1,00	2,30	1,50	1,50
Sonstige Personalzusatzkosten wie Vermögensbildung	4,20	6,60	11,80	8,70	5,90
Insgesamt	68,30	70,60	101,50	96,50	82,80

Tab. 1: Sozialleistungen in Westdeutschland 1989 je 100 DM Direktentgelt (Personalführung 10/90, S. 696)

Anders stellt sich generell die Situation der **AT-Mitarbeiter und der Führungskräfte** dar. Durch den Wegfall tariflicher Leistungen wachsen die freiwilligen Leistungen absolut wie prozentual zum Gesamtentgelt. Daneben steigen die gesetzlichen Sozialleistungen bei Erreichen der Beitragsbemessungsgrenzen für Kranken- und Rentenversicherung nicht mehr, so daß sich ihr relativer Anteil weiter vermindert. Hier also stehen beträchtlich mehr Mittel zur Verfügung, deren Optimierung hinsichtlich Attraktivität und Vergabe eine deutlich positive Wirkung auf die Effizienz des Unternehmens verspricht. Neben der absoluten Höhe des Betrages spielt

dabei auch eine Rolle, daß durch die Steuerprogression die Steuerbegünstigung einiger Leistungen stärker ins Gewicht fällt und diese daher von den betroffenen Arbeitnehmern vermehrt nachgefragt werden. Da in den höheren Gehaltsbereichen die materielle Sättigung so weit fortgeschritten ist, daß das Gehalt nicht mehr vorrangig zur Deckung des Lebensunterhaltes dient, kann über die Sozialleistungen sehr frei disponiert werden. Hier läßt sich vermuten, daß der relative Anteil der vom Betrieb gestaltbaren Sozialleistungen tendenziell steigt.

So stellt *Schulte* (1989) fest, daß der absolute Betrag, der für obere Führungskräfte jährlich für Sozialleistungen ausgegeben wird, bei durchschnittlich 35 000,- DM liegt. Die untere Grenze dieser Leistungen dürfte 10 000,- DM per anno für den gesamten AT-Bereich nicht unterschreiten.

Abschließend läßt sich feststellen, daß der Aufwand für die freiwilligen Leistungen branchen- und unternehmensspezifisch stark schwankt. Besondere Bedeutung erlangt er aber im außertariflichen, besonders im Führungskräftebereich, so daß auch die Möglichkeiten eines effizienten Sozialleistungsmanagements für die betroffenen Mitarbeiter hier besonders groß sind. Wenn die weiteren Ausführungen grundsätzlich für alle Hierarchieebenen gelten, so wird ihre Anwendung doch in den gehobenen Gehaltsbereichen erheblich wirtschaftlicher.

1.4 Sozialleistungen in Deutschland

Anläßlich einer punktuellen Untersuchung, die die Verfasser Ende 1989 bis Anfang 1990 über Entgeltsysteme in deutschen Unternehmen durchführten, wurde auch ihr Sozialleistungsangebot erhoben. Dabei zeigte sich, daß alle Unternehmen über ein relativ breites Sortiment verfügen. Beispielhaft für ein solches Angebot soll die in Tabelle 2 (S. 14) wiedergegebene Aufstellung sein, die einer Informationsbroschüre über das Sozialleistungsangebot der KODAK AG in Stuttgart entnommen ist.

Unter Auslassung der gesetzlichen und tariflichen sowie der hier nicht verwendeten Definition entsprechenden Leistungen ergeben sich also **über 40 verschiedene betrieblich gestaltbare Sozialleistungen**. Grundsätzlich läßt sich feststellen, daß das Angebot der verschiedenen Leistungen für alle Arbeitnehmer in Großunternehmen etwas vielfältiger als in mittleren Unternehmen ist.

Bemerkenswert ist andererseits die **Übereinstimmung** hinsichtlich vieler angebotener Leistungen. Dies gilt vor allem für Leistungen, die der Absicherung, vor allem der finanziellen Vorsorge der Arbeitnehmer dienen. So findet sich die zu den aufwendigsten Sozialleistungen gehörende betriebliche Altersversorgung in fast allen Unternehmen.

Im folgenden wird die **Häufigkeit einzelner Sozialleistungen** in deutschen Unternehmen (vgl. *Wagner et al.* 1990, 21 ff.) dargestellt. Zwischen den

Abendschule	Gleitende Arbeitszeit	Praktikanten-
Alterspension	Gratifikationen	Ausbildung
Arbeitskleidung	Innovationsförderung	Qualitätsprogramm
Ausbildung	dopp. Haushaltsführung	Reisegepäck-
Badekur	Jubiläum	versicherung
Betriebsärztlicher Dienst	Kantine	Sozialberatung
Betriebl. Vorschlags-	Kinderkrippenzuschuß	Sozialversicherung
wesen	Kleindarlehen	Todesfall-Beihilfen
Betriebs-/Wegeunfall	Kodak-Journal	Umzugskosten
Darlehenprogramm	Kodak shop	Unfallversicherung
Direktversicherung	Kontoführungsgebühren	Urlaubsgeld
Erfindervergütung	Lohn-/Gehaltsfort-	Verdienstsicherungen
Erwerbsunfähigkeits-	zahlung bei Krankheit	Verkehrssicherheits-
pension	Messevergütung	training
Essensgeldzuschüsse	Mitnahme von Pen-	Vermögenswirksame
Familienheimfahrten	sionsanwartschaften	Leistungen
Feiertage	Mutterschutz	Waisenpension
Firmensport	Notlage-Unterstützung	Wechselschicht-
Fortbildung	Parkplätze	Zusatzleistungen
Fotokurs	Pflege des kranken	Witwen-/Witwerpension
Fotowettbewerb	Kindes	Wohnraumbeschaffung
Freistellungen	PKW-Außendienst	Zuwendungen

Tab. 2: Die Sozialleistungen der KODAK AG (Kodak AG: Zusätzlich zu Lohn und Gehalt, Stuttgart 1989)

verschiedenen Ausgestaltungsmöglichkeiten, ihrer Höhe usw. wurde nicht differenziert. Einige Leistungen sind ausschließlich bestimmten Arbeitnehmergruppen, meistens AT-Angestellten oder Führungskräften, vorbehalten.

I. Leistungen zur Absicherung, Vorsorge und Hilfe

- Betriebliche Altersversorgung *****
- Unfallversicherung ****
- Risikolebensversicherung *
- Berufsunfähigkeitsversicherung **
- Beihilfe im Krankheitsfall ***
- Medizinische Vorsorgeuntersuchung
(stets nur für bestimmte Mitarbeitergruppen) ****
- Finanzielle Beratung (Financial Check-Up) *
- Rechtshilfe/Steuerberatung *
- Rabatte auf private Versicherungen ***
- Sozial- und Suchtberatung *

II. Einkommenswirksame Sozialleistungen

- Mitarbeiterbeteiligungen *
- Vermögensbildung ***
- Arbeitgeberdarlehen ***
- Jubiläumszuwendungen ***

***** = sehr häufig, **** = häufig, *** = relativ häufig, ** = einige, * = wenige

– Heiratsbeihilfe **

– Kinderbeihilfe *

– Spesenpauschale *

III. Erstattungsleistungen

– Fahrgeldzuschuß **

– private Telefonkostenerstattung **

– Umzugsbeihilfen ****

IV. Vorwiegend materielle Klimaleistungen

– Werksverpflegung ****

– Firmenwagen zur privaten Nutzung

(nur bestimmte Mitarbeiter) ****

– Ferienhausbenutzung *

V. Vorwiegend immaterielle Klimaleistungen

– Sonderurlaub, Arbeitszeitflexibilisierung ***

– aufgabenunabhängige Fortbildungsmaßnahmen *

– Kultur-/Sportmöglichkeiten ***

VI. Sonstige

– kostenlose Kontoführung *

– Deputate *

– vergünstigter Personaleinkauf *

– VIP-Karte/1. Klasse-Flug *

– Dienstwohnungen *

**** = sehr häufig, *** = häufig, ** = relativ häufig, * = einige, = wenige

Im Durchschnitt erhielten die Mitarbeiter ca. 16 verschiedene Sozialleistungen auf freiwilliger Basis. Dabei boten ca. 20% der befragten Unternehmen, überwiegend die größeren, mehr als 25 verschiedene Leistungen an.

Die bestehenden **Unterschiede im Angebot von Sozialleistungen** finden sich vor allem hinsichtlich der vom Wert her unbedeutenden Leistungen, wie z. B. Kinderbeihilfen, Fahrgeldzuschüsse oder Deputate, deren Vergabe meist traditionelle Gründe hat. So verfügt ein junges Unternehmen mit sehr vielen hochqualifizierten Mitarbeitern z. B. über ein eher kleines, aber von den Einzelleistungen her hochwertiges und innovatives Angebot, während bei einem älteren Unternehmen mit weit überwiegend gewerblichen Arbeitnehmern vielfältige Leistungen angeboten werden, bei denen die Vorsorgeleistungen dominieren.

Auffällig ist, daß die sog. **fortschrittlichen Sozialleistungen**, wie z. B. Beratungen in psychologischer, rechtlicher und finanzieller Hinsicht sowie die Weiterbildung nach individuellen Bedürfnissen sich bisher kaum durchgesetzt haben. Maßnahmen, die die Arbeitszeit betreffen, wie z. B. Zusatzfreizeit oder Modelle, die dem Arbeitnehmer mehr Zeitsouveränität gewähren, beschränken sich aber meist auf relativ starre Gleitzeitmodelle oder einige Tage übertariflichen Urlaubs.

Nicht in der obigen Aufstellung enthalten sind jene Sozialleistungen, die direkt bzw. über den Unternehmenserfolg von der persönlichen Leistung des Mitarbeiters abhängen, wie z. B. Tantiemen, Prämien usw. Fast alle der befragten Unternehmen verfügen über **variable Entgeltbestandteile**, allerdings in sehr unterschiedlichem Umfang. Betroffen sind allerdings hier in nennenswertem Umfang nur die AT-Mitarbeiter bzw. die Führungskräfte. Bei nur etwa 15% der Unternehmen konnten die berechtigten Mitarbeiter ihr Basisgehalt um mehr als 25% durch die eigene Leistung erhöhen. Bei der Mehrzahl der Unternehmen lag diese Quote zwischen 10 und 20% der möglichen Zusatzentlohnung. Nur bei weniger als 20% der Unternehmen liegt der variable Anteil unter 10%.

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß ein Nachdenken über die effiziente Gestaltung von Sozialleistungssystemen nicht nur wegen der dafür aufgewendeten Kosten lohnend erscheint. Vielmehr läßt allein die Vielzahl der Leistungen vermuten, daß nicht alle unmittelbar dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit genügen.

1.5 Sozialleistungen im internationalen Vergleich

Wie bereits ausgeführt, sind Löhne und Sozialleistungen ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Dies gilt besonders für arbeitsintensive Produktionszweige und für den Dienstleistungsbereich. Allerdings ist bei **internationalen Vergleichen** die unmittelbare Gegenüberstellung der Arbeitskosten wenig hilfreich. Letztlich ist dabei auch zu berücksichtigen:

- „das Produktivitätsniveau der eingesetzten Arbeit, das die Lohndifferenzen einebnet, wenn Lohnniveaus und Produktivitätsniveaus positiv korreliert sind (und)
- der Wechselkurs, der mit seiner ausgleichenden Wirkung auf die Leistungsbilanzen auch die Unterschiede in den Lohnstückkosten eibnen kann“ (Vogeler-Ludwig 1989, 63).

Insgesamt ist dabei eine Zunahme der absoluten Höhe der Sozialleistungen in den meisten Industrieländern zu verzeichnen, wobei auch generell von einer Annäherung des Arbeitskostenniveaus gesprochen werden kann. Entsprechende Erkenntnisse gelten bereits für die 70er Jahre, wo z. B. ein renommiertes Forschungsinstitut wie das HWWA zu dem Ergebnis kommt, daß einerseits eine nachteilige Entwicklung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft nicht festzustellen ist, andererseits wohl „die Grenzen für eine weitere Ausweitung erreicht sind“ (Winkler 1982, 97). Darüber hinaus wird an gleicher Stelle auf den wichtigen Zusammenhang zwischen der betrieblichen Sozialpolitik und dem Leistungsverhalten der Arbeitskräfte verwiesen.

Tabelle 3 gibt einen Überblick über die Personalkosten in der Industrie in verschiedenen Ländern. Daraus geht hervor, daß die Arbeitskosten je

Arbeitskosten in der Verarbeitenden Industrie 1989 ¹⁾ - in DM -			
Land	Arbeits- kosten je Stunde insgesamt	davon	
		Direkt- entgelt	Personal- zusatz- kosten
Bundesrepublik Deutschland	35,74	19,29	16,45
Schweiz	34,45	22,89	11,56
Schweden	34,41	19,54	14,87
Norwegen	31,98	21,21	10,77
Japan	29,68	22,92	6,76
Niederlande	29,05	16,23	12,82
Kanada	29,00	21,48	7,52
Dänemark	28,81	23,40	5,41
Italien	28,72	14,29	14,43
Belgien	28,40	15,51	12,89
USA	27,09	19,70	7,39
Luxemburg	26,58	17,90	8,68
Österreich	26,56	13,62	12,94
Australien	24,61	16,97	7,64
Großbritannien	24,14	16,88	7,26
Frankreich	24,05	12,86	11,19
Spanien	20,11	12,61	7,50
Irland	19,50	13,59	5,51
Griechenland	10,45	6,35	4,10
Türkei ²⁾	8,01	2,88	5,13
Portugal	6,47	3,76	2,71

1) Weibliche und männliche Arbeiter je geleistete Stunde. Zum Teil vorläufige Zahlen, Umrechnung: Jahresdurchschnitt der amtlichen Devisenkurse.

2) Nur Metallbereich.

Tab. 3: Arbeitskosten im internationalen Vergleich

Arbeitsstunde in der Bundesrepublik Deutschland relativ am höchsten ist. In geringem Abstand folgen die Schweiz, Schweden, Norwegen und Japan.

Berücksichtigt man allerdings die jeweilige **Arbeitsproduktivität**, wie sie in Tabelle 4 (S. 18) dargestellt ist (vgl. *Vogeler-Ludwig* 1989, 65), so erkennt man, daß die Bundesrepublik Deutschland trotz hoher absoluter Arbeitskosten im Jahre 1987 eine Spitzenposition einnahm.

Bleibt abschließend noch einmal ein Blick auf die **Struktur der Sozialleistungen**, wie sie aus der Tabelle 5 (S. 19) deutlich werden.

In den meisten Ländern dominieren die gesetzlichen Sozialabgaben. Aber auch die Bezahlung für nicht gearbeitete Tage (Urlaub, Krankheit, Feiertage) nimmt einen erheblichen Anteil ein. In Dänemark, Irland und Großbritannien liegt der entsprechende Aufwand sogar über den gesetzlichen Sozialabgaben. Prämien und Gratifikationen schwanken in erheblichem

Land	Niveauewerte in ECU			EG 12 = 100		
	Löhne (a)	Lohn- stück- kosten (b)	Arbeits- stück- kosten (c)	Löhne (a)	Lohn- stück- kosten (b)	Arbeits- stück- kosten (c)
Belgien	22082	558	680	117,5	107,9	105,8
BR Deutschland	22956	534	611	122,2	103,3	85,0
Dänemark	21424	561	641	114,0	108,5	99,7
Frankreich	22246	532	628	118,4	102,9	97,7
Griechenland	8255	391	764	43,9	75,6	118,8
Großbritannien	14463	554	625	77,0	107,2	97,2
Italien	19047	456	670	101,4	88,2	104,2
Irland	16382	537	701	87,2	103,9	109,0
Luxemburg	21735	615	689	115,7	119,0	107,2
Niederlande	23903	532	611	127,2	102,9	95,0
Portugal	4804	445	650	25,6	86,1	101,1
Spanien	13932	458	631	74,2	88,6	98,1
EG 12	18787	517	643	100,0	100,0	100,0

(a) Bruttoeinkommen aus unselbständiger Arbeit je abhängig Beschäftigten

(b) Bruttoeinkommen aus unselbständiger Arbeit je 1000 ECU BIP zu Marktpreisen

(c) Lohnstückkosten einschl. eines zugerechneten Arbeitseinkommens für Selbständige

Tab. 4: Lohnstück- und Arbeitsstückkosten im EG-Vergleich

Land	B	DK	D	GR	F	IRL	I	LUX	NL	P	UK
Arbeitskosten je Stunde in 1984											
– in ECU	13,40	11,95	14,24	5,85	12,37	8,90	10,73	11,07	13,68	2,38	9,04
– in ECU BR-Deutschland = 100	94,1	83,9	100,0	41,1	86,9	62,5	75,4	77,7	96,1	16,7	63,5
Struktur:	in % der gesamten Arbeitskosten je Stunde										
Direktlohn	54,9	83,6	56,5	62,0	52,5	69,7	53,4	69,0	56,1	58,7	71,3
Personalzusatzkosten	45,1	16,4	43,5	39,0	47,5	30,3	46,6	31,0	43,9	41,3	28,7
– Prämien und Gratifikationen	10,9	0,7	8,6	12,0	5,0	1,0	8,0	3,2	7,1	10,3	1,1
– Bezahlung für nicht gearbeitete Tage	9,1	8,0	11,4	7,0	9,4	11,7	10,9	11,2	9,6	5,3	10,4
– Freiwillige Sozialaufwendungen	4,0	1,1	4,6	–	8,7	6,1	3,3	0,6	8,1	2,1	7,0
– Gesetzliche Sozialabgaben	22,5	4,6	16,4	18,0	19,4	8,6	32,2	14,3	16,3	16,3	7,6
– Übrige Aufwendungen	1,2	2,0	2,5	2,0	5,0	2,9	–5,8	1,7	2,8	7,3	2,6

Quelle: Eurostat

Tab. 5: Struktur der Arbeitskosten (1984)

Maße. Dabei liegt die Bundesrepublik im vorderen Mittelfeld, übertroffen von Belgien, Großbritannien und Portugal. Es darf allerdings nicht übersehen werden, daß vor allem gesetzliche Restriktionen (z. B. gesetzliche Höchstlöhne oder das Steuerrecht) eine Ursache für das Ausweichen auf Prämien und Gratifikationen bilden können. Die anderen freiwilligen Sozialleistungen zeigen sich uneinheitlich. Hier wird die Bundesrepublik, die einen mittleren Platz einnimmt, deutlich übertroffen von Frankreich, Irland, den Niederlanden und Großbritannien. Hieraus wird wiederum deutlich, daß im Hinblick auf ein aktiveres Sozialleistungsmanagement gerade in der Bundesrepublik Deutschland noch Spielräume bestehen. Dabei ist allerdings auch zu bedenken, daß sich dieser Vergleich primär auf die Staaten der Europäischen Gemeinschaft bezieht. In Japan und den USA war der Anteil der Sozialleistungen an den gesamten Arbeitskosten 22,8% bzw. 27,3% (vgl. Tab. 3). Diese Relation liegt, wenn man von den Ausnahmen Dänemark und Großbritannien absieht, in der Europäischen Gemeinschaft immer noch deutlich höher. Bei beiden Ländern muß berücksichtigt werden, daß der Staat die Aufwendungen für Renten- und Krankenversicherung aus dem Steueraufkommen und damit durch höhere Steuersätze deckt.

Faßt man die Ergebnisse der bisherigen Ausführungen zusammen, kann festgestellt werden, daß sowohl die Relation von Sozialleistungen und Direktentgelt als auch ihre Struktur von Land zu Land sehr unterschiedlich ist. Der absolut und relativ überaus hohe Anteil der Sozialleistungen in der Bundesrepublik Deutschland rechtfertigt die Beschäftigung mit der Gestaltung dieser Leistungen in aller Deutlichkeit.

1.6 Individualisierte Sozialleistungssysteme – Die Cafeteria-Idee

Während Sozialleistungen bis heute vornehmlich ohne Beachtung individueller Unterschiede der Berechtigten (nach dem Gießkannenprinzip) vergeben werden, setzt sich in Wissenschaft und Praxis zunehmend die Erkenntnis durch, daß Vergütungssysteme die **Präferenzen** des einzelnen Mitarbeiters, besonders in höheren hierarchischen Positionen, stärker berücksichtigen sollten. Derartige Bemühungen werden in der sog. Cafeteria-Idee konkretisiert. Letztlich finden dabei die auch auf anderen Gebieten zu beobachtenden Tendenzen der Individualisierung und Flexibilisierung ihre Entsprechung bei der Entgeltfindung und speziell bei den Sozialleistungen.

Der **Cafeteria-Ansatz** besagt, daß es dem einzelnen Mitarbeiter überlassen sein sollte, inwieweit er unter der Prämisse der Kostenneutralität zwischen **inhaltlich und zeitlich verschiedenen Entgeltbestandteilen** (Direktentgelt, Sozialleistungen) innerhalb eines bestimmten Budgets wählen kann (vgl. *Wagner, D.* 1986, 16), analog der Menü-Auswahl in einer Cafeteria. Demnach könnte er z. B. darüber entscheiden, ob er anstatt zwei Tagen

Sonderurlaub anlässlich eines Umzuges – von denen er nur einen Tag wirklich benötigt – zu einem anderen Termin den restlichen Urlaubstag nehmen möchte, oder ob er sich anstelle einer Bar-Prämie steuerbegünstigt Beiträge zu einer Direktversicherung vom Unternehmen einzahlen läßt.

Grundsätzlich sind mehrere Varianten des Cafeteria-Systems denkbar. Dabei lassen sich aber drei substantielle Elemente als Grundbestandteil erkennen (vgl. *Knoblauch/Frick* 1987, 37). Sie sind identisch mit der Definition des „cafeteria-plan“ im amerikanischen Einkommensteuergesetz (Internal Revenue Code (Income-Tax) § 125 d 1 A,B):

- ein Wahlbudget für den einzelnen Mitarbeiter;
- periodisch wiederkehrende Wahlmöglichkeit für die Beteiligten;
- ein Wahlangebot mit mindestens zwei oder mehreren Alternativen, bestehend aus monetären oder anderen materiellen oder immateriellen Sozialleistungen.

Zunächst wird für die Belegschaft oder Teile davon ein periodisch wiederkehrender Wahlzeitraum bestimmt (z. B. ein Jahr). Zu Beginn des Wahlzeitraumes erhält jeder Mitarbeiter ein Budget zugeteilt, in dessen Rahmen er bestimmen kann, wie er einen Teil seines Einkommens oder sein gesamtes Einkommen empfangen will. Dabei richtet sich der Umfang der Wahlmöglichkeiten bei gegebenen Optionen danach, wie weit Wahlentscheidungen vergangener Perioden in die Zukunft reichen: So bindet sich der Arbeitnehmer durch die Wahl einer Direktversicherung für mindestens 12 Jahre, bei einem Dienstwagen meist für drei Jahre. Im Falle solch periodenübergreifender Entscheidungen verbleibt ein entsprechend geringeres Budget. Die Höhe des Budgets kann in Form eines Geldbetrages, eines Punkte- oder Prozentwertes oder mittels Scheckheften festgelegt werden.

Bei der Umgestaltung der vorhandenen Entgeltkomponenten bieten sich grundsätzlich drei verschiedene Möglichkeiten an:

(1) **Auswahlpläne:** Hier hat der einzelne Mitarbeiter die Möglichkeit, zwischen Art, Höhe und Auszahlungszeitpunkt aller vom Betrieb angebotenen unterschiedlichen Sozialleistungen innerhalb eines festgelegten Budgets zu wählen. Welche Sozialleistungen dieses System enthält, wird durch die Präferenzen der Mitarbeiter und die Möglichkeiten der Betriebe festgelegt. Ob nur Sozialleistungen oder auch das Direktentgelt Gegenstand von Optionen sind, läßt dieses System offen.

(2) **Zusatzpläne:** Sie bieten neben einigen festgelegten, meist traditionellen Sozialleistungen weitere flexible Leistungen an. Das Cafeteria-System, welches innovative und verbesserte Sozialleistungen beinhalten kann, tritt zu dem bisherigen Angebot hinzu. Dies ist die häufigste Variante bundesdeutscher flexibler Entgeltsysteme (vgl. *Wagner/Grawert/Langemeyer* 1990).

(3) **Alternative Menüpläne:** Hier werden, vorrangig aus Gründen der Verwaltungsvereinfachung, verschiedene und in sich geschlossene Sozialleistungspakete zusammengestellt. Beispiele wären ein Paket „Gesundheitsvorsorge“ (Medical Check-up, Zusatzversicherung, Kur-Urlaub) oder ein Paket „Finanzielle Absicherung“ (Vermögensbeteiligung, Unfall- und Lebensversicherung). Da dabei Kombinationsmöglichkeiten stark eingeschränkt werden, wird die Forderung nach Individualität zugunsten von Kostengesichtspunkten hier vernachlässigt.

Im amerikanischen Sprachraum unterscheidet man außerdem nach dem **Umfang der Wahlmöglichkeiten** folgende Ausprägungen (vgl. *Dyke/Schulte* 1986, 578):

Unter „flexible benefit-systems“ können Systeme eingeordnet werden, die den Arbeitnehmern in der Gestaltung ihrer sozialen Absicherung Spielraum lassen. In den USA gehören dazu vor allem die Wahl zwischen unterschiedlichen Versicherungsarten, wie z. B. Krankenversicherung, Zahnarztversicherung, Altersvorsorge.

Werden solche Wahlmöglichkeiten ausgedehnt auf die Verrechnung von Urlaubstagen, wöchentlicher Arbeitszeit, anderer Sozialleistungen und Direktentgelt, so ist von „flexible compensation“ zu sprechen. Diese Form liegt auch bei zeitlicher Verschiebung von monetären Entgeltzahlungen, z. B. die Einstellung bestimmter Vergütungsbestandteile in die betriebliche Altersversorgung (*deferred compensation*), vor.

Zur Anreizoptimierung (vgl. *Wagner, D.* 1986, 17) stellt die vollkommene „flexible compensation“ der freiwilligen Sozialleistungen mit einem möglichst großen und attraktiven Angebot an Optionen die ideale Form des Cafeteria-Systems dar. Die anderen Ausprägungen sind als **Kompromisse** zu begreifen, die bedingt sind durch:

- betriebliche Notwendigkeiten (z. B. hinsichtlich Zeitsouveränität);
- organisatorische Gründe (Unübersichtlichkeit des Angebotes, Komplexität der Verwaltungsaufgabe),
- die mit Zunahme der Möglichkeiten verbundenen progressiv ansteigenden indirekten (Verwaltungs-) Kosten;
- den Verlust der Attraktivität der Optionen, die auf den Degressionseffekten beruhen, falls die Lose durch die Vielzahl der angebotenen Alternativen zu klein werden (siehe unten).

Einen wesentlichen Aspekt dieses Ansatzes stellt die **Partizipation** des Arbeitnehmers an den ihn betreffenden Entscheidungen dar (vgl. *Klatt/Murdick/Schuster* 1978, 222 f.). Dabei lassen sich folgende Ausprägungen innerhalb des Cafeteria-Systems unterscheiden:

(1) Grundsätzlich wird die Entscheidungsbeteiligung bei einem Cafeteria-System dadurch erreicht, daß dem Mitarbeiter Entscheidungsfreiheit in der **Wahl der Optionen** gewährt wird (vgl. *Wagner, D.* 1982, 234). Der

Umfang dieser Partizipation richtet sich danach, wie viele Wahlmöglichkeiten vorhanden sind, wie stark sie differieren und welche Leistungen starr vergeben werden.

(2) Vergrößert wird der Umfang der Partizipation dann, wenn die Arbeitnehmer an der Erarbeitung der wählbaren Optionen beteiligt sind. Nur durch die aktive Mitwirkung an der Auswahl der anzubietenden Sozialleistungen bzw. deren Ausgestaltung wird gewährleistet, daß die Bedürfnisse der Mitarbeiter tatsächlich berücksichtigt werden.

(3) Tendenziell erhöht sich sowohl die Zufriedenheit der Mitarbeiter als auch die Effizienz des gesamten Entlohnungssystems, wenn die Partizipation sich nicht nur auf die Wahl und Gestaltung der Sozialleistungen erstreckt, sondern auch auf die Ausgestaltung des gesamten Entlohnungssystems ausgedehnt wird (vgl. *Thierry* 1986, 2 ff.) und somit als integrativer Bestandteil in ein partizipatives, kooperatives Führungssystem eingefügt werden kann. Dies gilt z. B. für folgende Aspekte:

- die Festlegung der zu gratifizierenden Ziele,
- die Bezugsgrößen der Erfolgsmessung,
- das Verhältnis von Belohnung und Leistungsgrad,
- den Verrechnungsmodus der einzelnen Optionen,
- den Wahlturnus.

Die größte Freiheit hinsichtlich der Verwendung verspricht die Barauszahlung aller Leistungen. Andere Optionen können für den Mitarbeiter nur dann attraktiv sein, wenn sich dadurch entweder ein höheres Nettoeinkommen ergibt oder sich der individuelle Nutzen in immaterieller Dimension erhöht (vgl. *Wagner/Grawert* 1986, I, 330 f.). Wie aus der Abbildung 4 hervorgeht, können diese Nutzenerhöhungen durch mehrere Faktoren erreicht werden.

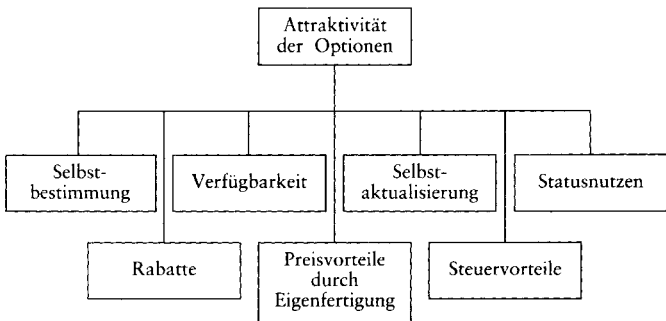


Abb. 4: Faktoren der Attraktivität von Optionen (*Grawert/Wagner* 1990, 24)

Zum einen wird die quantitativ meßbare **materielle Erhöhung des Nettoeinkommens** über die Ausnutzung von **Steuervorteilen** erreicht. Der sog. geldwerte Vorteil, der die Grundlage der Besteuerung bildet, muß dann aufgrund steuerlicher Behandlung niedriger sein als die Kosten, die ein Arbeitnehmer für diese Leistung aufwenden müßte, wenn er sie außerhalb des Unternehmens erwerben würde (z. B. Direktversicherung und meist der Dienstwagen). Höheres Nettoeinkommen wird auch dann erzielt, wenn der Betrieb die Kostenvorteile an Mitarbeiter weitergibt, die ihm im Verhältnis zum Marktpreis durch die **Selbstfertigung der Produkte** entstehen. Beispiele wären die Jahreswagen der Automobilhersteller oder der Personaleinkauf. Den gleichen Effekt haben **Rabatte** bzw. bessere Konditionen durch Mengenabnahme, die Unternehmen im Gegensatz zur Privatperson erhalten, wie bei Gruppenversicherungen oder Leasingverträgen.

Nicht weniger wichtig sind die Vorteile im **immateriellen Bereich**. Dabei spielt der **Statusnutzen** bei einzelnen Zusatzleistungen eine Rolle, wenn sie, wie z. B. der Firmenwagen, die hierarchische Position des Mitarbeiters betonen. Die **Verfügbarkeit** ist beispielsweise beim Arbeitgeberdarlehen als Eigenkapitalersatz für jüngere Führungskräfte ein Attraktivitätsmoment. Wegen fehlender Sicherheiten ist dieses Darlehen – trotz eines hohen Einkommens – oft die einzige Möglichkeit, einen weiteren Kredit für die Schaffung von Wohneigentum bei Banken, besonders bei Hypothekenbanken, zu erhalten.

Selbstbestimmung als Faktor individueller Wertschätzung kommt bei Arbeitszeitmodellen zum Tragen, die dem Arbeitnehmer eine höhere Zeitsouveränität gewähren. Weiterbildungsmöglichkeiten, die nicht unmittelbar zur Erfüllung der eigentlichen Arbeitsaufgabe notwendig sind, wie es z. B. bei einem Sprachkurs in Tokio der Fall sein kann, erweitern den Horizont des Mitarbeiters, verstärken sein Selbstvertrauen und dienen damit seiner **Selbstaktualisierung**.

Grundsätzlich ist bei der **Festlegung der Optionen** keine willkürliche Auswahl („Sammelsurium“) von Leistungen und Wahlmöglichkeiten, sondern ein gut strukturiertes, breitgefächertes Mix an Optionen anzustreben.

Welche Optionen im Einzelfall besonders für Wahlmöglichkeiten geeignet sind, zeigen die nachfolgenden Kapitel und der zweite Teil dieses Buches. Dabei wird jeder Betrieb situationsspezifische Schwerpunkte (Sortiment, Organisation, Finanzkraft) finden müssen. Ausgehend von gemeinsamen Merkmalen verschiedener Sozialleistungen kann aber schon jetzt festgestellt werden:

- Als Optionen bieten sich diejenigen Sozialleistungen an, die **individuell zurechenbar** vergeben werden. Dazu gehören alle monetären Leistungen und auch die meisten Sachleistungen, wie z. B. Deputate, Arbeitgeber-

darlehen und einige Leistungen mit überwiegend immateriellem Charakter, z. B. die Wahl zwischen Freizeit und materiellen Entgeltbestandteilen. Nur bedingt können individuell zurechenbare Sozialleistungen mit **Statuscharakter** in ein Cafeteria-System integriert werden (siehe Kapitel A 3.3).

- Ungeeignet sind die **nicht individuell zurechenbaren** Sozialleistungen, wie z. B. der Betriebskindergarten oder der Betriebssportverein.

Die wichtigsten Aspekte, die bei der Etablierung eines Cafeteria-plans beachtet werden müssen, zeigt Tabelle 6.

Obwohl hinsichtlich der Höhe des Budgets und der Verrechnung der einzelnen Optionen von Kostenneutralität ausgegangen wird, können

A.	(in Grenzen) austauschbare Leistungen 1. Arbeitszeit (wöchentliche, jährliche, Lebens-) 2. Bargehalt heute / Bargehalt morgen 3. Barleistungen / Zusatzleistungen 4. Gehaltszuwachs / Einmalzahlung 5. Sach- und Dienstleistungen 6. Vermögensbildung (Kapital-, Gewinnbeteiligung)
B.	Verrechnungsmodus 1. Relationen 2. Verzinsung 3. Verrechnungspreise 4. Verrechnungspunkte
C.	Wahlmöglichkeiten 1. beliebig 2. mit einheitlichem Kernpaket 3. mit gruppenspezifischem Kernpaket 4. unter verschiedenen Standardpaketen
D.	Wahlturnus 1. einmalige Festlegung auf Dauer 2. jährliche Neufestlegung
E.	Periodenfixierung 1. periodenbezogene Abrechnung, keine Übertragbarkeit in spätere Perioden 2. Übertragbarkeit durch individuelle Sozialleistungskonten der Mitarbeiter
F.	Restsummen / Zusatzbedarf 1. Restsumme auszahlbar 2. Restsumme wird festgelegter Verwendung automatisch zugeführt 3. Zusatzbedarf ist ggf. durch eine Ausgleichszahlung zu decken 4. Summenüberschreitung nicht zugelassen

Tab. 6: Entscheidungsparameter flexibler Entgeltgestaltung (Dyke/Schulte 1986, 580)

durch die Entwicklung, Implementierung und Anwendung eines Cafeteria-Systems **zusätzliche Kosten** entstehen.

Zunächst bildet die Entwicklung und Einführung flexibler Regelungen im Entgeltbereich eine komplexe Aufgabe, die eine intensive **Planung** verlangt. Dabei werden vor allem die Sammlung und Auswertung der notwendigen Informationen bei den betroffenen Mitarbeitern, die Abstimmung mit den Arbeitnehmervertretern und die Organisation der Entgeltabrechnung zusätzlichen Aufwand verursachen. Daneben könnten dem Betrieb wegen der komplizierten steuerlichen und rechtlichen Problematik Kosten für externe Beratungsleistungen entstehen.

Bereits in der Planungs-, vor allem aber in der nachfolgenden **Einführungsphase** wird, um Verstehen und Akzeptanz auf allen Ebenen zu erreichen, ein hoher Informations- und Kommunikationsaufwand nötig sein. Dabei sollten Aktivitäten und Medien wie z. B. Artikel in Werkzeitschriften, persönliche und briefliche Ansprache der Mitarbeiter, Videovorführungen, Mitarbeiterversammlungen, gezielte Ausbildung der involvierten Sachbearbeiter und der Einsatz spezieller Berater Anwendung finden. Dieser Aufwand verursacht Kosten, die aber insofern verkraftet werden können, da sie als Einführungskosten einmalig sind (vgl. *Wagner et al.* 1990, 62 ff.).

In der **Durchführungsphase** ist der Hauptaufwand neben der erforderlichen laufenden Information und Kontrolle der Attraktivität in einem erhöhten Verwaltungsbedarf zu suchen. Diejenigen Unternehmen, die individuell wählbare Sozialleistungen in Deutschland anbieten, bewältigen durch den Einsatz spezifischer EDV-Software diesen Verwaltungsaufwand recht problemlos, so daß die Kosten dafür zumindest von keinem der in der diesbezüglichen Studie der Verfasser befragten Unternehmen als Argument gegen Sozialleistungsflexibilisierung angeführt wurde (vgl. *Wagner et al.* 1990, 64).

Seit in den **Vereinigten Staaten** 1973 bei ETS (Educational Testing Service) das erste Cafeteria-System etabliert wurde, hat die Zahl der Anhänger dieser Idee dort ständig zugenommen. Zum Durchbruch des Flexibilisierungsgedankens trug vor allem die Änderung des Einkommensteuergesetzes im Jahre 1978 bei, die für die Cafeteria-Pläne besondere Steuervorteile vorsieht. Die zunehmende Beachtung, welche die Cafeteria-Systeme in der amerikanischen Wirtschaft finden, spiegelt sich nicht nur in der Zahl der Unternehmen wider, die diese Idee praktisch umgesetzt haben, sondern auch in der Weiterentwicklung und Diskussion dieser Idee in den Medien. So gibt es spezielle Zeitschriften, die sich mit der Sozialleistungsproblematik beschäftigen, wie z. B. die *Employee Benefit Review* und die *Compensation and Benefit Review*.

Da in den USA der soziale Schutz gegen die finanziellen Auswirkungen von Krankheit, Arbeitslosigkeit und Erwerbsunfähigkeit weit weniger als in Westeuropa durch den Staat garantiert wird, bestanden die Optionen in der Anfangsphase der Cafeteria-Entwicklung fast ausschließlich in Wahlmöglichkeiten unterschiedlicher Versicherungsleistungen. Heute nimmt diese Gruppe zwar immer noch die bedeutendste Stellung ein, wobei aber zunehmend weitere Wahlmöglichkeiten angeboten werden, wie z. B. Zusatzurlaub, Altersversorgung, Vermögensbildung und verschiedene Sachleistungen (vgl. *Vinke/Thierry* 1985, 1 f.). Während im ersten Jahrzehnt der Anwendung das Cafeteria-Prinzip vorrangig in Großunternehmen eingeführt wurde, etabliert sich die Flexibilisierung der Sozialleistungen mittlerweile auch in mittelständischen Unternehmen (vgl. *Wender/Sladky* 1984, 111 ff.).

Auch in der **Bundesrepublik Deutschland** findet diese Idee immer mehr Anhänger. Allerdings gibt es im deutschsprachigen Raum bisher keine Firma, die dieses Prinzip auf den gesamten Bereich der freiwilligen Sozialleistungen ausgedehnt hat (vgl. *Wagner et al.* 1990, 30 ff.). Ca. 20–30 Unternehmen bieten einer abgegrenzten Gruppe ihrer Mitarbeiter jedoch die Möglichkeit, einen Teil ihres Einkommens individuell zusammenstellen zu können. Dabei schwankt die Zahl der Optionen zwischen zwei und sechs, wobei die Ausweitung bei diesen Firmen fast überall geplant ist.

Als Pionier des Cafeteria-Gedankens im deutschsprachigen Europa kann die österreichische Voest-Alpine-Stahl-AG gelten. Ihre Führungskräfte können ein Budget, das je nach Hierarchieebene zwischen ca. 18 000,- DM und 60 000,- DM beträgt, nach ihren Wünschen auf fünf unterschiedliche und in sich selbst gestaltbare Leistungsarten verteilen: betriebliche Altersversorgung, verschiedene Versicherungen, Dienstwagen, Privatwagen-Service, Dienstwohnungen im weiteren Sinne und Barauszahlung.

Die Hewlett-Packard GmbH bietet allen ihren Mitarbeitern Wahlmöglichkeiten zwischen Entgelten aus Überstunden und mehr Freizeit, die bis zu mehreren Monaten angespart werden kann, sowie ein flexibles Frührentensystem (vgl. *Heymann, C.* 1990). Der Bremsenhersteller ATE läßt seine leitenden Angestellten zwischen Dienstwagen, Fahrtkostenzuschuß, Zinszuschuß oder einer Lebensversicherung wählen.

Daneben existieren weitere Ausgestaltungsmöglichkeiten, über viele andere wird in den Unternehmen nachgedacht. Restriktionen bestehen dabei vor allem in steuerlicher Hinsicht. Grundsätzlich aber ermutigen die Erfahrungen, die die Unternehmen in Westdeutschland bisher sammeln konnten.

Wenn auch noch weitere Aspekte eine Rolle für die Effizienz der Sozialleistungssysteme spielen, ist die Individualisierung von Vergütungssysteme-

men ein sehr vielversprechender Ansatz im Rahmen des Managements von Sozialleistungen. Dabei kommt der Motivation der Mitarbeiter, besonders der Führungskräfte, große Bedeutung zu. Auf diese Aspekte soll nun in Kapitel 2 näher eingegangen werden.

2. Motivation – ein vielschichtiges Problem

In diesem Abschnitt werden die verhaltenstheoretischen Grundlagen erörtert, die im Hinblick auf ein optimales Sozialleistungssystem beachtet werden müssen. Dazu werden zuerst Aspekte der individuellen Anreizattraktivität betrachtet. Anschließend wird die Frage beantwortet, unter welchen Bedingungen die Vergabe der attraktiven Leistungen auch zu einer höheren Arbeitsmotivation und damit zu einem besseren Leistungsverhalten der Mitarbeiter führt. Der letzte Punkt dieses Kapitels widmet sich den Zusammenhängen von Arbeitszufriedenheit und Motivation.

Ansatzpunkte für die Beeinflussung des Verhaltens der Mitarbeiter unterteilen sich in die Dimensionen Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft. Die **Leistungsfähigkeit** des Menschen wird von seinen **Anlagen** (Begabung, körperliche Konstitution, Gesundheit, Talent usw.), seinen **Fertigkeiten** (Qualifikation) und seinem **Können** (Übung, Aufgabenbeherrschung) bestimmt. Fertigkeiten und Können werden sowohl von innerbetrieblichen Maßnahmen (Aus-, Fort- und Weiterbildung) als auch von außerbetrieblichen Faktoren (Sozialisation, Schul- und übrige Ausbildung, Praxiserfahrung) beeinflusst. Dabei unterliegt die Leistungsfähigkeit der **Disposition**, also den körperlichen täglichen Leistungsrhythmen und Ermüdungserscheinungen. Die Beeinflussung der Leistungsfähigkeit geschieht nicht oder nur indirekt durch den Einsatz der Sozialleistungen als motivationale Instrumente. Das bedeutet nicht, daß nicht auch zu gesundheitsfördernden Maßnahmen oder zur Bereitschaft zur Weiterbildung motiviert werden muß.

Die **Leistungsbereitschaft** (Leistungswillen) ist abhängig von der Motivation zu einem gewünschten Verhalten. Die Motivation ist Voraussetzung für zielorientiertes Verhalten und deshalb aus der Managementperspektive Hauptansatzpunkt für leistungssteigernde Beeinflussungsstrategien, zu denen auch das Sozialleistungsmanagement gehört.

Leistungsfähigkeit und Motivation beeinflussen sich auch gegenseitig (sh. Abb. 5). Ein Arbeitnehmer, der über beste **Fähigkeiten** zur Aufgabenerfüllung verfügt, wird sich dieser Aufgabe motivierter stellen. Umgekehrt wird ein motivierter Arbeitnehmer besser lernen und damit sein Können verbessern. Die **Disposition** wirkt ebenfalls indirekt auf die Motivation ein. Je müder ein Arbeitnehmer ist, desto größer muß ein Anreiz evtl. gegeben sein, die gewünschte Leistung zu erbringen. Vornehmlich hängt

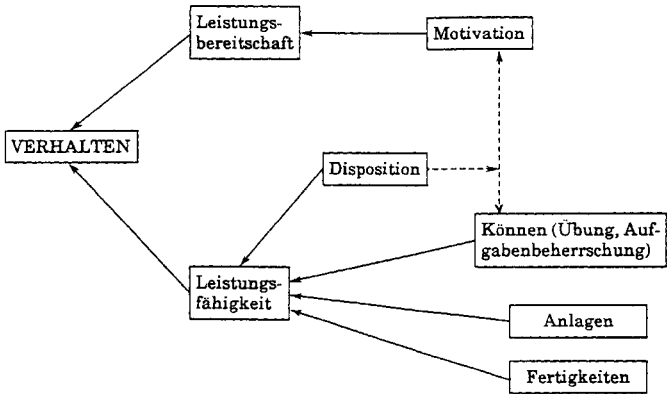


Abb. 5: Die Einflüsse auf das Leistungsverhalten

die Motivation aber von weiteren individuellen Faktoren und von einer Vielzahl äußerer Aspekte ab.

Es ist üblich, zwischen folgenden „klassischen“ Motivationstheorien zu unterscheiden:

- **Inhaltstheorien** versuchen zu erklären, was und welche Faktoren in einem Individuum oder seiner Umwelt Verhalten erzeugen oder aufrechterhalten (vgl. Maslow 1977; Alderfer 1972; Herzberg et al. 1957) kann.
- **Prozeßtheorien** versuchen zu erklären, wie ein bestimmtes Verhalten im Individuum zustandekommt, gelenkt, erhalten und abgebrochen wird (vgl. Vroom 1982; Lawler 1977). Ergänzt werden die Prozeßtheorien durch die sog. **Balance-Theorien**, die das Verhalten als Folge von Interaktionen interpretieren (vgl. Adams 1965; Homans 1968).

2.1 Der Anreizwert

Für die generelle Erklärung des Anreizwertes einer Belohnung bildet die **Stufentheorie** des klinischen Psychologen A. A. Maslow eine wichtige Grundlage. Ihre Annahmen sind folgende: Jedes Individuum hat eine Reihe von Bedürfnissen, die Maslow in fünf Bedürfnisklassen systematisiert: physiologische Bedürfnisse (Essen, Schlafen etc.), Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, Anerkennungsbedürfnisse und das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Maslow stellt sie in eine hierarchische Ordnung, so daß übergeordnete Bedürfnisse erst dann nach Befriedigung drängen, also verhaltensrelevant werden, wenn die jeweils darunterliegenden einen gewissen Grad an Befriedigung erfahren haben. Mit zunehmender Befriedigung verlieren sie an Bedeutung (vgl. Abb. 6). Der Inhalt

des Bedürfnisses der Selbstverwirklichung als Wunsch, jene Fähigkeiten und Möglichkeiten, die man zu besitzen glaubt, realisieren zu können, ist deshalb schwer faßbar, weil es mit zunehmender Befriedigung wächst und sich inhaltlich ständig ändert (vgl. v. Rosenstiel 1975, 24 ff.).

Diese Theorie hat vielfältige Kritik erfahren (vgl. Conrad 1983), ohne, daß allerdings der Erklärungswert für die individuelle Attraktivität (den Anreizwert) der Sozialleistungen dadurch nennenswert gemindert wird. Demnach scheint es tatsächlich eine Hierarchie der Bedürfnisse zu geben, aber keineswegs immer mit den von Maslow angegebenen Inhalten und in der von ihm postulierten Reihenfolge. Auch kann ein Individuum durch Deprivationen bereits erlangter Bedürfnisbefriedigung auf schon überwundene Bedürfnisklassen zurückgeworfen werden (vgl. Nick 1974, 31 f.).

Eine besondere Rolle scheinen monetäre Belohnungen einzunehmen. Argyle (vgl. 1972, 91) nennt amerikanische Untersuchungsergebnisse, die

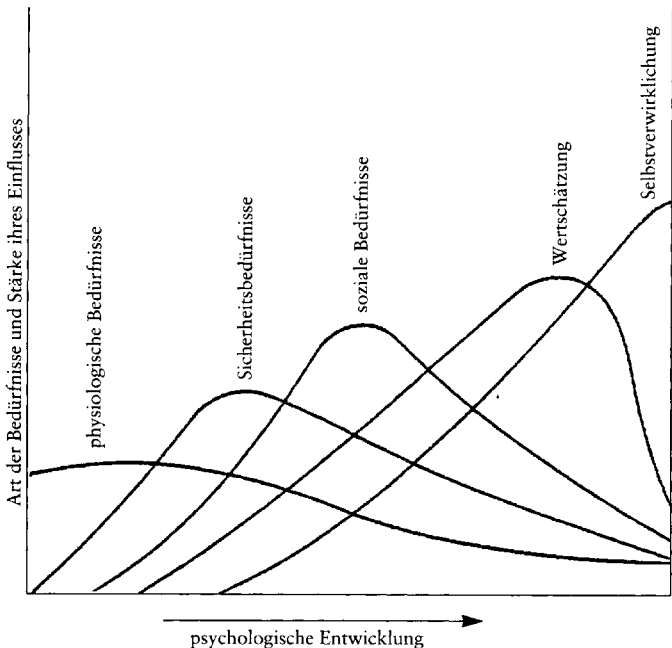


Abb. 6: Motiventwicklung und Motivdominanz nach Maslow (Krech et al. 1962, 77)

belegen, daß das Bedürfnis nach höherer Entlohnung nicht zu sättigen ist, sondern in seiner Bedeutung mit steigender Befriedigung noch zunimmt. Von geldlichen Zuwendungen ist demnach generell ein hoher Anreizwert zu vermuten.

Demnach gibt es Bedürfnisse der Arbeitnehmer, die durch bestimmte **Sozialleistungen** befriedigt werden können, z. B. physiologische durch materielle Belohnungen oder Anerkennung durch statussymbolisierende Leistungen. Monetäre Vergütungskomponenten scheinen offenbar für die Befriedigung verschiedener Bedürfnisklassen eine Rolle zu spielen, da ein Motiv danach auch bei zunehmender Sättigung, also auch in höheren Hierarchieebenen, erhalten bleibt (vgl. *Offel/Stadler* 1980, 64). Je nach Grad der Befriedigung dominieren unterschiedliche Bedürfnisse. Es kommt also darauf an, den Arbeitnehmern diejenigen Leistungen als Belohnung für ein gewünschtes Verhalten anzubieten, die am ehesten ihrer momentanen Bedürfnisstruktur entsprechen. Einige Bedürfnisse, wie z. B. das Sicherheitsstreben, scheinen länger als andere wirksam zu bleiben. Dementsprechende Sozialleistungen bilden daher Anreize mit breiter Attraktivität, wie z. B. die betriebliche Altersversorgung.

Alderfer (1969 und modifiziert 1972) hat die Theorie *Maslows* in seiner sog. **E.R.G.-Theorie** (Expectedness-Relatedness-Growth) weiterentwickelt und teilweise modifiziert. Abgesehen davon, daß er nur in **drei Bedürfnisklassen** unterteilt („expectedness“ = Erwartungshaltung hinsichtlich physiologischer Bedürfnisse, Sicherheit; „relatedness“ = sozialer Kontakt, Ansehen; „groth“ = Wachstum, Selbstverwirklichung), liegen die bedeutendsten Unterschiede darin, daß hier (1) nicht erst die Bedürfnisse der unteren Ebene befriedigt sein müssen, damit Bedürfnisse der höheren Ebenen Motivkraft entwickeln können. (2) Sollte ein höheres Bedürfnis nicht zu befriedigen sein, wird das nächst niedrigere relevant. Damit dienen auch bereits zufriedengestellte Bedürfnisse noch als Motivatoren, solange sie als Ersatz für unbefriedigte Bedürfnisse aktiviert werden (**Frustrations-Regressions-Hypothese**). Damit trägt das Modell von *Alderfer* der Tatsache Rechnung, daß Menschen sehr unterschiedlich auf Bedürfnisbefriedigung (Aktivierung höherer Bedürfnisse) und Nichtbefriedigung (Verstärkung gerade dieses Bedürfnisses, Aktivierung niedrigerer oder höherer Bedürfnisse) reagieren können. Ein Arbeitnehmer, der sein Bedürfnis nach Anerkennung nicht zu befriedigen vermochte, kann also dieses Bedürfnis noch motivierter verfolgen, indem er sich noch stärker anstrengt. Andererseits könnte er sich auch auf die Befriedigung eines niedrigeren Bedürfnisses, z. B. noch mehr materielle Sicherheit, konzentrieren.

Wenn Frustration ein Bedürfnis tendenziell verstärkt, bedeutet dies, daß denjenigen Sozialleistungen ein besonders hohes Motivationspotential zugeschrieben werden kann, die außer- und innerbetrieblich am wenig-

sten befriedigt sind. Gründe dafür können z. B. in der unzureichenden staatlichen Sozialpolitik liegen – etwa bei der Rentenversicherung –, im zu geringen Lohnniveau oder auch in generellen gesellschaftlichen Entwicklungen. Kann ein Betrieb nicht dafür sorgen, daß ein Bedürfnis befriedigt wird, muß er berücksichtigen, daß damit ein rangniedrigeres erneut wirksam wird und dementsprechende Belohnungen (Sozialleistungen) anbieten. Grundsätzlich bedeutet die Möglichkeit unterschiedlicher Entwicklungsrichtungen der Bedürfnisstruktur durch Befriedigung und Frustration vor allem, daß nicht nur die Bedürfnisse zwischen den Individuen Unterschiede aufweisen, sondern auch, daß das Individuum selbst seine Bedürfnisse in von außen kaum abzuschätzender Weise ändert. Die Attraktivität der Sozialleistungen verschiebt sich individuell ständig und bedingt daher eine diesbezügliche Flexibilität des Anreizsystems und entsprechende Kontrollmechanismen.

Als letzter inhaltstheoretischer Ansatz soll die **Zwei-Faktoren-Theorie** (vgl. Herzberg et al. 1957) betrachtet werden. Sie teilt die Arbeitserlebnisse in zwei Faktoren-Klassen ein:

- Faktoren, die die Unzufriedenheit verhindern, aber keine Zufriedenheit herstellen (**Hygienefaktoren**), z. B. Personalführung, Unternehmenspolitik oder die Arbeitsbedingungen;
- Faktoren, die Zufriedenheit bewirken (**Motivatoren**), z. B. Leistung, Anerkennung, Arbeitsinhalt.

Die Erkenntnis Herzbergs, daß positive Einstellungen der Mitarbeiter zur Arbeit andere Ursachen haben als negative, hat ihn dazu veranlaßt, das Kontinuum „zufrieden – unzufrieden“ abzulehnen. Der Gegensatz von „zufrieden“ ist also „nicht zufrieden“, der Gegensatz von „unzufrieden“ also „nicht unzufrieden“. Seine Gestaltungsempfehlung lautet, die leicht zu identifizierenden negativen Aspekte der Hygiene-Faktoren zu eliminieren und sich zur Motivation auf die Motivatoren zu konzentrieren. Die Kritik an Herzberg bezieht sich vor allem auf die Forschungsmethode und die unterstellte Allgemeingültigkeit der Aussagen (vgl. Lössl 1978a, 57; Wunderer/Grunwald 1980, 194 f.).

Eine Einordnung der Sozialleistungen in ihrer Gesamtheit in Hygienefaktoren und Motivatoren läßt sich nicht durchführen; nicht einmal das monetäre Entgelt (zu dem Herzberg Prämien und Gratifikationen rechnet) ist eindeutig zuzuordnen. Trotzdem lassen sich einige Aussagen zu unserem Thema ableiten. Soweit Sozialleistungen dem Lohn im Herzbergschen Sinne zuzurechnen sind, müssen sie ein bestimmtes Niveau erreichen, um Unzufriedenheit zu verhindern. In der Funktion des Motivators wird ihnen ein größeres Anreizpotential unterstellt. Besonders diejenigen Leistungen, die direkten Einfluß auf die Motivatoren haben, wie z. B. Statusleistungen auf die Anerkennung, sollten als Belohnung besondere Beachtung finden.

2.2 Anreizwert und Verhalten

Grundhypothese der in diesem Abschnitt behandelten Prozeßtheorien zur Erklärung des Leistungsverhaltens ist die Annahme, daß ein Arbeitnehmer, der hohe Leistung als einen Weg wahrnimmt, der zum Erreichen eines oder mehrerer seiner Ziele führt, mehr leisten wird, während er weniger leisten wird, wenn er geringe Leistung als Weg zum Erreichen dieser Ziele ansieht (vgl. *Georgopoulos/Mahoney/Jones* 1957). *Vroom* (1982, 14 ff. und 276 ff. (1. Auflage 1964)) differenziert diesen Ansatz und stellt drei Begriffe in den Mittelpunkt seiner Theorie: **Valenz**, **Instrumentalität** und **Erwartung**.

Wenn für ein Verhalten – z. B. die Erzielung eines bestimmten Umsatzes – eine Belohnung versprochen wird, dann kann die Attraktivität oder **Valenz** dieser Belohnung – z. B. eine Woche Zusatzurlaub – zwischen „sehr reizvoll“ (+1) oder „vollkommener Ablehnung“ (-1) liegen. Die Valenz der Belohnung leitet sich *Vroom* zufolge aus der Erwartung her, daß sie einen Zielbeitrag zu einem bestimmten Ziel (Ergebnis) leistet (z. B. die Sozialleistung „Zusatzurlaub“ ist notwendig für eine gewünschte Ferienreise). Je nachdem, wie stark der Wunsch nach einer Ferienreise ist und wie notwendig der Zusatzurlaub für die Reise ist, wird die Attraktivität dieses Zusatzurlaubs eingeschätzt werden.

Ein Mitarbeiter glaubt, daß er, falls er gute Arbeit leistet, einen bestimmten Umsatz erzielt und dann eine Prämie bekommt. Der Grad, in dem der Mitarbeiter diesen Glauben hegt, ist ein Schätzwert subjektiver Wahrnehmung, den *Vroom* als **Instrumentalität** bezeichnet und ebenfalls einen Wert zwischen +1 und -1 annehmen kann. Auch wenn der Mitarbeiter genau weiß, daß er z. B. eine Incentive-Reise nur bekommt, wenn er den Umsatz X erzielt, und er die Reise höchst attraktiv findet, wird er sich nur dann besonders anstrengen, wenn er dieses Umsatzziel für realistisch hält. Diese Einschätzung der Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung nennt *Vroom* **Erwartung I**.

Erwartung II ist die subjektive Wahrscheinlichkeit für ein bestimmtes Verhalten, z. B. die Erreichung des Umsatzzieles, auch die Belohnung, z. B. die Reise, zu erhalten. Sie richtet sich nach Eindeutigkeit der Zielvorgaben und der Transparenz der Leistungsbewertung. Abbildung 7 (S. 34) stellt die Zusammenhänge graphisch dar.

Die multiplikative Verknüpfung sagt aus, daß Motivation nur dann entstehen kann, wenn Valenz und Erwartung vorhanden sind, also attraktive Belohnung und eine hohe Wahrscheinlichkeit, das (z. B. Umsatz-) Ziel auch zu erreichen. *Schanz* (1978, 101) weist darauf hin, daß das Leistungsmotiv dann am höchsten sei, wenn die Erwartung $I = 0,5$ ist, der Arbeitnehmer also nur zu 50% sicher ist, die Leistungsanforderung erfüllen zu können. Meist gibt es mehrere Ergebnisse einer Handlung, z. B.

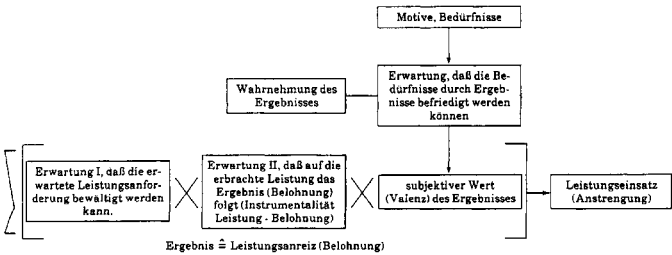


Abb. 7: Die Grundannahmen der Prozeßtheorien

die Belohnung (Ferienreise) mit positiver Valenz und z.B. Erschöpfung durch die Arbeit mit negativer. Das Summenzeichen weist darauf hin, daß die Produkte addiert werden müssen. Nur wenn die positiven Resultate einer Handlung überwiegen, wird der Mensch zur Anstrengung motiviert. **Sozialleistungen** sind demnach nur dann motivierend, wenn sie vom Mitarbeiter als instrumentell zu seinen Bedürfnissen wahrgenommen werden. Für das Motiv „Ferienreise“ sind Geld und Zeit notwendig. Wenn genug Geld vorhanden ist, wird demzufolge eine monetäre Prämie viel weniger reizvoll sein als ein paar zusätzliche freie Tage.

Ist die **Attraktivität** der Sozialleistungen gewährleistet, dann wird die gewünschte Verhaltenswirkung erst dann eintreten, wenn die Erwartung vorhanden ist, daß diese Sozialleistung (nur) durch das gewünschte Verhalten zu erlangen ist.

Die höchste Attraktivität (**Valenz**) der Sozialleistungen ist dann gewährleistet, wenn der Mitarbeiter zwischen verschiedenen Belohnungen gleichen objektiven Wertes wählen kann, da die Belohnungen aufgrund unterschiedlicher Bedürfnisstrukturen (die Gegenstand der Inhaltstheorien sind) subjektiv verschiedene Werte haben.

Nicht nur die Attraktivität der Belohnung durch bestimmte Sozialleistungen entspricht in vielen Betrieben nicht den Erfordernissen. Auch die Instrumentalität zwischen Leistung und Belohnung ist oft schwer erkennbar oder gar nicht vorhanden. Wenn man die Belohnung für schwache Leistungen mit der Belohnung für gute Leistungen vergleicht, wird man besonders bei der Vergabe von Sozialleistungen häufig keinen Unterschied feststellen. Wenn Arbeitnehmer aber glauben, daß gute wie schlechte Leistungen belohnt werden, werden sie keinen Grund finden, sich besonders anzustrengen (vgl. Lawler 1977, 81).

Abschließend sei noch auf eine Einschränkung hinsichtlich der Wirksamkeit von Instrumentalitäten zwischen Leistung und Belohnung hingewiesen. Sozialleistungen fungieren hier ausschließlich als sog. **extrinsische**

Anreize, als Belohnungen, die unabhängig von Art und Inhalt der Arbeitsaufgabe sind. Daneben gibt es Anreize, die in der Arbeit selbst liegen, die sog. **intrinsischen Belohnungen**. Dazu gehört die Befriedigung, eine Aufgabe um ihrer selbst willen erfüllt zu haben, die Freude darüber, die Lösung gefunden zu haben, der Spaß an der Arbeit selbst usw. Diese intrinsische Motivation spielt sehr häufig bei interessanten, anspruchsvollen Tätigkeiten eine Rolle. Ist ein Arbeitnehmer stark intrinsisch motiviert, kann es durch zusätzliche extrinsische Anreize zu sog. **Korruptionseffekten** kommen. Dabei ist mit Erhöhung der extrinsischen Belohnungen eine Abnahme des Interesses für die eigentliche Aufgabe zu verzeichnen. Wenn auch die wissenschaftlichen Interpretationsversuche keineswegs befriedigen (vgl. *Kuhl* 1988, 74 ff.), könnte folgende Erklärung dafür als brauchbar für die Problematik des Sozialleistungsmanagements erkannt werden: Wird eine Leistung eng mit einer attraktiven extrinsischen Belohnung verknüpft, wird das Ziel, sie zu erlangen, zum vorrangigen Handlungsmotiv. Der Arbeitnehmer ist auf die Belohnung „fixiert“. Die Erfüllung der Leistungsvoraussetzung, d.h. die erfolgreiche Bewältigung der Arbeitsaufgabe, wird dadurch zu einer eher hinderlichen Pflicht. Der Arbeitnehmer wird daher vor allem die belohnungsrelevanten Leistungsmerkmale erbringen und u. U. dadurch die Gesamtaufgabe keineswegs optimal erfüllen (vgl. auch Kap. A 5.3). Wird beispielsweise bei einem begeisterten Verkäufer, der die Zufriedenheit seiner Kunden als intrinsische Belohnung empfindet, eine Umsatzprämie in Aussicht gestellt, könnte er den Verkauf derartig in den Vordergrund stellen, daß er seine Kunden z. B. zu etwas überredet, was für diese nicht optimal ist. Die daraus resultierende langfristige Unzufriedenheit der Kunden nimmt dem Verkäufer nicht nur die Freude an der Arbeit, sondern vermindert langfristig u. U. auch seinen Gesamtumsatz.

Daher sollte bei Mitarbeitern, die eine hohe intrinsische Motivation aufweisen, die sich also stark mit ihrer Arbeit identifizieren, vorsichtig mit extrinsischen Leistungsanreizen verfahren werden. So kann hier eine **leistungsunabhängige Vergabe** bestimmter Vergütungsbestandteile sinnvoll sein.

Ergänzend zu den eigentlichen Prozeßtheorien sei noch auf einige Erkenntnisse der sog. **Balance-Theorien** aufmerksam gemacht. Hierzu gehört die **Anreiz-Beitrags-Theorie** (vgl. *Barnard* 1966 (1. Auflage 1938); *March/Simon* 1976 (1. Auflage 1958)), die **Austauschtheorien** (vgl. *Homans* 1968; *Thibault/Kelley* 1958) und die **Gleichheitstheorie** (vgl. *Adams* 1965; *Greif* 1983).

So sieht *Homans* (1968, 59 ff.) das menschliche Verhalten als abhängig davon, ob und wie es von seinem Interaktionspartner belohnt oder bestraft wird. Dabei wird grundsätzlich davon ausgegangen, daß der Mensch nach einem Gleichgewichtszustand zwischen den Belohnungen,

d.h. dem Nutzen, den er aus der Interaktion zieht, und den Beiträgen oder Kosten, z. B. der Arbeitsleistung, die er dafür geben muß, strebt. Dabei konzentrieren sich vor allem *March/Simon* (1976, 88 ff.) auf drei Entscheidungen der Mitarbeiter:

- die Entscheidung zum Eintritt in den Betrieb,
- die Entscheidung zur betriebszielentsprechenden Leistung,
- die Entscheidung zum Verlassen des Betriebs.

Ein **individueller Gleichgewichtszustand** ist dann erreicht, wenn der Arbeitnehmer die ihm gebotenen materiellen und immateriellen Anreize als größer oder mindestens gleich den von ihm dafür geleisteten Beiträgen zur Aufgabenerfüllung des Betriebs bewertet. Dabei wird vereinfacht davon ausgegangen, daß das Individuum die angebotenen Anreize in einer einzigen Nutzengröße bewertet, und zwar abhängig von seiner momentanen Bedürfnisstruktur. Daneben spielen für die Bewertung noch die vorhandenen Handlungsalternativen eine Rolle. Der Arbeitnehmer wird einen Eintritt in den Betrieb A dann dem Verbleib im Betrieb B vorziehen, wenn der Verlust, der ihm aus dem Ausscheiden bei B entsteht, durch den Nutzen, den er im Betrieb A zu erhalten glaubt, überkompensiert wird.

Wenn im Falle einer ergebnislosen Suche nach Alternativen ein Ausscheiden aus dem Betrieb nicht möglich ist, kann der Mitarbeiter auch zu einem neuerlichen Gleichgewicht kommen, indem er seine Beiträge, z. B. die Arbeitsleistung, reduziert. Dies ist aber nur dort sinnvoll, wo Anreize, z. B. Sozialleistungen, leistungsunabhängig gewährt werden, da sonst mit einer weiteren Rücknahme der Anreize durch den Betrieb zu rechnen ist. Auch die Reaktion des Betriebes darauf wird letztlich durch die ihm zur Verfügung stehenden Alternativen, z. B. Ersatzqualifikationen auf dem Arbeitsmarkt, bestimmt. Sind eine Leistungsreduktion und ein Ausscheiden aus dem Betrieb nicht möglich, wird das subjektive Ungleichgewichtsgefühl zu einem allmählichen Sinken des Anspruchsniveaus führen. Wie die **Gleichheitstheorie** von *Adams* (1965) zeigt, erzeugt umgekehrt eine subjektiv empfundene „Überzahlung“ Spannungen, die tendenziell zu einer Erhöhung der Anstrengung, also einer Leistungs- bzw. Beitragssteigerung, führen (vgl. *Wächter* 1991, 209). Vergleichsmaßstab können außerbetriebliche und innerbetriebliche Bezugspersonen sein.

Sozialleistungen stellen wesentliche Einflußfaktoren auf das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht dar. Daher kommt es darauf an, für Beitritt, Leistung und Verbleib die Sozialleistungen des eigenen Unternehmens von denen der unmittelbaren Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt positiv abzuheben und dafür zu sorgen, daß Mitarbeitern und potentiellen Mitarbeitern diese Unterschiede auch bewußt werden. Hinsichtlich der letzteren Anforderung bestehen in der Praxis erhebliche Defizite (vgl. *Schulte* 1989).

Bei der Verteilung der Sozialleistungen ergibt sich die Forderung nach **Lohngerechtigkeit**, da sonst mit Individuellen Spannungen gerechnet werden muß, die u. U. zu Leistungsreduktion führen. Um von einer **objektiven Lohngerechtigkeit** zu einer ebensolchen **subjektiv wahrgenommenen** zu kommen, müssen das Entlohnungssystem transparent und dessen Komponenten – die Sozialleistungen – vergleichbar gestaltet und in einen unmittelbaren Bezug zur Leistung gesetzt werden.

Als Fazit dieser ersten beiden Kapitel bleibt festzuhalten: Die Motivation der Arbeitnehmer durch freiwillige Sozialleistungen ist ein mehrdimensionaler Prozeß, der mit einer Motivationstheorie allein nicht erklärt werden kann. Den Erklärungswert der einzelnen Theorien faßt die Tabelle 7 (S. 38 f.) noch einmal zusammen.

2.3 Arbeitszufriedenheit, Sozialleistungen und Verhalten

Bei der Frage, wie Sozialleistungen über die Arbeitszufriedenheit das Verhalten der Arbeitnehmer beeinflussen, sind **zwei Problemfelder** zu unterscheiden:

- **Wie und auf welche Weise** wirken Sozialleistungen auf die Arbeitszufriedenheit?
- **Welchen Einfluß** hat Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit auf das Verhalten der Mitarbeiter?

Im folgenden soll die Arbeitszufriedenheit verstanden werden als „**ein angenehmer oder positiver emotionaler Zustand, der sich aus der Bewertung der eigenen beruflichen Arbeit oder der Arbeitserfahrung ergibt**“ (Locke 1976, zit. nach Sauer mann 1981, 87), also eine Kombination psychologischer, physiologischer und situativer Bedingungen, die eine Person zu der Aussage veranlassen: „Ich bin mit der Arbeit zufrieden.“

Hier wird Arbeitszufriedenheit also als der im wesentlichen **emotionale** Aspekt der Arbeit verstanden. Damit stellt sie einen Faktor der Anreiz-Beitrags-Beziehung dar, ist aber nicht dem Gleichgewichtszustand gleichzusetzen, wie es viele Autoren vertreten (vgl. zusammenfassend Neuberger 1974, 141 ff.). Ein Arbeitnehmer kann also z. B. wegen eines disharmonischen Betriebsklimas unzufrieden sein. Trotzdem muß dies nicht zu einem Betriebswechsel oder einer Leistungsreduktion führen, wenn andere Faktoren, wie z. B. die materielle Entlohnung, im zwischenbetrieblichen Vergleich positiv abschneiden oder keine außerbetrieblichen Alternativen vorhanden sind. Es ist also ein Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht vorhanden, in das die Unzufriedenheit als negativer emotionaler Aspekt eingeht.

2.3.1 Sozialleistungen als Einflußfaktoren der Arbeitszufriedenheit

In den empirischen Erhebungen zur Arbeitszufriedenheit bildet die Bedeutung der Sozialleistungen nur ausnahmsweise den expliziten Gegenstand

Theorieart	Theorie-Bezeichnung	Erklärungsansatz	Erklärungswert für betriebliche Sozialleistungen
Inhaltstheorien	<i>Maslows</i> Modell der Bedürfnishierarchie	Erklärung des Anreizwertes aus der Analyse der Bedürfnisse	Je nach Entwicklungsstand dominieren bei einem Individuum verschiedene Bedürfnisklassen, die den Wert der Sozialleistungen als Anreize bestimmen. Geld und Sicherheit scheinen überdauernde Motive zu sein. Um höchste Anreizwirkung zu erzielen, müssen die Arbeitnehmer mit den Sozialleistungen belohnt werden, die am ehesten ihrer momentanen Bedürfnisstruktur entsprechen. Bereits befriedigte Bedürfnisse können durch Angst vor dem Entzug der Befriedigung verhaltenswirksam werden. Dynamik der Bedürfnisse macht Cafeteria-System notwendig.
	E. R. G.-Modell von <i>Alderfer</i>	Erklärung des Anreizwertes aus der Analyse der Bedürfnisse	Frustration eines Motivs intensiviert sowohl dessen erlebnismäßige Stärke als auch die des darunterliegenden. Bedürfnisbefriedigung bei Selbstverwirklichung verstärkt dessen Wichtigkeit. Sozialleistungen sind demnach besonders verhaltensrelevant, die auf Bedürfnisse zielen, die inner- und extrabetrieblich am wenigsten befriedigt werden. Können diese betrieblich nicht befriedigt werden, muß beim Angebot der Sozialleistungen das rangniedrigere Bedürfnis berücksichtigt werden.
	<i>Herzbergs</i> Zwei-Faktoren-Theorie	Erklärung des Anreizwertes aus der Bedeutung für die Arbeitszufriedenheit	Höchste Arbeitsmotivation wird durch die Motivatoren bei Eliminierung der negativen Aspekte der Hygienefaktoren erreicht. Sozialleistungen haben demnach besonders hohe Anreizwirkung, wenn sie Motivatoren sind (z. B. oft monetäre Leistungen) oder direkt auf Motivatoren einwirken, wie z. B. Statussymbole auf die Anerkennung.
Prozestheorien	Modell von <i>Vroom</i> und Modell von <i>Porter / Lawler</i>	Analyse des Motivationsprozesses unter Berücksichtigung von Valenz, Erwartung und Instrumentalität	Valenz der Sozialleistungen (Ergebnis I) ergibt sich aus Eignung für Motivziel (Ergebnis II). Voraussetzung dafür ist das Vorhandensein von Erwartung I und II (Ziel- und Belohnungserwartung). Höchste Valenz wird durch Wahlfreiheit der Sozialleistungen erreicht, da Motivstrukturen unterschiedlich sind. Um zu gewünschtem Verhalten zu motivieren, muß eine Instrumentalität zwischen diesem und dem Erhalt der Sozialleistungen erkennbar sein. Sozialleistungen, die die Zufriedenheit erhöhen, verbessern nur unter bestimmten Bedingungen das Leistungsverhalten.

Balance-Theorien	Anreiz-Beitrags-Theorie und Austauschtheorien (<i>Bar-nard / March / Simon</i> und <i>Homans / Thi-bault / Kelley</i>)	Erklärung des Verhaltens aus zwischenbetrieblichen Vergleichen von Anreizen und Beiträgen	Ein Individuum macht die Handlung von dem Vorhandensein eines individuellen Gleichgewichts zwischen ihm gebotenen Anreizen und geforderten Beiträgen abhängig, wobei das Anspruchsniveau neben innerpersonellen Faktoren von den außerbetrieblichen Alternativen abhängt. Demnach ist das Angebot an Sozialleistungen dem unterschiedlichen Verhalten (Eintritt, Verbleib, Leistung) und dem Anspruchsniveau des Arbeitnehmers anzupassen.
	Gleichheitstheorie von <i>Adams</i>	Erklärung des Verhaltens aus den Spannungen, die durch Unzufriedenheit bzgl. Anreiz-Beitrags-Verhältnis im interindividuellen Vergleich entstehen	Ungerechtigkeitsgefühl aus dem Vergleich eigener Leistungen und Belohnungen mit denen anderer Bezugspersonen in gleicher Arbeitssituation führt zu Spannungen, die das Individuum dadurch abzubauen versucht, indem es seine Leistung (Beiträge) entsprechend verändert. Daraus ergibt sich die Forderung nach Verteilungsgerechtigkeit bei der Vergabe von Sozialleistungen, deren Erkennen wiederum Transparenz des Gewährungssystems und Vergleichbarkeit der Belohnungen voraussetzt. Leistungsreduktion kann durch entsprechende Belohnungserhöhung begegnet werden.

Tab. 7: Erklärungswert der Motivationstheorien

einer Untersuchung. *Neuberger* (1974, 163) findet in 25 Erhebungen nur zwei, die sich mit der Wirkung der Sozialleistungen auf die Zufriedenheit beschäftigen. Daher muß hier häufig der mittelbare Einfluß der Sozialleistungen auf den emotionalen Zustand der Arbeitnehmer aus anderen Zusammenhängen gefolgert oder analog geschlossen werden.

Anerkennung ist nicht nur ein personalpolitisches Instrument zur Befriedigung des Bedürfnisses nach Wertschätzung, sondern wegen ihrer emotionalen Komponente auch ein wichtiger Faktor der Arbeitszufriedenheit (vgl. *Lawler* 1977, 247) und einer der wichtigsten Motivatoren nach *Herzberg* (1968, 57). Durch die Vergabe von materiellen Sozialleistungen kann Anerkennung verdeutlicht und dadurch die Arbeitszufriedenheit verstärkt werden.

Obwohl auch andere materielle Vergütungsbestandteile, wie z. B. das Direktentgelt oder Prämien Anerkennung ausdrücken, wird dieser Zweck durch Sozialleistungen mit explizitem **Statuscharakter** effizienter erreicht, indem sie die Anerkennung anderen Personen gegenüber sichtbar machen. Zu denken ist dabei z. B. an den Dienstwagen, das 1. Klasse-Ticket, ein Speisecasino für Führungskräfte etc.

Beratungsleistungen sind eine der wenigen Leistungen, die direkt auf die Arbeitszufriedenheit Einfluß nehmen. Zu denken ist dabei an Arbeits-, Sozial-, Freizeit- und Verbraucherinformationen sowie an eine Unterstützung von Selbsthilfeorganisationen und Gemeinschaftsaktivitäten innerhalb der Belegschaft (vgl. *Streich* 1985, 366). Dazu gehört auch Rechts-, Steuer- und psychologische Beratung, u. a. Drogenhilfe. Diese freiwilligen Sozialleistungen dienen als „Impulsgeber“ zur Selbstentfaltung, die wiederum zu einer Erhöhung der Zufriedenheit führt. Hier müssen auch die Möglichkeiten zur individuellen **Weiterbildung** bzw. Persönlichkeitsentwicklung genannt werden, sofern sie den Sozialleistungen zuzurechnen sind. Sie beeinflussen über die Erhöhung von Selbstbewußtsein und Selbstverwirklichung ebenfalls die Arbeitszufriedenheit positiv.

Pleitner (1981, 431) stellt empirisch eine Korrelation zwischen im Betrieb geschlossenen Freundschaften und Arbeitszufriedenheit fest. Wie schon *Homans* (1960, 111 ff.) aus den **Hawthorne-Studien** ableitete, nehmen Freundschaftsgefühle von Menschen um so mehr zu, je häufiger sie miteinander interagieren. Daher haben Sozialleistungen, welche diese **Kontakte** fördern, wie z. B. kulturelle Veranstaltungen, Sportaktivitäten usw. einen mittelbaren Einfluß auf die Zufriedenheit (vgl. *Wollert* 1985, 234).

Generell ist bei der Verteilung der Sozialleistungen die **subjektiv empfundene Gerechtigkeit** ein wesentlicher Einflußfaktor der Zufriedenheit. Die Hypothese, daß Arbeitnehmer, die sich im Vergleich mit ihren Kollegen als unterbezahlt fühlen, signifikant unzufriedener mit der Bezahlung sind als die, die sich als gerecht bezahlt betrachten, konnte von *Bergermaier* (1979, 228 ff.) bestätigt werden. Neben der objektiven Gerechtigkeit ist

es dazu notwendig, das Belohnungssystem hinsichtlich Leistungsbezug, Zielvorgaben und Wert der Vergütungsbestandteile transparent zu machen.

Individuelle Wahlmöglichkeiten (Cafeteria-System) wirken durch die Möglichkeit der **Partizipation** an den wichtigen Entscheidungen der Entgeltvergabe positiv auf die Zufriedenheit. In einer diesbezüglichen Analyse weist *Flodell* (1985, 189 f.) nach, daß das Vorhandensein von Mitbestimmungsmöglichkeiten mit der Höhe der Ausprägung verschiedener emotionaler Größen, wie Freude an der Arbeit, Identifikation mit dem Betrieb, deutlich korreliert. Diese Faktoren gelten als Gradmesser der Arbeitszufriedenheit (vgl. v. *Klipstein/Strümpel* 1985, 304; *De Jong* 1974, 118 f.). Dazu wird auch auf die Wirkung der Partizipation im Zusammenhang mit der Ausgestaltung von Entgeltsystemen explizit hingewiesen (vgl. *Becker* 1987, 160; *Thierry* 1986).

Insgesamt kann festgestellt werden, daß Sozialleistungen die Arbeitszufriedenheit positiv beeinflussen können. Dies gilt besonders für statusgewährende und kontaktfördernde Sozialleistungen sowie für Lebenshilfe durch Beratungen. Verteilungsgerechtigkeit und Partizipationsmöglichkeiten müssen dabei als Aspekte des Vergabesystems ebenso beachtet werden.

2.3.2 Arbeitszufriedenheit und Verhalten

Vor allem in der unternehmerischen Praxis wird häufig unterstellt, daß Maßnahmen, die der Erhöhung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter dienen, auch positive Wirkungen auf ihr Verhalten – Leistung, Absentismus und Fluktuation – zeigen (vgl. zusammenfassend *Pleitner* 1981, 223).

Dabei muß vor allem die Annahme, daß sich Arbeitszufriedenheit grundsätzlich positiv auf die **Arbeitsleistung** auswirkt, nach heutigen Erkenntnissen relativiert werden, d. h. nur unter bestimmten Bedingungen führt Zufriedenheit zu einer höheren Leistungsmotivation. Höhere Anstrengung wird dann erwartet, wenn mit zunehmender Arbeitszufriedenheit **Spannungen, Leistungshemmnisse und Leistungszurückhaltung** entfallen, die häufig Begleiterscheinungen von Unzufriedenheit sind. Einigkeit besteht dagegen über die umgekehrte Beziehung, „daß – falls das Leistungsverhalten oder das Leistungsergebnis in sich selbst befriedigend, also intrinsisch motiviert ist – Leistung die Ursache von Zufriedenheit ist“ (v. *Rosenstiel* 1975a, 74).

Motivationszunahme ist also nur dann zu erwarten, wenn höhere Leistung auch zu höherer Zufriedenheit führt. Beispiele dafür, in welchen Fällen Arbeitszufriedenheit zu einer positiven bzw. zu einer negativen Leistungsbeeinflussung führen kann und wann von einer indifferenten Beziehung auszugehen ist, zeigt Tabelle 8 (S. 42 f.).

Korrelation	Ursache – Wirkungsverhältnis		
	1.	2.	3.
Zufriedenheit und Leistung korrelieren positiv miteinander	1 a) Hohe Zufriedenheit bedingt hohe Leistung. Beispiel: Der zufriedene Angestellte spricht auf die Anreizbedingungen innerhalb der Organisation besser an und ist somit zu höherer Leistung aktivierbar.	2 a) Hohe Leistung bedingt hohe Zufriedenheit. Beispiel: Ein intrinsisch motivierter Angestellter identifiziert sich mit den von der Organisation gesetzten Zielen, strengt sich an, um sie zu erreichen und ist zufrieden wenn er die geforderte Leistung erbracht hat.	3 a) Hohe Leistung und hohe Zufriedenheit sind durch eine dritte Variable bedingt. Beispiel: Ein Vorgesetzter organisiert die Arbeit so zweckmäßig, daß seine Mitarbeiter hohe Leistungen erbringen und ist zugleich so rücksichtsvoll, daß sie zufrieden sind.
	1 b) Geringe Zufriedenheit bedingt geringe Leistung. Beispiel: Ein unzufriedener Angestellter ist so lustlos bei der Arbeit, daß die Leistung schlecht ist.	2 b) Geringe Leistung bedingt geringe Zufriedenheit. Beispiel: Ein Angestellter erreicht, bedingt durch seine schlechten Leistungen, die Ziele, die er anstrebt, nicht und ist unzufrieden.	3 b) Geringe Leistung und geringe Zufriedenheit sind durch eine dritte Variable bedingt. Beispiel: Eine Organisation ist so unklar strukturiert, daß die Mitarbeiter einerseits keine guten Leistungen erbringen können, andererseits durch die beständige Verwirrung unzufrieden werden.
Zufriedenheit und Leistung korrelieren negativ miteinander	1 a) Hohe Zufriedenheit bedingt geringe Leistung. Beispiel: Ein Angestellter hat sein Aufstiegsziel erreicht, strengt sich nun nicht mehr an und bringt schwache Leistungen.	2 a) Geringe Leistung bedingt hohe Zufriedenheit. Beispiel: Ein Angestellter wird wenig gefordert. Er leistet wenig, kann sich daher seinen Tagträumen widmen und ist zufrieden.	3 a) Geringe Leistung und hohe Zufriedenheit sind durch eine dritte Variable bedingt. Beispiel: In einer Abteilung, in der Frauen tätig sind, deren Privatleben wenig Kontaktmöglichkeiten bietet, besteht die Möglichkeit zu häufiger Unterhaltung. Dadurch ist die Leistung gering, die Zufriedenheit hoch.

<i>Fortsetzung</i>			
Zufriedenheit und Leistung korrelieren negativ miteinander (<i>Fortsetzung</i>)	1 b) Geringe Zufriedenheit bedingt hohe Leistung. Beispiel: Ein mit seiner Situation in der Organisation unzufriedener Angestellter glaubt, sie durch hohe Leistung verbessern zu können. Er strengt sich an und leistet viel.	2 b) Hohe Leistung bedingt geringe Zufriedenheit. Ein Angestellter erbringt hohe Leistung, weil er auf Anerkennung hofft. Die Anerkennung bleibt aus. Er ist unzufrieden.	3 b) Hohe Leistung und geringe Zufriedenheit sind durch eine dritte Variable bedingt. Beispiel: In einem Zwangsarbeitslager wird Leistung durch Androhung extremer Strafen erpreßt. Die Leistung ist hoch, die Zufriedenheit gering.
Zufriedenheit und Leistung korrelieren nicht miteinander	Beispiel: In der Untersuchungspopulation sind Verhaltensweisen, die positive bzw. negative Korrelationen bedingten, gleich häufig vertreten.	Beispiel: In der Untersuchungspopulation sind Verhaltensweisen, die positive bzw. negative Korrelationen bedingten, gleich häufig vertreten.	Beispiel: In der Untersuchungspopulation sind Verhaltensweisen, die positive bzw. negative Korrelationen bedingten, gleich häufig vertreten.

Tab. 8: Arbeitszufriedenheit und Leistung (v. Rosenstiel 1975, 382 f.)

Die unter (1.) aufgeführten Beispiele illustrieren die Fälle, in denen Leistung Ursache der Zufriedenheit ist, die unter (2.) genannten jene, in denen Zufriedenheit die Leistung bedingt, und die unter (3.) aufgeführten jene Fälle, in denen eine dritte Variable sowohl die Leistung als auch die Arbeitszufriedenheit beeinflußt.

Ein Vergleich der Korrelationskoeffizienten zwischen Leistung und Arbeitszufriedenheit in 33 Studien zeigt, daß (vgl. v. Rosenstiel 1981, 242 f.)

- die Korrelationen im Durchschnitt sehr niedrig sind;
- sie fast immer ein positives Vorzeichen tragen, so daß ein tendenziell förderndes Verhältnis zur Leistung besteht;
- die Streuung der Höhe der Koeffizienten höher ist, als man es nach dem Zufallsprinzip erwarten kann.

Es besteht also ein recht komplexer Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit (AZ) und Leistung. Dies bedeutet im Hinblick auf die Gestaltung von Anreizsystemen in der Praxis, daß Sozialleistungen, die die AZ der Mitarbeiter steigern, keineswegs selbstverständlich positiv auf ihre Leistung wirken.

Auch die Wirkung der AZ auf die **Fehlzeiten**, vor allem auf die nicht krankheitsbedingten, erklärt sich letztlich aus Ursache-Wirkungs-Beziehungen, d. h. nur wenn das Fehlen nicht zu einer Erhöhung der Zufriedenheit führt, ist eine positive Wirkung zu erwarten. Daneben gibt es noch einige generelle Wirkungsmechanismen:

Unzufriedenheit kann **psychosomatische wie psychische Wirkungen** aufweisen, also Krankheiten bedingen, die die Fehlzeiten erhöhen. Die wenigen vorliegenden Untersuchungen zu diesem Thema zeigen eine überraschend hohe Korrelation (vgl. *Sauer mann* 1981, 89; auch *Flodell/Pawlowsky* 1985, 206 f.). Führt Unzufriedenheit zu Flucht in **Drogen und Alkohol**, können daraus Fehlzeiten resultieren. Dadurch, daß Unzufriedenheit Aufmerksamkeit und Konzentration bei der Arbeit aus meist unterbewußten Gründen vermindert, können die **Unfallhäufigkeit** und damit der Krankenstand steigen.

Insgesamt bildet die Arbeitszufriedenheit einen umfassenden Faktor emotionaler und gesundheitlicher Stabilität und damit der Vermeidung von Absenzen, so daß ein derartiger Effekt auch von allen Sozialleistungen, die positiv auf die AZ wirken und von einem als gerecht empfundenen Entlohnungssystem zu erwarten ist.

Für die **Fluktuation** stellt die Arbeitszufriedenheit einen durchaus bedeutsamen der vielfältigen Einflußfaktoren (vgl. *Marr* 1975, Sp. 847 f.) dar. So steigt mit abnehmender Zufriedenheit die Fluktuationsneigung, dem Auslöser der Suche nach alternativen Positionen. Von der Bewertung der Alternativen hängt es dann ab, ob ein Austritt aus dem Unternehmen tatsächlich erfolgt.

Der Einfluß der AZ darf als empirisch gesichert gelten und erscheint stabil, wenn auch nicht besonders hoch. *Porter/Steers* (1979, 134) fanden einen positiven Einfluß der AZ auf die Abnahme der Fluktuation bei 10 von 12 empirischen Erhebungen. Aus einem Vergleich empirischer Untersuchungen ermittelte *Neuberger* (1974a, 144 f.) einen durchschnittlichen Korrelationskoeffizienten von -0.25 bis -0.30 .

Die Wirkung der Zufriedenheit auf das Verhalten der Mitarbeiter ist demnach je nach Situation unterschiedlich. Dies gilt insbesondere für das **Leistungsverhalten**. **Fehlzeiten und Fluktuation** beeinflussen die Arbeitszufriedenheit jedoch eindeutig, wobei aber ebenfalls situative Wirkungszusammenhänge beachtet werden müssen.

3. Die Attraktivität der Sozialleistungen

Welche Faktoren entscheiden nun über die individuelle Attraktivität und damit den Anreizwert der einzelnen Sozialleistungen? Dazu soll zwischen folgenden Einflußfaktoren unterschieden werden:

- die **Wahrnehmung** der Sozialleistungen
- das **Wertesystem** und die **Bedarfsstruktur** der Arbeitnehmer sowie
- die **Statusfunktion** der Sozialleistungen.

3.1 Sozialleistungsmarketing

3.1.1 Der Einfluß der Wahrnehmung

Der Einfluß der Wahrnehmung ist insofern von Bedeutung, weil objektiv gleiche Sozialleistungen trotz gleicher Bedürfnisstruktur und Arbeitssituation der Mitarbeiter durch unterschiedliche Wahrnehmung zu einer individuell unterschiedlichen Motivation führen können.

Wahrnehmung ist ein aktiver und selektiver Vorgang der Informationsaufnahme und -verarbeitung. Das bedeutet, daß nicht alle Reize, u. U. gerade die objektiv und subjektiv wichtigen, aufgenommen werden. Einerseits ist das Informationsaufnahmepotential eines Individuums durch eine biologisch bedingte Aufnahmegrenze beschränkt, andererseits greift das Individuum selbst aktiv in den Informationsverarbeitungsprozeß ein, indem es von der Flut von Reizen vor allem solche wahrnimmt, die seinen Bedürfnissen und Wünschen entsprechen (vgl. *Kroeber-Riel* 1984, 259 f.). Es findet also eine **Selektion** statt. Die Selektionsmechanismen bedingen, daß die Reize dann besonders intensiv aufgenommen werden, wenn sie sich durch bestimmte extraindividuelle Eigenschaften, wie z. B. Intensität, Größe, Kontrast (vgl. *Luthans* 1981, 87 ff.) oder individuelle Faktoren wie Bedürfnisentsprechung und positive Affektionierung, auszeichnen.

Die Abbildung 8 stellt noch einmal die Funktion dar, welche die Wahrnehmung im Zusammenhang mit der Entgeltproblematik erfüllt.

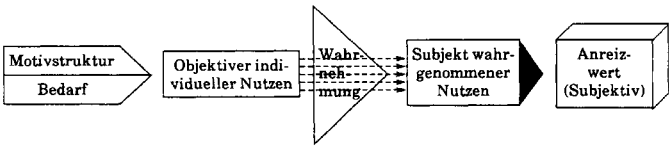


Abb. 8: Wahrnehmung und Anreizwert

Wird das Phänomen der Wahrnehmung in Verbindung mit der Gewährung von Sozialleistungen problematisiert, kann auf Erfahrungen im Marketingbereich, speziell in der Kommunikationspolitik, zurückgegriffen werden. Es geht dabei vornehmlich darum, die Sozialleistungen mit ihren speziellen Merkmalen in das Bewußtsein der Arbeitnehmer zu rücken. Nur dann ist sichergestellt, daß die mögliche Anreizwirkung der Leistungen auch erreicht wird.

Die Maßnahmen zur Verbesserung der Wahrnehmung ähneln im Sozialleistungsmarketing eher der im Investitionsgütermarketing üblichen sachlichen Überzeugung der Konsumenten durch Bewußtmachung der objektiven Vorteile (vgl. *Strothmann* 1979). Eine gefühlsmäßige Beeinflussung, wie z. B. im Konsumgütermarketing üblich, ist für die Wahrnehmung der Sozialleistungen weniger erfolgversprechend, da der Arbeitnehmer nicht zum Kauf überredet werden soll. Vielmehr kommt es darauf an, durch die Wahrnehmung der Sozialleistungen und ihrer Nutzenaspekte den Anreizwert der Leistungen zu gewährleisten.

Sozialleistungen, die nur auf Initiative der Arbeitnehmer gewährt werden, wie z. B. Arbeitnehmerdarlehen, Ferienwohnungen etc., können überhaupt nur in Anspruch genommen werden und damit motivational wirksam werden, wenn dem Arbeitnehmer bewußt ist, daß es sie gibt und unter welchen Bedingungen sie ihm gewährt werden (vgl. *Gaugler* 1957, 116). Zu diesen **Initiativ-Leistungen** gehören gerade diejenigen, die in immaterieller Form zunehmend größere Bedeutung erlangen (wie z. B. psychologische oder rechtliche Beratung), aber auch andere wichtige Leistungen, wie z. B. Arbeitnehmerdarlehen. Hier kann die „orientierende Information“ (vgl. *Michels* 1960, 51 ff.) als Qualitätsmerkmal der Sozialleistung selbst gewertet werden.

Die drei Dimensionen des Sozialleistungsmarketing zeigt Abbildung 9.

Demzufolge unterscheidet man auch zwischen **demonstrativer und instruktiver Information** (vgl. *Reichwein* 1965). Erstere weist ausschließlich auf die Existenz, Qualität und Quantität der Sozialleistung hin, die zweite klärt über Vergabebedingungen auf.

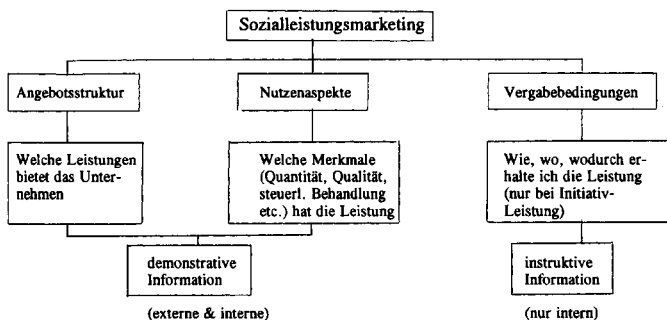


Abb. 9: Informationsbereiche des Sozialleistungsmarketing

Normalerweise überwiegen die Informationen demonstrativer Art, wie z. B. in der Öffentlichkeitsarbeit über Sozialleistungen. Auch innerbetrieblich sind demonstrative Informationen oft viel leichter erhältlich als instruktive Auskünfte. Dabei sind die Mitarbeiter häufig nach wie vor auf das Hörensagen angewiesen. Im Gegensatz zu systematischer Information (z. B. über kompetente Ansprechpartner oder Beratungsstellen) entstehen dadurch u. U. Wahrnehmungsverzerrungen und ungleichmäßige Informationsverbreitung. Die Optimierung der potentiellen Wirksamkeit von Sozialleistungen auf die Mitarbeiter kann nur auf der Grundlage umfassender demonstrativer und instruktiver Informationen erzielt werden.

So wird ein Arbeitnehmerdarlehen nur dann motivational wirksam werden können, wenn dem Mitarbeiter bekannt ist, daß er Anspruch darauf hat und in welcher Höhe und zu welchen Konditionen er es erhalten kann. Er wird die Attraktivität viel geringer schätzen, wenn ihm z. B. die damit verbundenen Steuervorteile oder die Kosten eines extern aufgenommenen Darlehens unbekannt sind. Die geringere Attraktivität wiederum führt dazu, daß er Informationen zu dieser Sozialleistung viel weniger beachtet als die zu einer Leistung, zu der er eine sehr positive Einstellung hat.

3.1.2 Wahrnehmungsdefizite in der Praxis

Wahrnehmungsdefizite hinsichtlich der Sozialleistungen sind in der Praxis offenbar die Regel, wie verschiedene Untersuchungen zeigen. Sehr oft sind den Arbeitnehmern nur wenige der angebotenen Leistungen bekannt. Wie verschiedene Erhebungen dazu belegen, ist meist eine Konzentration auf zwei bis fünf wichtige Sozialleistungen festzustellen, wie z. B. Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld, betriebliche Altersversorgung, Kan-

tine und Erfolgsbeteiligung (vgl. *Beck* 1982, 90 ff.; *Haberkorn* 1973, 212; *Hemmer* 1983, 11 f.; *Lemke* 1972, 139).

Sind Sozialleistungen dem Arbeitnehmer überhaupt nicht bewußt, dann ist eine motivational positive Wirkung unmöglich. Demgegenüber verändert eine subjektiv falsche Wahrnehmung der Sozialleistungen ihren Anreizwert.

Besonders wichtig für den Anreizwert vor allem materieller Sozialleistungen ist die Wahrnehmung ihres objektiven monetären Wertes (vgl. *Lemke* 1972, 392). Dabei sind zwei verschiedene Ausprägungen wichtig: einmal der Preis, der für eine betriebliche Sozialleistung extern gezahlt werden müßte, und zum anderen die Kosten, die der Unternehmung dafür entstehen.

Durch den Marktpreis wird die rationale Einschätzung des Nutzens einer Sozialleistung bestimmt. Eher im emotionalen Bereich liegt die Bedeutung der Kosten für den Betrieb von sowohl materiellen als auch immateriellen Sozialleistungen. Für ein Gefühl der Über- bzw. Unterbezahlung ist eher der Aufwand des Betriebes für die Vergütung wichtig. Auch der Ausdruck der Anerkennung wird – neben anderen systembezogenen Kriterien – weniger am Marktpreis als an den Kosten der anerkennenden Belohnung gemessen.

Wird der monetäre Wert der Sozialleistung unterschätzt, „verliert der Arbeitgeber Geld“, da der Anreizwert der Leistungen dadurch generell vermindert wird. *Wilson/Northcraft/Neale* (vgl. 1985, 309 ff.) befaßten sich in den USA mit dem Wert nur einer Leistung, der Krankenversicherung. Danach lagen die realistischsten Schätzungen der Arbeitnehmer sowohl für den Marktpreis als auch für die (geringeren) Kosten des Betriebes dafür um durchschnittlich 30% zu niedrig.

Starke Diskrepanzen konnten durch verschiedene Erhebungen auch in der Bundesrepublik Deutschland nachgewiesen werden (vgl. *Industrie- und Handelskammer zu Koblenz* 1982; *Cisek* 1986a, 46; *Hemmer* 1983, 11 ff.). Besonders eklatant zeigt sich die Fehleinschätzung bei den deutschen Managern mit Jahresgehältern von mehr als 200 000,- DM: In einer Befragung von fast 1000 repräsentativ ausgewählten Führungskräften wurde das Bündel von Sozialleistungen mit 10.000 Mark pro Jahr bewertet (vgl. *Schulte* 1989). Der tatsächliche Aufwand dafür betrug jedoch im Durchschnitt 35.000 Mark.

Dabei ist aber anzunehmen, daß es auch hinsichtlich anderer Merkmale, wie z. B. der steuerlichen Behandlung oder der Vergabebedingungen, Wahrnehmungsdefizite gibt, die den Wert der Sozialleistungen als Anreizinstrumente vermindern. Gemäß einer Umfrage unter 2000 Arbeitnehmern (vgl. *Heidemann* 1987, 78 f.) gehören Sozialleistungen daher zu den betrieblichen Bereichen, bei denen der Wunsch der Beschäftigten nach

mehr Informationen am stärksten ist. Lediglich im Bereich der unternehmenspolitischen Fragestellungen ist der Informationsbedarf noch größer.

3.1.3 Informationspolitische Konsequenzen

Der Grund für die mangelhafte Wahrnehmung der Sozialleistungen dürfte in der **unzureichenden und unsystematischen Information** der Beschäftigten zu suchen sein. Dazu gelten Sozialleistungen vielfach als selbstverständlich und damit unbeachtenswert.

Vor dem Hintergrund der bedeutenden Wahrnehmungsdefizite lohnt der zusätzliche Aufwand für Maßnahmen, die dem Sozialleistungsmarketing dienen. Brockhoff (1979, 588) spricht in diesem Zusammenhang von der „Möglichkeit einer **partiellen Substitution von Informationspolitik über Sozialleistungen und Sozialpolitik**“. Dies gilt sowohl gegenüber den eigenen Mitarbeitern als auch in besonderem Maße für die Öffentlichkeitsarbeit zur Selbstdarstellung, Imagepflege und Personalwerbung vor allem in Großunternehmen.

Eine **optimale Information** setzt voraus, daß Nachrichten erstens entsprechend den Bedingungen individueller Wahrnehmung aufbereitet werden und zweitens inhaltlich alle notwendigen Nachrichten berücksichtigt werden. Einen Überblick über die zur Verfügung stehenden Kommunikationsmittel gibt Abbildung 10.

Die **traditionellen innerbetrieblichen Kommunikationsmittel**, wie schwarzes Brett, Werkzeitschriften, Rundschreiben oder entsprechende Broschüren,

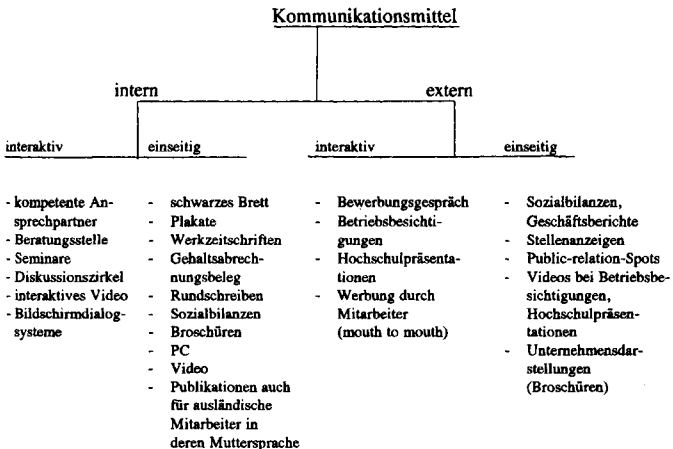


Abb. 10: Kommunikationsmittel im Sozialleistungsmarketing

die den Arbeitnehmer über die Existenz, Merkmale und Vergaberichtlinien unterrichten sollen, bilden nach wie vor die Grundlage der Informationspolitik. Hier werden erfahrungsgemäß aber einerseits die marketinggerechten Ausgestaltungsmöglichkeiten nicht ausreichend genutzt, zum anderen fehlen häufig Informationen. Unvollständig sind die Informationen oftmals hinsichtlich der Merkmale Qualität, Besteuerungswirkungen, Vergabebedingungen und der (positiven) Unterschiede zu den Leistungen von Konkurrenten auf dem Arbeitsmarkt – Merkmale, die zu einem effektiven Sozialleistungsmarketing gehören.

Ausführliche Informationen kann der Mitarbeiter über die **Sozialbilanzen** erhalten. Sie umfaßt den Teil des betrieblichen Rechnungswesens, der die sozialen Kosten und den sozialen Nutzen des Unternehmens beinhaltet. **Allerdings handelt es sich hierbei nicht um eine Bilanz im engeren und gewohnten Sinne, d. h. um eine Gegenüberstellung von Aktiva und Passiva, sondern lediglich um eine Erfassung, Aufbereitung und Darlegung sozialer Effekte.** Nachdem im Jahre 1973 die STEAG AG in Essen als erstes deutsches Unternehmen eine Sozialbilanz veröffentlicht hat, legen heute ca. 200 Unternehmen solche Auswertungen vor (vgl. *Heymann, H.* 1983). Die Sozialbilanz besteht zum einen aus dem **Sozialbericht**, der Ziele, Maßnahmen, Leistungen und Wirkungen sozialer Aktivitäten sowie umfangreiche Statistiken über Personalstruktur und -Entwicklung, Verdiensten, Personalkosten, Arbeitszeit etc. enthält. Daneben wird noch eine **Wertschöpfungsrechnung** aufgestellt, die den periodischen Beitrag des Unternehmens zum Volkseinkommen ermittelt.

Die Sozialbilanz enthält also sehr viele Informationen, die für den einzelnen Arbeitnehmer meist von untergeordneter Bedeutung sind. Instruktive Informationen sind überhaupt nicht enthalten, Informationen über Leistungsmerkmale kaum. Daher ist die Sozialbilanz für die Information der Mitarbeiter über ihre Sozialleistungen wenig geeignet. Für die Information externer Bezugsgruppen (Öffentlichkeitsarbeit) und Eigentümer kommt der Sozialbilanz hingegen ein hoher Stellenwert zu.

Der Einsatz **neuer Medien** ist im innerbetrieblichen Bereich bei innovativen Sozialleistungen oder Sozialleistungssystemen sinnvoll. Im Rahmen ihres Cafeteria-Planes setzte die Pepsico Inc. erfolgreich Videofilme zur Information über Optionen und Wahlkonsequenzen ein (vgl. *Diblase* 1986, 4 ff.).

Interaktive Systeme (Informationsmittel, die die individuelle Situation des Benutzers ermitteln, um ihm genaue Antworten geben zu können) können trotz hoher Kosten bei komplexen Sozialleistungssystemen und speziellen Sozialleistungen (Beratung, Darlehen, Altersversorgung usw.) sinnvoll sein. Hierzu ist auch die Möglichkeit von Beratungsgesprächen zu rechnen, wozu generell in jedem Betrieb mindestens ein kompetenter Ansprechpartner vorhanden und den Mitarbeitern bekannt sein sollte.

Ein gezielter Einsatz in Form fester Beratungstermine bietet sich an. Aufwendigere Kommunikationsmittel, wie Bildschirmdialogsysteme oder interaktives Video lohnen sich nur dann, wenn ständig neue Informationen von den Arbeitnehmern benötigt werden. Dies ist ausschließlich bei Wahlsystemen der Fall, in denen z. B. Verrechnungen von Freizeit und Gehalt, Optionen mit steuerlichen Auswirkungen ständige Kontrolle erfordern. In Deutschland dürfte es bislang kaum Unternehmen geben, die über ein interaktives EDV-Informationssystem über Sozialleistungen verfügen.

Im **externen Bereich** dienen Informationen über Sozialleistungen vornehmlich der allgemeinen **Imagepflege** und der **Personalwerbung**. Hier spielen interaktive Medien im Verhältnis zu traditionellen Mitteln absatzpolitischer Kommunikation, z. B. der Annonce, keine Rolle.

Nach *Thierry* (1982, 99) muß der niedrige Bekanntheitsgrad freiwilliger Sozialleistungen bei den Beschäftigten nicht nur an schlechter Informationspolitik liegen. Auch der geringe Einfluß der Arbeitnehmer auf die Ausgestaltung ihres Entgeltes kann Grund hierfür sein. Da sie nie eine Entscheidung treffen müssen, werden alle **Informationen nur passiv aufgenommen**.

Demgegenüber würde die Implementation von Wahlmöglichkeiten, wie beim **Cafeteria-System**, die Vermittlung aktiver Informationen begünstigen. Die Transparenz des Sozialangebotes wächst: Der Mitarbeiter muß sich vor der Wahl seiner Optionen zunächst über das Gesamtangebot informieren und darüber hinaus seinen persönlichen Nutzen für jede Leistung abschätzen. Sofern ihm klar geworden ist, daß er bei einer fehlerhaften Schätzung mit einem bedeutenden Nutzenentgang rechnen muß, ist sein Interesse an der Information ziemlich groß. Daher werden die betreffenden Informationen offener und intensiver wahrgenommen.

Das bedeutet nicht, daß durch die Einführung des Cafeteria-Systems die Problematik einer effizienten Informationspolitik gelöst wäre. Vielmehr hängt das Funktionieren des Systems wesentlich von der Qualität der Information und ihrer Vermittlung ab.

Durch die Subjektivität der Wahrnehmung können Informationen über Sozialleistungen von den Berechtigten u. U. ganz anders wahrgenommen werden als von den Informierenden beabsichtigt und erwartet. Daher ist eine **systematische Kontrolle der Effizienz der eingesetzten Kommunikationsmittel** unbedingt notwendig. Bei der Ablehnung einer objektiv attraktiven Leistung muß dann geklärt werden, ob dafür Defizite der Wahrnehmungspolitik, Merkmale der Leistung oder individuelle Gründe verantwortlich sind. Im Cafeteria-System ist diese Kontrolle durch periodische Optionsmöglichkeiten und Kritik über die Partizipation implizit enthalten.

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß durch die Abhängigkeit der Effizienz von Sozialleistungssystemen von einer positiven Wahrnehmung an die Informationspolitik der Betriebe Anforderungen gestellt werden. Empirische Erhebungen belegen, daß die praktizierte Informationspolitik diesen Anforderungen hinsichtlich der Sozialleistungen häufig nicht genügt. Ausgehend von den Erkenntnissen des (Investitionsgüter-)Marketing, müssen traditionelle und neue Kommunikationsmittel gezielt eingesetzt werden, und der Kommunikationsprozeß muß den Erfordernissen entsprechend gestaltet werden. Dabei müssen alle wichtigen Merkmale und Gewährungsbedingungen berücksichtigt werden. Das Cafeteria-System verstärkt durch die Vermittlung „aktiver“ Informationen ihre Aufnahme, Verarbeitung und Fehlererkennung, stellt aber an das Informationssystem gleichfalls hohe Ansprüche.

3.2 Wertewandel als Einflußfaktor der Motivation

In diesem Buch sind Werte und Einstellungen deshalb von Interesse, weil sie die Attraktivität der einzelnen Sozialleistungen und damit ihren motivationalen Anreizwert bestimmen (vgl. Abb. 11). Werte sind dabei das umfassende situationsübergreifende Konzept, während Einstellungen ganz konkret auf bestimmte Objekte gerichtet sind. Von der Wertestruktur interessieren hier vornehmlich solche Aspekte, die die Einstellung zu den Sozialleistungen bestimmen: materielle Werte, Freizeit, Sicherheit, Anerkennung und Selbstbestimmung. Diese Wertedispositionen eines Arbeitnehmers zusammen mit der Wahrnehmung der entsprechenden Sozialleistung bestimmen die Einstellung zu ihr und damit ihren individuellen Anreizwert.

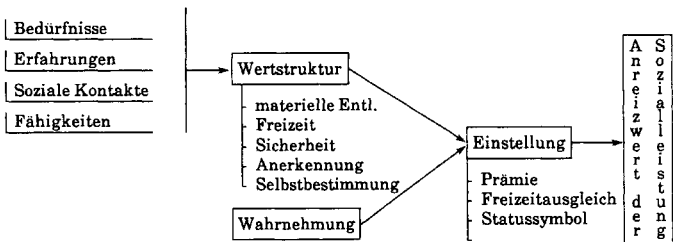


Abb. 11: Die Wertestruktur als Determinante des Anreizwertes

3.2.1 Werte und Wertewandel

Die Diskussion um den Wertewandel begann etwa Mitte der siebziger Jahre, als der Politologe *Inglehart* in seiner berühmten Studie „The Silent Revolution“ (1977) die These vom Übergang der materialistischen zu den

postmaterialistischen Werthaltungen postulierte. Zentrale Prämisse dieser These ist, daß Pflicht- und Akzeptanzwerte, wie Leistung, Gehorsam und Anpassung, sowie materialistische Werte, wie Sicherheit und Einkommen, sich rückläufig zeigen, während sog. Selbstentfaltungswerte, wie Mitbestimmung und Selbstverwirklichung, an zentrale Stelle rücken. Wenn auch die Theorie des „postmateriellen Arbeitnehmers“ weder theoretisch noch empirisch bestätigt werden konnte (vgl. *Scheuch* 1988), konnten bestimmte Faktoren des Wertewandels für Westeuropa und auch für die Bundesrepublik Deutschland durch verschiedene Untersuchungen nachgewiesen werden (vgl. *Klages* 1984; *Noelle-Neumann/Strümpel* 1984, 196; *Pawlowsky* 1985, 167 f.). 1981 führte das BAT-Freizeitforschungsinstitut (vgl. BAT 1982) eine erste Wertewandelbefragung unter 400 Berufstätigen im Alter von 16 bis 59 Jahren durch (vgl. Abb. 12, S. 54). Es dominierte der Wunsch nach Entfaltung einer autonomen Persönlichkeit. Materiell-leistungsbezogene, aber auch sozialmotivierte Zielsetzungen waren deutlich nachgeordnet. Konkret wurden die Wertekomplexe

- Hedonismus
- Selbstentfaltung
- Sozialkontakte

als Lebensziele hoch geschätzt. Demgegenüber waren die materiellen Lebensziele

- Leistung
- Geld
- Eigentum

deutlich zurückgestuft.

Die hedonistische Lebensausrichtung wurde damals als ein gesellschaftlich neues Moment gewertet. Sie wurde von vielen als bedrohlich empfunden, weil dieser Trend mit einer zunehmenden Leistungsunwilligkeit gleichgesetzt wurde. Allerdings mußte an der Folgerung, die *Noelle-Neumann/Strümpel* (1984, 41) aus den vorliegenden Daten zu erkennen glaubten, Zweifel aufkommen: Die Deutschen arbeiteten nicht mehr gern. Denn auch bei Führungskräften, deren Leistungsbereitschaft unbestritten ist, wurde dieser Wertewandel festgestellt (vgl. *Burmann* 1985, 15 ff.; *Ulrich et al.* 1985, 110). Zudem sprechen die volkswirtschaftlichen Kennzahlen, vor allem die Arbeitsproduktivität, gegen diese Schlußfolgerung.

Richtig dürfte vielmehr sein, aus dem Umstand, daß es den Arbeitnehmern heute wichtiger wird, das Leben zu genießen, zu schließen, daß die Deutschen nur entsprechend ihrer veränderten Möglichkeiten leben. Und diese sind für die überwiegende Mehrheit der Bevölkerung so gut wie nie zuvor. Noch nie hat es eine Generation gegeben, die mit so viel Zeit und Geld, Bildung und Wohlstand aufgewachsen ist. Daher leben viele ein

Frage: „Wenn Sie tun und lassen könnten, was Sie wollten, was würden Sie mit besonders starkem Einsatz tun?“

Basis: Repräsentativbefragung von 400 Berufstätigen (1981) und 600 Berufstätigen (1989) im Alter von 16 bis 59 Jahren

Antwortskala von 1 = „gar nicht“ bis 7 = „äußerst stark“, Darstellung der Mittelwerte

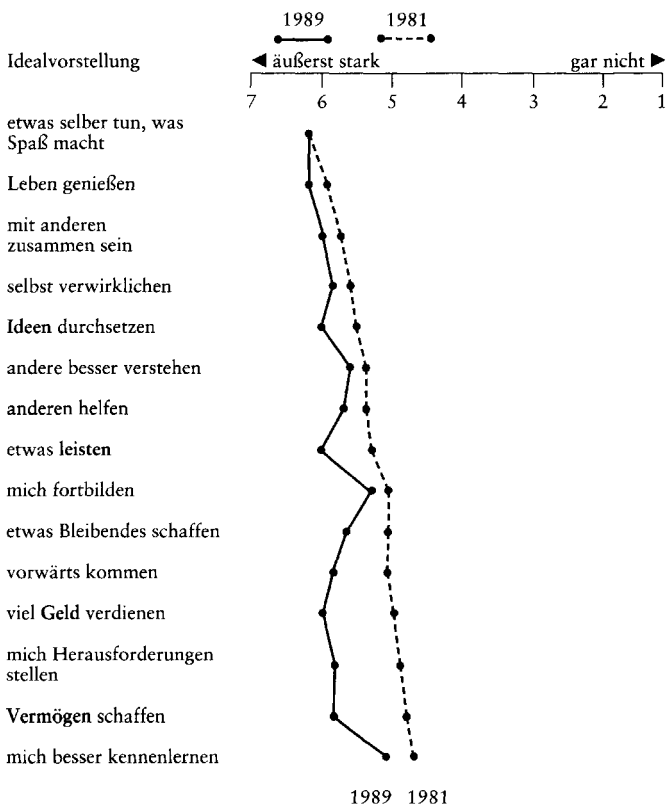


Abb. 12: Veränderung von Lebenszielen – Ideen und Leistung, Geld und Vermögen werden wichtiger (BAT-Freizeitforschungsinstitut 1989)

Leben, das begüterte Menschen, die über viel Zeit verfügt haben, schon immer gelebt haben: ein Leben in Wohlstand.

Eine Wiederholungsuntersuchung des BAT-Freizeitforschungsinstituts (vgl. *Opaschowski* 1989) bestätigt die Verfestigung dieser Lebensziele bei

steigender Leistungsorientierung. Die heutige Generation der Berufstätigen will offensichtlich alles haben: **Freizeit und Geld, Ideen und Leistung, Kontakte und Vermögen.**

Zwischen 1981 und 1989 haben aus der Sicht der Arbeitnehmer folgende Lebensziele den größten Bedeutungszuwachs erfahren (vgl. *Opaschowski* 1989, 11):

1. Viel Geld verdienen
2. Vermögen schaffen
3. Etwas leisten
4. Sich Herausforderungen stellen
5. Vorwärts kommen
6. Ideen durchsetzen.

Materielle Vergütungskomponenten (vgl. auch *Heidemann* 1988, 52 f.) und Leistung sind damit wieder in den Mittelpunkt des Interesses gerückt. Die Freude an der Arbeit ist in den letzten 10 Jahren auffallend gestiegen (vgl. *Opaschowski* 1989, 18), dies nicht zuletzt, weil sich die Arbeits- und Freizeitphasen angepaßt haben. Die Arbeit bekommt hedonistische Züge. Leistung erfährt ihren Wert nicht allein als soziale Norm, sondern auch als sinnvolle und autonome Selbstverwirklichung. Trotz der unverändert hedonistischen Lebensorientierung hat sich die Erkenntnis durchgesetzt: Lebensgenuß ist ohne ökonomische Basis immer weniger wert. Leistung und Lebensgenuß sind dann keine Gegensätze mehr. „Freude am Arbeiten und private Erfüllung werden wieder als Ganzheit gesehen. Mehr Zeit zum Leben und mehr Freude an der Arbeit“ (*Opaschowski* 1991, 48).

3.2.2 Auswirkungen auf den Wert materieller Sozialleistungen

Die These von der Abnahme der motivationalen Attraktivität der materiellen Entgeltkomponenten im Verhältnis zu immateriellen Anreizen konnte sich nicht bestätigen. Eher das Gegenteil ist der Fall (vgl. *Beck* 1986, 6; *Burmann* 1985; *Heidemann* 1988; *Nash* 1985, 195 f.). „Viel Geld verdienen“ hat im Zeitvergleich 1981 – 1989 den größten Wertzuwachs erfahren. Dabei gibt es hinsichtlich einzelner Berufsgruppen (Arbeiter, Angestellte und Beamte, leitende Angestellte), dem Alter und Geschlecht der Beschäftigten und auch individuell größere Abweichungen. **Für Frauen beispielsweise – sowohl für Angestellte als auch für Arbeiterinnen – hat die materielle Entlohnung deutlich geringere Bedeutung im Verhältnis zum „Spaß an der Arbeit“ als für männliche Arbeitnehmer.**

Der Einsatz von materiellen Entgeltbestandteilen bleibt zur Sicherung des Lebensunterhalts unverzichtbar. Für Arbeiter sind sie nach wie vor der persönlich „größte Anreiz“ zur Arbeitsleistung (vgl. *Opaschowski* 1989, 28). Mit steigendem Einkommen entfalten die nicht in Geld bestehenden

materiellen Leistungen wegen der steuerlichen Vorteile motivational höhere Wirksamkeit.

Eine generelle finanzielle Sättigungstheorie gibt es allerdings nicht. Dies liegt nicht nur an den mit dem Einkommen steigenden Ansprüchen (vgl. *Miegel* 1985, 114), sondern auch an dem Einkommen als Ausdruck der sozialen Eingliederung in den Betrieb: Je höher die Position, desto höher die Bezahlung. Die Einkommenshöhe ist immer noch Spiegelbild des eigenen Stellenwerts innerhalb der Betriebshierarchie.

Dies erklärt auch, warum Leitende Angestellte so großen Wert auf ein höheres Einkommen legen, obwohl sie manchmal kaum Zeit haben, das Geld auch wieder auszugeben. Die Führungskräfte verbinden mit der Einkommenshöhe eng den Prestigewert ihrer Tätigkeit. Ein hohes Einkommen ist ihnen doppelt so viel wert (50%) wie eine Arbeit, die ihren persönlichen Neigungen entspricht (vgl. *Opaschowski* 1989; ähnlich *Burmann* 1985). Manager der höchsten Einkommensstufe wechseln daher sehr selten zu Unternehmen, bei denen die Bezahlung niedriger ist, um nicht den mit dem Gehalt verbundenen Status aufgeben zu müssen, selbst wenn die Aufgabe dort interessanter wäre.

Eine markt- und vor allem leistungsgerechte Entlohnung ist demnach Voraussetzung für ein engagiertes Verhalten. Auch die zunehmende Bedeutung der persönlichen Leistung, die in allen genannten Untersuchungen festgestellt wird, muß ihre Entsprechung durch eine differenzierte Entgeltspolitik auf allen Ebenen finden. Leistung macht dann Spaß, wenn sie anerkannt und gewürdigt wird.

Daher können selbst in höheren Hierarchieebenen materielle Dinge als Anreize besonders sinnvoll sein, wenn sie mittlerweile als Status- und Selbstwertsymbole auch immaterielle Bedeutung erfahren, und bei denen wegen der dabei zu erwartenden Steuerersparnis der Grundnutzen ebenfalls höher ist. So wird hier ein Dienstwagen bei entsprechender individueller Disposition eine höhere Motivation auslösen als eine entsprechende Erhöhung des Direktentgeltes.

Eng mit den materiellen Werten verbunden ist das Bedürfnis, den erreichten Besitzstand bzw. das Einkommensniveau dauerhaft abzusichern. Bei hoher materieller Orientierung gibt es eine wachsende Schicht von Arbeitnehmern, deren Bestand an Eigentum relativ bedeutend ist. Die im internationalen Vergleich außerordentlich hohe Sparquote in der Bundesrepublik ist in der jüngsten Vergangenheit noch einmal gestiegen. Der offenbar bedeutende Wert der „Sicherheit“ kann in den betrieblichen Sozialleistungen durchaus Entsprechungen finden. So ermöglicht die betriebliche Altersversorgung bzw. die (freiwillige) Lohnfortzahlung im Krankheitsfall in voller Höhe über längere Zeit auch dem nicht mehr Erwerbstätigen bzw. Kranken die Aufrechterhaltung des gewohnten Le-

bensstandards. Auch das Angebot von preiswerten Gruppenversicherungen und steuerlich begünstigten Direktversicherungen erfährt seine Attraktivität über den Wert der (materiellen) Sicherheit.

Festzuhalten bleibt: Materielle Entgeltbestandteile in ihren unterschiedlichen Ausprägungen haben an Attraktivität auch in höheren hierarchischen Positionen nichts verloren. Sie bleiben daher nach wie vor Grundlage eines effizienten Anreizsystems für das gesamte Unternehmen.

3.2.3 Auswirkungen auf den Wert freizeitbezogener Leistungen

Wird den Arbeitnehmern statt einer Direktentgelterhöhung mehr Freizeit angeboten, dann sind für diese Sozialleistung folgende Zusammenhänge erkennbar: Unverkennbar ist, daß vor allem der Lebensbereich Freizeit seit den siebziger Jahren eine deutliche Bedeutungszunahme erfahren hat. Der verminderte Anteil der Arbeitszeit an der Lebenszeit ermöglichte die Ablösung der Arbeit als alleinige Quelle der Identitätsstiftung durch andere Lebensbereiche. Die Verringerung der Arbeitszeit bei gleichzeitiger Erfahrung von relativer materieller Sicherheit bedingte dabei die Zunahme der sozialen Qualität der arbeitsfreien Zeit. Selbstverwirklichung findet für die meisten Arbeitnehmer heutzutage vorrangig in der Freizeit statt. Nur wer in leitender Position tätig ist, kann sich im Berufsleben besser als in der Freizeit verwirklichen (vgl. *Opaschowski* 1989, 12). Dabei nehmen allerdings im Vergleich zu der Befragung von 1981 die Möglichkeiten, sich auch in der Arbeit zu verwirklichen, für alle Arbeitnehmer wieder zu.

Waren die zurückliegenden Jahrzehnte der 50er bis 80er Jahre eine Phase der Geldkultur gewesen, die vom Geldverdienen und Geldausgeben bestimmt war, zeichnet sich nun eine Phase der Zeitkultur ab (vgl. *Opaschowski* 1991). Die Menschen wollen nicht mehr nur wissen, „wovon“ sie leben, sondern auch, „wofür“ sie leben.

Liebhäuser (1986, 83 f.) berichtet von hochmotivierten Mitarbeitern, daß die Gewährung von mehr Flexibilität bei der Arbeit-Freizeit-Relation sich als Voraussetzung für hohe Leistungsbereitschaft erwiesen hat. Denn gleichgültig, wie geschickt der einzelne mit seiner Zeit umzugehen versteht, früher oder später stößt er auf zeitliche Begrenzungen, auf die Kollision von Freizeitinteressen mit seinen Arbeitsinteressen. Dies gilt besonders für Erwerbstätige mit hohem formalem Bildungsgrad und einer überdurchschnittlichen Selbständigkeit bei der Arbeit. Sie arbeiten gern und haben eine erfüllte Freizeit.

Darüber hinaus sollte auch nicht die Tendenz zu alternativen Lebensformen unterschätzt werden, die von einem Teil der jungen Menschen, auch vom Führungsnachwuchs (vgl. *v. Rosenstiel* 1983, 217 f.) als erstrebenswert angesehen werden. Oft kommt darin der Wunsch nach Eigeninitiative und Selbständigkeit zum Ausdruck, der in einem hocharbeitsteiligen

Produktionsprozeß nur zum Teil erfüllt werden kann (vgl. *Glaubrecht/Wagner/Zander* 1988, 28). Für sie wird Zeitsouveränität zur Voraussetzung für die Verwirklichung ihrer Ideale (vgl. *v. Rosenstiell/Stengel* 1987, 167).

Trotz der deutlichen Arbeitszeitverkürzungen in den letzten 20 Jahren wächst das subjektive Gefühl, über zu wenig Freizeit zu verfügen. So vertreten 39% der Berufstätigen heute die Auffassung, sie hätten „zu wenig“ Freizeit und 14% klagen sogar über „viel zu wenig“ Freizeit (vgl. *Opaschowski* 1989, 7). Tatsächliche und bevorzugte Arbeitszeit liegen bei allen Arbeitnehmergruppen beträchtlich auseinander (vgl. *Heidemann* 1987, 27).

Landenberger (1983 und 1986) hat insgesamt 35 Untersuchungen zum Thema „Arbeitszeitwünsche“ analysiert. Davon interessieren hier vornehmlich diejenigen, die bei der Frage nach Arbeitszeitverkürzungen auf die damit zusammenhängenden Einkommenskürzungen verweisen, da die Frage: „Sind sie für eine Arbeitszeitverkürzung?“ fast immer positiv beantwortet wird. Macht die Formulierung deutlich, daß der Verzicht auf zukünftige Einkommenszuwächse gemeint ist, befürwortet etwa die Hälfte der Befragten in allen Untersuchungen eine Arbeitszeitverkürzung (vgl. *Landenberger* 1983, 19; *Heidemann* 1987, 85). Auch die Untersuchung des BAT-Freizeitforschungsinstituts bestätigt dieses Ergebnis, wie Abbildung 13 zeigt. Dabei wird noch zwischen unterschiedlichen Formen der Arbeitszeitverkürzung unterschieden.

Ohne Zweifel ist der individuelle Wunsch nach mehr Freizeit allgemein groß. Trotzdem sind die zeitlichen Bedürfnisse der Arbeitnehmer äußerst unterschiedlich. Die Mehrzahl der Arbeitnehmer in der o.g. Untersuchung votiert für eine Herabsetzung der täglichen Arbeitszeit, 10% wünschen eine verkürzte Arbeitswoche. Immerhin die Hälfte der Arbeitnehmer, die mit ihrer Arbeitszeit quantitativ zufrieden sind, wünscht sich eine Möglichkeit zur flexibleren Einteilung der Arbeit. In den von *Landenberger* verglichenen Studien votierte eine knappe Mehrheit für die Herabsetzung der flexiblen Altersgrenze. Mit geringem Abstand folgt die Verkürzung der Wochenarbeitszeit, während die Urlaubsverlängerung ebenfalls nur geringfügig niedrigeres Interesse findet. Neben rein persönlichen Präferenzen ist dafür die unterschiedliche Bewertung der Lebensbereiche verantwortlich, die von bestimmten Merkmalen der Arbeitnehmer, wie Alter, Familie und Verdiensthöhe beeinflußt wird.

Der Wunsch nach Arbeitszeitverkürzung unterscheidet sich also nicht nur durch den individuellen Grad der Wertschätzung gegenüber der Arbeitszeitverkürzung allgemein, sondern zusätzlich noch durch die gewünschte Form, also in chronometrischer und chronologischer Dimension.

Eine generelle Arbeitszeitverkürzung, die der Betrieb z. B. statt einer Lohnerhöhung oder in Kompensation zu anderen Sozialleistungen anbie-

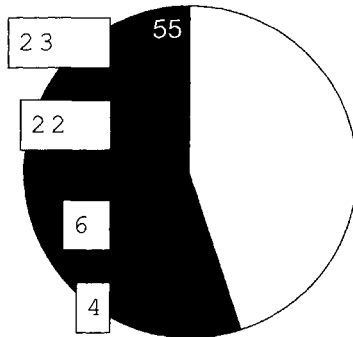
Frage: „Viele Menschen klagen darüber, daß sie zu wenig Freizeit für sich selbst haben. Wenn Sie heute die Möglichkeit hätten, weniger zu arbeiten und mehr Freizeit zu haben, aber auch weniger zu verdienen, würden Sie davon Gebrauch machen?“ (geschlossene Frage, Antwortmöglichkeiten vorgegeben)

Basis: Sonderauszählung von 958 Berufstätigen auf Basis einer Repräsentativbefragung von 2000 Personen ab 14 Jahren

Von 100 Berufstätigen wollen . . .
 . . .weniger arbeiten und weniger verdienen

davon:

bei kürzerer
Tagesarbeitszeit
7 Stunden



. . . genausoviel arbeiten und verdienen wie bisher

davon:

bei flexibler
Einteilung
der Arbeit

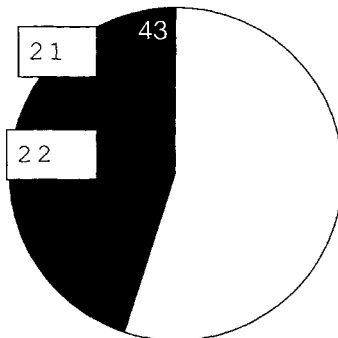


Abb. 13: Freizeitwünsche der Arbeitnehmer – Jeder zweite will weniger arbeiten, auch wenn er weniger verdient (BAT-Freizeitforschungsinstitut 1989)

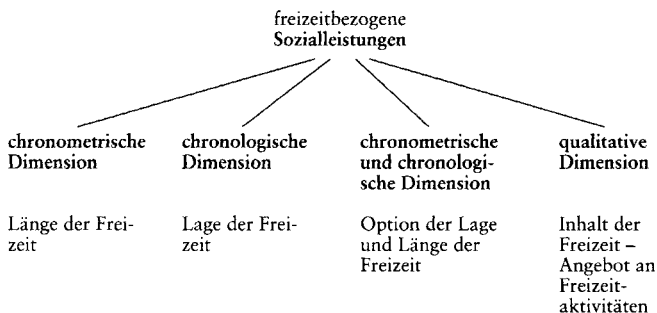


Abb. 14: Dimensionen der freizeitbezogenen Sozialleistungen

tet, kann nicht nur diejenigen motivational verfehlen, die mit ihrer Arbeitszeit zufrieden sind, sondern auch diejenigen, die zwar eine Arbeitszeitverkürzung präferieren, diese aber nur in einer bestimmten Form gewährt wissen wollen. Daher muß ein betriebliches Anreizsystem versuchen, seine freizeitbezogenen Sozialleistungen in allen Dimensionen den Vorstellungen der Arbeitnehmer anzupassen (vgl. Abb. 14).

An dieser Stelle ist auf das Abhängigkeitsverhältnis von materiellen und freizeitbezogenen Werten hinzuweisen. Die Möglichkeiten der Freizeit förderten, ja erzwangen neue Erfahrungen und Formen der Lebensgestaltung. Mehr Freizeit bedingt aber nicht nur fast immer mehr Konsum zumindest der Güter, die tätig konsumiert werden (vgl. Kunz 1982, 69 ff.), sondern wird durch den entsprechenden materiellen Hintergrund als eigener Lebensbereich erst attraktiv. Dies zeigt auch die zunehmende Beliebtheit von Aktivitäten, z. B. Sportarten oder Aktiv-Reisen, die noch vor wenigen Jahren einer wohlhabenden Schicht vorbehalten waren. Auch die Priorität der Familie, die besonders von Führungskräften stark betont wird, bedeutet sowohl einen Mehrbedarf an Freizeit und an materiellen Gütern.

Untersuchungen bestätigen dabei die naheliegende Annahme, daß sich die vermehrte Gewährung einer der genannten Entlohnungskomponenten auf die Attraktivität der anderen positiv auswirkt (vgl. Vinke/Thierry 1986, 237). Wenn ein Arbeitnehmer mit guter materieller Grundlage als Anreiz weitere monetäre Vergütungsbestandteile erhält, wird deren Attraktivität dann abnehmen, wenn er das Gefühl hat, diese Belohnung wegen Zeitmangels nicht mehr bedürfnisgerecht verwenden zu können, d. h. er braucht mehr Freizeit, um dieses höhere Einkommen genießen zu können. Umgekehrt benötigt ein Arbeitnehmer für den Genuß von Freizeit ebenfalls tendenziell zusätzliches Einkommen. Wie stark materieller Bedarf und Freizeit zusammenhängen, verdeutlicht die Entwicklung der

Freizeitausgaben. Für den durchschnittlich verdienenden Haushalt erhöhten sich die Verbrauchsaufwendungen in den letzten 20 Jahren um das 3,2-fache, während die Freizeitausgaben um das 4,9-fache stiegen (vgl. GfK 1986, 29).

Damit ist nicht gesagt, daß sich die Wahlmöglichkeiten für den leistungsorientierten und materiell abgesicherten Arbeitnehmer in einer unmittelbaren Erhöhung der Freizeit auswirken. Er kann z. B. in seiner derzeitigen Schaffenskraft stärkere Erfüllung in der Arbeit als in der Freizeit finden. Trotzdem kann ihm die Option einer verkürzten Lebensarbeitszeit oder eines arbeitsfreien Jahres (Sabbatical), in das er seine überschüssigen zeitlichen oder materiellen Entgeltkomponenten umwandelt, sehr viel wert sein. Gerade vielbeschäftigte Führungskräfte projizieren ihre unerfüllten Freizeitwünsche gern in die Zukunft.

An dieser Stelle soll auf das **Angebot zeitlicher und aufgabenspezifischer Freiräume** hingewiesen werden, die besonders innovationsinteressierte Unternehmen bestimmten, in der Forschung und Entwicklung tätigen Mitarbeitern auf Wunsch gewähren. Einige Unternehmen haben den hohen Motivationswert entsprechender Freiräume seit langem erkannt und tragen dem Gedanken durch spezifische Anreizsysteme einerseits und einer gezielten Darstellung dieser Freiräume nach außen andererseits Rechnung (vgl. *Riekhof* 1991, 697 f.). Bei IBM können sich bestimmte Arbeitnehmer für fünf Jahre von den eigentlichen Aufgaben freistellen lassen, um im sog. IBM-fellow-program an einem Objekt eigener Wahl arbeiten zu können. Allerdings muß auch hier darauf hingewiesen werden, daß diese Angebote nur dann ihre motivationale Wirkung entfalten, wenn bei den Mitarbeitern entsprechende Bedürfnisdispositionen vorliegen. Während bei IBM die Freiräume hohe Attraktivität besitzen, rangiert in einer Studie von *Domsch* (1984) der Wunsch von Industrieforschern, Freiräume für eigene Forschungen zu erhalten, auf dem letzten Rangplatz.

Neben den bisher angesprochenen chronometrischen und chronologischen Dimensionen wird der Wert der Freizeit und damit die Einstellung zu den entsprechenden Sozialleistungen durch die **Qualität der Freizeit** bestimmt.

Diese Dimension findet, anders als beispielsweise in Japan (vgl. *Lecher/Welsch* 1983), in der betrieblichen Praxis bei uns kaum Beachtung. Traditionelle Ansatzpunkte beschränken sich im wesentlichen auf die Unterstützung von Betriebssportgruppen. Andere traditionelle Angebote wurden durch staatlichen Ersatz obsolet, wie z. B. Werksbibliotheken. Wenn allerdings betriebsextern Freizeitangebote nicht oder nur in unzureichender Qualität vorhanden sind, erhöht sich auch der Anreizwert betrieblicher Freizeitangebote. Der Erfolg der kulturellen Veranstaltungen innerhalb des sog. Rosenthal-Feierabends der Rosenthal AG, durch

den die kulturellen Standortnachteile des ehem. Zonenrandgebietes ausgeglichen werden sollen, bestätigt diesen Zusammenhang (vgl. *Kalkbrenner* 1982, 51 f.).

Zusammenfassend ist festzuhalten: Der Wunsch nach mehr Freizeit ist generell sehr groß. Eine starre Festlegung der Arbeitszeit wird aber kaum den Wünschen der Mehrzahl der Beschäftigten genügen und damit motivational ihr Ziel verfehlen. Die Sozialleistung „Zeitsouveränität“, die es den Beschäftigten in bestimmten Grenzen freistellt, ihre Vorstellungen von Lage und Länge (gegen Austausch anderer Vergütungsbestandteile) ihrer Arbeitszeit zu verwirklichen, dürfte daher anreizpraktisch die höchste Effizienz aufweisen.

3.2.4 Partizipation an Entscheidungen

Die Möglichkeit, Freude und Befriedigung bei der Arbeit zu finden, hängt in starkem Maße von den Einfluß- und Entscheidungsbefugnissen ab, die dem einzelnen Arbeitnehmer hinsichtlich der unterschiedlichen Aspekte seiner Arbeit gewährt werden. Gerade vor dem Hintergrund eines im internationalen Vergleich ausgeprägten Individualismus in unserer Gesellschaft (vgl. *Schanz et al.* 1991, 163) erfahren die Selbständigkeit und Unabhängigkeit in der Arbeitssphäre einen deutlichen Bedeutungszuwachs (vgl. *Heidemann* 1987, 32; *Wollert/Bibl* 1983, II, 202). Besonders dominant dürfte dieser Wunsch bei denjenigen sein, die den Anspruch haben, sich bei der Arbeit zu verwirklichen, oder die die Tendenz zu alternativen Lebensformen zeigen. Da diese Motivstrukturen vor allem bei jüngeren Arbeitnehmern verstärkt zu finden sind (vgl. *Heidemann* 1987, 52), überrascht auch nicht, daß bei dieser Gruppe die Diskrepanz zwischen realem Entscheidungsspielraum und gewünschten Mitbestimmungsmöglichkeiten am größten ist (vgl. *Pawlowsky* 1986, 180 f.).

Beeindruckend sind die Auswirkungen gewährter Partizipationsmöglichkeiten. An dem Antwortverhalten derjenigen Mitarbeiter, die hohe Mitbestimmungsmöglichkeiten im Unternehmen besitzen, ist abzulesen, daß sie zufriedener an ihrem Arbeitsplatz sind als ihre Kollegen. Sie weisen zum Teil eine deutlich höhere Arbeitsmoral und Arbeitsmotivation auf, würden sich häufiger nochmals für den jetzigen Arbeitgeber entscheiden und auch nicht so häufig an einen Stellenwechsel denken (vgl. *Flodell* 1985, 191; *Heidemann* 1987, 73 f.). Partizipation scheint also nicht nur über die Arbeitszufriedenheit auf die Leistung einzuwirken (vgl. Kap. A 2.3), sondern diese als Faktor der Leistungsorientierung direkt positiv zu beeinflussen. Daneben wurde sie auch als einer der wichtigsten Leistungs-

die selbständige Festlegung von Arbeit und Freizeit ermöglicht und vor allem im Hinblick auf die Ausgestaltung des Vergabesystems eine wichtige Rolle. Gerade durch die hohe Bedeutung der Entlohnung als Aspekt des Arbeitslebens dürfen die motivationalen Auswirkungen dieser Mitbestimmungsmöglichkeiten nicht unterschätzt werden. Partizipation findet z. B. bei einem Cafeteria-System durch die Wahlmöglichkeiten zwischen den einzelnen Entgeltbestandteilen statt, u. U. auch über die Beteiligung an der Entscheidung über Etablierung und Ausgestaltung des Systems.

Im Hinblick auf die für ein Sozialleistungsmanagement bedeutsamen Werte läßt sich somit folgendes Fazit ziehen:

Die gesellschaftliche Entwicklung, insbesondere der materielle Wohlstand und die Ausdehnung der arbeitsfreien Zeit, haben einen Wertewandel in Richtung auf die Freizeit initiiert, ohne dabei die Leistungsorientierung negativ zu beeinflussen. Nach wie vor bilden die materiellen Vergütungsbestandteile die wichtigsten motivationalen Anreize. Hier erfahren auch die Leistungen, die der Sicherung der Einkommen bei Krankheit, Unfällen und Alter dienen, wie z. B. die betriebliche Altersversorgung, große Beachtung. Allerdings nimmt die Attraktivität der materiellen Entgeltbestandteile dann ab, wenn ein Arbeitnehmer nicht mehr genug Freizeit hat, um sie sinnvoll verwenden zu können. Die gegenseitige Abhängigkeit der Werte von materiellem Einkommen und Freizeit sowie individuell unterschiedliche Bewertungen der Lebensbereiche erfordern eine hinreichende Zeitsouveränität bezüglich Länge und Lage der Arbeitszeit bei möglichem Austausch mit anderen Vergütungsbestandteilen. Durch die individuellen Unterschiede in der Wertestruktur der Arbeitnehmer wird auch die Zweckmäßigkeit eines Cafeteria-Systems plausibel. Ein zusätzlicher positiver Einfluß ergibt sich zudem aus dem damit verbundenen Partizipationsaspekt.

3.3 Sozialleistungen als Statussymbole

3.3.1 Das Anerkennungsbedürfnis

Aus vorliegenden Untersuchungen zur Arbeitspsychologie (vgl. *Habich* 1984, 52; *Helfert* 1986, 18; *Klages et al.* 1985; Sinus-Institut 1983, 85) geht hervor, daß die Motivation für Arbeitsleistungen und die Arbeitszufriedenheit immer weniger durch Status oder Aufstiegsmöglichkeiten bestimmt werden. Dabei kommen das BAT-Freizeitforschungsinstitut (1989) in einer Befragung von ca. 1000 Beschäftigten und auch das IWG Bonn (vgl. *Heidemann* 1987) zu dem Ergebnis, daß nur noch ein Viertel der Arbeitnehmer in

- Aufstiegs- und Karrierechancen sowie in
- Anerkennung und höherem Ansehen

einen Anreiz zu mehr Leistung sehen. Lediglich bei 42% der Leitenden Angestellten und höheren Beamten hat „Karriere“ noch einen besonderen Stellenwert (vgl. *Opaschowski* 1989, 35), weil Karriere und Führungsposition beinahe deckungsgleich sind.

Trotzdem wäre es verfrüht festzustellen, daß Karriere und Status motivational keine Bedeutung mehr haben. Ohne eine Analyse der Gründe, die zu diesem Bedeutungsverlust geführt haben, könnten falsche Konsequenzen gezogen werden. So gibt zu denken, daß der Anteil der Arbeiter, die sich im Beruf mehr Anerkennung wünschen (28%), doppelt so hoch ist wie bei Leitenden Angestellten (13%). Fast ein Drittel wäre bereit, mehr zu leisten, wenn die Leistung auch im Betrieb entsprechend anerkannt würde.

Grund für die abnehmende Bedeutung des Anerkennungsbedürfnisses bei vielen Arbeitnehmern scheint zu sein, daß sie erkannt haben, daß nur wenige Privilegierte, für die eine Karriere und die entsprechende Anerkennung möglich ist, überhaupt eine Statusanhebung in der beruflichen Sphäre erreichen können. Sie selbst sind hingegen schon lange frustriert in der Bemühung, Anerkennung zu erlangen, da ihre Arbeitssituation, besonders in der Anonymität der Großunternehmen, keine Chance dazu bietet. So zeigen Untersuchungen des IVG Bonn (vgl. *Heidemann* 1987, 31) und von *v. Rosenstiel/Stengel* (1987, 141) ein extrem niedrigeres Karrieremotiv bei Arbeitslosen und ungelernten Arbeitnehmern, wogegen es bei höheren Angestellten ein sehr wichtiges Motiv darstellt. Deshalb weichen jene auf andere Bedürfnisse aus, z. B. nach mehr Lohn und nach mehr Freizeit, deren Befriedigung leichter möglich ist. Diese Verlagerung läßt sich mit den Prozeßtheorien der Motivation (vgl. Kap. A 2.2) erklären, da die Begründung in der fehlenden Wahrnehmung der Instrumentalität zwischen Verhalten und Zielerreichung zu suchen ist. Die Dissonanztheorie (vgl. *Festinger* 1975) bestätigt diesen Zusammenhang. Danach wird starke Dissonanz durch die Gefährdung des Selbstkonzeptes (das Bild, das man von sich selbst hat) hervorgerufen. Wenn jemand aufgrund jahrelanger Mißerfolge keine reale Chance der Befriedigung der Ich-Bedürfnisse am Arbeitsplatz mehr sieht, entstehen kognitive Dissonanzen zwischen seinen Zielen und der Wahrnehmung seiner Möglichkeiten zur Zielerreichung. Der dadurch induzierte Druck, diese Dissonanzen zu reduzieren, macht eine Modifikation des Selbstkonzeptes in Form von veränderten, d. h. der Lebenssituation angepaßten Werteprioritäten notwendig. Die betreffende Person wird also versuchen, Wertschätzung am Arbeitsplatz nicht mehr als wichtig zu empfinden (vgl. *v. Rosenstiel/Stengel* 1987, 124 und 141 f.). Dieser „negative“ Wandel des Selbstbildes wird aber wesentlich länger dauern als ein umgekehrter Wandel der Werte, also zurück zur Zielsetzung „Anerkennung“. Denn eine Hebung des Selbstkonzeptes ist für ein Individuum angenehmer als eine Senkung.

Alein die Aussicht auf Karriere, Status und Statussymbole macht diese als Anreize attraktiv und damit verhaltensrelevant.

Für die latente Existenz des Bedürfnisses nach Anerkennung, das aber nicht ausreichend gewürdigt wird, sprechen auch empirische Erhebungen bei *Habich* (1984, 51 ff.), *Pawlowsky* (1984, 108 f.) und *v. Rosenstiell/Stengel* (1987, 110 f.). Sie verdeutlichen, daß der gemessene Bedeutungsverlust keineswegs mit einem „Statusfatalismus“ gleichzusetzen ist, sondern nur als Reaktion auf die zunehmende Unfähigkeit der Betriebe zu interpretieren ist, den Arbeitnehmern ein Instrumentalitätsgefühl zwischen Verhalten und Karriere, Anstrengung und Anerkennung zu vermitteln.

Demnach sind anerkennende Belohnungen nicht nur in gehobenen Positionen von hervorragender Verhaltenswirksamkeit und können in unteren Hierarchiestufen ebenfalls motivationale Wirkung entfalten. Wieviele Leistungsreserven verbergen sich hinter dem offenbaren Anerkennungsdefizit? Es bedarf der Schaffung einer entsprechenden Instrumentalität von Verhalten und Prestige-Belohnung, um die hohe Motivationskraft der Anerkennung voll zu entfalten. „Nicht die Höhe des Lohnes ergibt den Wert einer Bezahlung, sondern die Anerkennung, die mit ihr zum Ausdruck gebracht wird“ (*Opaschowski* 1989, 35). Statussymbole sind dabei geeignete Mittel, um Positionen, die sich vom immanenten Status her wenig unterscheiden, so auszuzeichnen, daß eine Anstrengung zu einer „formalen“ Karriere lohnt.

3.3.2 Status und Statussymbole

Das Phänomen des Status existiert letztlich, seit es zwei Menschen auf der Erde gibt (*Luthans* 1981, 168). Der Kampf um den Status im wirtschaftlichen Bereich läßt sich historisch in das Jahr 40 v. Chr. zurückverfolgen, als ein römischer Gastwirt besondere Mahlzeiten für Geschäftsleute servierte, die zu beschäftigt waren, um zum Essen in ihre Villen zurückzukehren (vgl. *v. Haller Gilmer* 1971, 128). Die Sitte gewann schnell an Bedeutung, denn dieser „Lunch“ symbolisierte sichtbar den Erfolg und gesellschaftliche Anerkennung.

Wo in Gemeinschaften und Organisationen der Vorteil der natürlichen Sichtbarkeit von Anerkennung und Position nicht besteht oder andere unsicherheitsminimierende Situationsparameter fehlen, können zusätzlich künstliche Mittel der Sichtbarmachung – Statussymbole – benutzt werden.

Ein Statussymbol wird hier definiert als ein künstliches äußerlich erkennbares Zeichen, das im übrigen sozialen Kontext anzeigt, welchen Status die damit gekennzeichnete Person im Verhältnis zu anderen einnimmt (vgl. *Fuchs et al.* 1978, 748).

Statussymbole haben den Zweck, Informationen in Form von Identifikationsmerkmalen und Verhaltensorientierungen zu geben. Daneben haben sie die Aufgabe, die Rangunterschiede in eingespielten sozialen Beziehungen immer wieder bewußt zu machen, um sie damit zu bestätigen (vgl. *Graetz/Mennecke 1979, 208 f.*). Statussymbole müssen also sichtbar, einschätzbar, künstlich einsetzbar und vor allem ungleich verteilt sein.

Nun gibt es nicht den einheitlichen Status einer Person. Vielmehr setzt der Status sich aus unterschiedlichen „Statusdimensionen“ zusammen (vgl. *Hyman 1980, 18 ff.*). So kann ein Wissenschaftler z. B. einen sehr hohen intellektuellen Status besitzen, aber einen geringen ökonomischen und ein verlottertes Aussehen. Die Statusdimension gibt an, auf welche Weise jemand seinen Status beschreibt. *Hyman (1980, 19)* fand 13 verschiedene Dimensionen heraus. Die wichtigsten sind die ökonomische, die intellektuelle und die soziale Dimension sowie das körperliche Aussehen. Die **Einschätzung des Gesamtstatus durch sich und andere hängt von der wertmäßigen Gewichtung der Dimensionen ab.** Dagegen wird durch die Statusattribute die Höhe des Status innerhalb der einzelnen Dimensionen ermittelt (vgl. *Luthans 1981, 168*). Solche Attribute sind z. B. Ausbildung, Leistung, Schönheit, Wissen und auch die entsprechenden künstlichen Statussymbole. Die Statusorientierung einer Person gibt an, welchen Wert die einzelnen Statusdimensionen für sie haben. Als Bestandteil der individuellen Wertestruktur bestimmt sie den Wert eines Statussymbols als Belohnung. So wird ein intellektuell orientierter Arbeitnehmer den Anreiz einer Reise als Incentive u. U. geringer schätzen als die Möglichkeit der Teilnahme an einer aufwendigen Weiterbildungsveranstaltung.

3.3.3 Sozialleistungen und Statussymbole

Statussymbole sind diejenige Teilmenge der Statusattribute, die gezielt und künstlich eingesetzt werden, um den Status äußerlich erkennbar zu machen. So würde z. B. der Arbeitsplatz oder die Körperhaltung nicht als Statussymbol gelten, da diese nicht künstlich eingesetzt werden (vgl. *Engels 1976*). Von den Statussymbolen sind nur einige den Sozialleistungen zuzurechnen, die übrigen sind andere Instrumente der Personalpolitik, wie z. B. Titel und die Erwähnung in Werkzeitschriften, oder sind Symbole, die sich die Person des Positionsinhabers ohne Einwilligung bzw ohne Mitwirkung des Betriebes zulegt.

Eigenschaften, die anfänglich keinen Statuswert haben, die aber regelmäßig mit einem bestimmten Statusniveau verknüpft sind, werden durch diese Verknüpfung im Laufe der Zeit zu Kennzeichen eines bestimmten Status (Statusattribute). Dazu gehören in einem Betrieb z. B. die Größe des Büros, die Anzahl der Sekretärinnen und die Kosten der aufwendigen Büroeinrichtung. Da die meisten Leistungen, die an ein Statusniveau geknüpft sind, sowohl nützlich als auch statuserhöhend sind, wären dabei

nur die Mehrkosten, die der Statusgehalt erfordert und die der Motivation dienen, den freiwilligen Sozialleistungen zuzurechnen. Wenn z. B. die Büroausstattung sehr aufwendig ist, wird sie hauptsächlich der Statusfunktion dienen. Trotz des Restes an funktionalem Charakter wird im folgenden auch bei ähnlichen Konstellationen vereinfachend von Sozialleistungen gesprochen.

In diesem Zusammenhang weisen *Trebesch/Jäger* (1971, 141 f.) darauf hin, daß es oft einen Gegensatz zwischen funktionaler und statusentsprechender Aufgabe gibt. Wenn die Geschäftsführung in den obersten Stockwerken eines Bürogebäudes untergebracht ist, wobei die Höhe als Statussymbol die Wichtigkeit ihrer Funktion und die hierarchische Stellung unterstreichen soll, mißachtet man den Nachteil, daß dies für die Kommunikationsbeziehungen dieser Personen unter Umständen dysfunktional ist. Für diesen Zweck läge die optimale Position in der mittleren Etage des Gebäudes. Ein weiteres krasses Beispiel ist die Vergabe eines Dienstwagens mit Katalysator erst „ab Direktor aufwärts“ (vgl. o.V. in: DIE WELT v. 18.8.1988, S. 9). Dieses Statussymbol würde seinen funktionellen Zweck bei denjenigen, die dienstlich viel fahren müssen, viel besser erfüllen.

Der Status einer Sozialleistung muß in der betrieblichen Praxis häufig durch zusätzliche Aktivitäten verstärkt werden. Wenn z. B. ein treuer Mitarbeiter durch ein Jubiläumsgeschenk geehrt oder dem besten Außendienstmitarbeiter eine Incentive-Reise gewährt wird, dann wird es nicht nur vom Wert des Geschenkes, sondern auch von der Form seiner Übergabe abhängen, ob der Statureffekt erreicht wird. Eine Sozialleistung wird erst dann zum echten Statussymbol, wenn der Statushinweis eindeutig allen relevanten Kollegen und Vorgesetzten bewußt wird. Das kann u. a. geschehen, indem das Geschenk in einem entsprechend repräsentativen Rahmen verliehen bzw. die mit der Incentive-Reise verbundene Ehrung „marketing-konform . . . in Szene gesetzt wird“ (*Heiner* 1985, 104). Ebenso erhält das Bündel der Statusattribute, die z. B. mit einer Beförderung zum Prokuristen verbunden sind, wie z. B. Titel, Dienstzimmer, Firmenwagen, noch dadurch zusätzlichen Anreizwert, daß die Beförderung in *Werkzeitschriften* und bei Dienstbesprechungen effektiv bekanntgegeben wird.

Eine besonders diffizile Stellung in der Reihe der Statussymbole besitzt das Geld, bzw. nehmen die monetären Sozialleistungen ein. Der **Grenznutzen des zusätzlichen Einkommens** nimmt in höheren Einkommensklassen stark ab (vgl. *Gellermann* 1972, 189 ff.). Bei hoher Steuerprogression verfolgt man deshalb mit der finanziellen Vergütung eher die Anerkennung des Ausmaßes an individueller Verantwortung und des Status, sieht in den monetären Leistungen aber weniger ein Mittel zum Kauf von Konsumgütern. Weil dies sehr differenziert und abgestuft eingesetzt werden

kann, ist diese Auszeichnung als Motivator trotz des geringen Grenznutzens und eingeschränkter Sichtbarkeit unverzichtbar.

Dabei scheint es, als ob die monetären Gehaltsbestandteile ihre Statuswirkung nur innerhalb einer bestimmten (Hierarchie-) Stufe oder Funktionsgruppe entfalten, den Status aber nicht übergreifend erhöhen können. So hat häufig ein hochqualifizierter Mechanikermeister, der in der Werkstatt arbeitet, einen geringeren Status als ein Angestellter in der Finanzabteilung, selbst wenn er mehr Geld verdient (vgl. v. Haller Gilmer 1971, 130). So wird der bestbezahlte „blue-collar“-Arbeitnehmer immer den höchsten Status innerhalb seiner Berufsgruppe haben. Das Gehalt ist aber, zumindest in einer realistischen Größenordnung, nicht in der Lage, ihn in eine übergreifend höhere Staturebene zu versetzen. Auffälligere Sozialleistungen, wie z. B. die Benutzung des Speisecasinos für Leitende Angestellte, würden hier stärkere Wirkung entfalten. Dasselbe gilt nicht nur für den Unterschied blue-collar – white-collar, sondern auch für viele andere Positionsgruppen: So verdient z. B. mancher Vertriebsmitarbeiter (Verkäufer), der provisionsabhängig arbeitet, u. U. mehr als viele Führungskräfte, ohne je deren Status zu erreichen.

3.3.4 Statuskongruenz

Zuerst soll auf eine wichtige Voraussetzung für die motivationale Wirksamkeit eines Statussystems hingewiesen werden, die sich aus der Gleichheitstheorie ergibt. *Homans* (1968, 264 ff.) hat sich mit den Konsequenzen aus dieser Theorie speziell für den Status beschäftigt. Grundsätzlich vergleichen Mitarbeiter ihre Leistung und ihre Belohnungen mit denen der Arbeitskollegen. Das bedeutet, daß diejenigen, die einen höheren Status sichtbar machen, auch höhere „Inputs“, Investitionen, leisten müssen. Dabei stellt die subjektiv empfundene Gerechtigkeit (der Statussymbolverteilung) einen wesentlichen Einflußfaktor auf die Arbeitszufriedenheit dar.

Daraus läßt sich die Erklärung für die Bedeutung des Phänomens ableiten, das *Homans* Statuskongruenz nennt. Statuskongruenz ist erreicht, wenn alle Statusattribute einer Person einheitlich einen höheren, gleichen oder niedrigeren sozialen Rang einnehmen als entsprechende Attribute einer anderen. Statuskongruenz wirkt nicht nur positiv auf Personen außerhalb des Statusträgers, sondern auch auf diesen selbst, so daß er versuchen wird, seinen Status in allen als wichtig wahrgenommenen Dimensionen (ökonomische, intellektuelle, soziale) und damit in allen Attributen (Auftreten, Bildung, Statussymbole) konsistent und kompatibel zu halten. Auch bei der Verteilung statusverleihender Sozialleistungen muß die Prämisse der Statuskongruenz beachtet werden; d. h. die verschiedenen Symbole müssen im Rang mit allen für das Unternehmen wichtigen

Statusdimensionen der begünstigten Person übereinstimmen (vgl. *Hummel* 1969, 1252).

Negative Folgen von Statusinkongruenz sind vielfältig: Sie stört die Zusammenarbeit und Kommunikation. *Secord/Backman* (1971, 144) führen Untersuchungen an, die belegen, daß die Statuskongruenz sowohl soziale Beziehungen wie auch die Arbeitszufriedenheit positiv beeinflusst. Statusinkongruenz führt zu Widerstand gegen interpersonelle Beziehungen, während Statuskongruenz das Betriebsklima verbessert, Freundschaften und Vertrauen schafft und Rangunterschiede nicht negativ wahrnehmen läßt.

3.3.5 Statussymbole im betrieblichen Belohnungssystem

Voraussetzung für die Befriedigung des Wertschätzungsbedürfnisses mit Hilfe von Statussymbolen ist, daß durch sie die Individualität des Begünstigten betont wird (vgl. *Nick* 1974, 177). Das Statussymbol muß demnach sparsam, individuell zurechenbar und damit ungleich verteilt werden. Der Statuswert und damit der motivationale Anreiz werden also desto geringer, je mehr Arbeitnehmer mit diesen Symbolen versehen sind. Gibt es Dienstwagen schon in niedrigen Hierarchiestufen, dann wird ihr subjektiver Wert abnehmen, sofern keine erkennbare Differenzierung über Typ und Ausstattung erfolgt. Dasselbe gilt für staturerhöhende Maßnahmen. Wenn die *Werkzeitschrift* ständig jede Anerkennung auf jeder Ebene veröffentlicht, dann wird der Wert dieser Bekanntmachungen sinken.

Mills (1951, 254, zit. nach *Trebesch/Jäger* 1971, 147) spricht in diesem Zusammenhang von *Statuspanik*. Der Verlust der Individualität in Massenorganisationen soll vielfach durch Statussymbole ersetzt werden. Großorganisationen, die durch die zahlreichen Hierarchiestufen und Positionen sehr viele verschiedene Statussymbole benötigen, begeben sich nicht nur in Gefahr, an Übersichtlichkeit zu verlieren. Es besteht auch das Problem der unkontrollierten Vergabe oder Aneignung und der zu schwachen Differenzierung der Symbole.

Grundsätzlich sind Statussymbole nicht generell notwendig, z. B. wenn in Klein- und Mittelbetrieben Rang und Verdienste von Mitarbeitern allen Arbeitnehmern bekannt sind. Es gibt genügend Beispiele dafür, daß Personen in sonst statusgewohnten Positionen fast ganz auf Statussymbole verzichten, da sie ihren Status vornehmlich aus ihren Fähigkeiten, persönlicher Autorität und dem Verhalten anderen gegenüber, also den nicht-künstlichen Statusattributen, ableiten. Das muß auf der anderen Seite nicht immer bedeuten, daß der Wunsch nach künstlichem Status mit Abnahme der Fähigkeiten wächst, um damit diesen Mangel zu verbergen. Da in den heutigen Großorganisationen mit vielen hochqualifizierten

Mitarbeitern das Erkennen des Status auch in höheren Positionen oft nicht ohne Symbole möglich ist, ist das Benutzen der Statussymbole trotz vorhandener natürlicher Statusattribute nicht abwegig (vgl. *Trebesch/Jäger* 1972, 142).

Umgekehrt besteht die Möglichkeit, die Motivation einer „echten“ Statusanhebung (durch Beförderung) durch die Verleihung von Statussymbolen zu ersetzen. Diese paradox klingende Anregung soll an einem Beispiel verdeutlicht werden: Einem Mitarbeiter wird in Aussicht gestellt, bei Pensionierung seines Vorgesetzten dessen Position einnehmen zu können, oder der Arbeitnehmer hofft darauf aufgrund der Wahrnehmung seiner eigenen Leistung. Gerade in den oberen Führungspositionen kann dies zu Schwierigkeiten führen, wenn z. B. die instabile Situation eines Unternehmens eine andere Personalentscheidung bedingt, oder wenn der Arbeitnehmer zwar durchaus als wertvolle Arbeitskraft geschätzt wird, ihm aber für den Aufstieg bestimmte Fähigkeiten fehlen. Dieser Mitarbeiter wird mit Unzufriedenheit und u. U. mit Leistungsrestriktion reagieren (vgl. Kap. A 2.3). Hier nun könnte der Mangel, den der Mitarbeiter empfindet, weil er die entsprechende Position nicht erhalten hat, vermindert werden, indem dem Arbeitnehmer Statusleistungen gewährt werden, die eigentlich dem höheren Führungskreis (vgl. *Wagner, D.* 1981a, 24) zugeordnet sind, wie z. B. bessere Altersversorgung, Dienstwagen, Büroausstattung. Dadurch wird die Bedeutung der Person des Arbeitnehmers für den Betrieb unterstrichen. Diese Politik kann selbstverständlich nur als Ausnahme gelten, wird aber in der Praxis gelegentlich angewandt.

Im allgemeinen ist die Akzeptanz der Statussymbole auf höheren Hierarchieebenen groß. Eine Differenzierung der Symbole bereitet dort wegen des hohen verfügbaren Gesamtentgeltes keine Probleme. Dazu kommt, daß die Leistung des einzelnen weniger kontrollierbar und beurteilbar ist. Statussymbole demonstrieren, daß die „oben“ etwas geleistet haben; sie spornen zu weiteren Leistungen an. Zugleich entzieht man sich durch den Besitz von Statussymbolen der konkreten Beurteilung. Dagegen ist die Vergabe von Statussymbolen an die unteren Ränge des Betriebs ein Beweis, daß die „oben“ genau wissen, was man tut.

Allerdings kann es in höheren hierarchischen Positionen zu einem völligen Wechsel der Statusorientierung kommen. Z.B. können hochrangige Mitarbeiter sich solche Statusattribute zulegen, die jeder Minderprivilegierte schon hinter sich gelassen hat, wie betont einfache, unluxuriöse Gegenstände. Hier deutet sich schon an, daß man die Wirkung der Statussymbole stets von zwei Seiten aus betrachten muß, bei denen unter Umständen eine unterschiedliche Statusorientierung anzutreffen ist.

Einmal haben die Statussymbole einen unterschiedlichen Anreizwert und damit eine bestimmte Verhaltenswirkung für den Inhaber und zum anderen eine Wirkung auf diejenigen, die diese Symbole nicht haben. Bei letz-

teren ist der Anreizwert noch einmal unterschiedlich für die potentiellen Inhaber und für diejenigen Arbeitnehmer, für die das Erreichen dieser Symbole nicht möglich ist.

3.3.6 Der Anreizwert der statusgewährenden Sozialleistungen

Der individuelle Statuswert eines Symbols bemißt sich nach folgenden Kriterien:

- der individuell präferierten Statusdimension,
- der Wahrnehmung der statuserhöhenden Funktion, die abhängt von
- der Wahrnehmung der Einstellung von Bezugspersonen zu diesem Statussymbol und
- der Konsonanz des Statussymbols mit den übrigen Wertestrukturen des Individuums sowie
- seinen anderen rollenabhängigen Statusdimensionen.

Diese Kriterien sollen im folgenden erläutert und auf die prestigehaltigen Sozialleistungen bezogen werden.

Das Statussymbol muß eine Statusdimension aufwerten, die für den Arbeitnehmer von hoher Bedeutung ist. Ein Arbeitnehmer wird ein Statussymbol nur dann als attraktiven Anreiz empfinden, wenn es seine präferierte Statusdimension aufwertet. Ein Mitarbeiter der Forschungsabteilung könnte z. B. eine aufwendige Laboreinrichtung, die seinen Wert als Wissenschaftler betont, dem Firmenwagen, der seinen ökonomischen Status aufwertet, vorziehen.

Um den Statuswert eines Symbols abschätzen zu können, muß der Mitarbeiter die Faktoren kennen, die den Statuscharakter begründen, z. B. einen hohen objektiven Wert, repräsentiert durch den Preis eines Schreibtischstuhles, oder ein privilegiertes Zimmer, repräsentiert durch die nach Süden gehenden Fenster. Er muß das Verteilungssystem durchschauen und wissen, welche Merkmale mit welchen Stausebenen verknüpft sind. Obwohl in der Praxis wegen der Bedeutung des innerbetrieblichen Status eine detaillierte Kenntnis dieser Faktoren eher die Regel ist, können z. B. für neu eintretende Mitarbeiter entsprechende Informationen notwendig sein, zumal Wert und Ausprägung der Symbole Änderungen unterworfen sind. Einmal kann der Statuswert eines Symbols durch einen generellen Wertewandel in Frage gestellt werden. Daneben kann vor allem der Verlust der Exklusivität den Wert der Statussymbole schwächen: Galt früher das Fliegen generell als Statussymbol, wird es dies heute kaum noch ohne statusbetonende Zusätze, wie z. B. die V.I.P.-Karte oder 1. Klasse-Ticket, erreicht.

Voraussetzung für eine Instrumentalität zwischen Statuserhöhung und Statussymbol ist, daß der Berechtigte glaubt, daß das Symbol von den für ihn wichtigen Bezugspersonen (Kollegen, Vorgesetzte, Freunde) hoch ge-

schätzt wird. Dabei ist besonders wichtig, daß sie überzeugt sind, daß auch die Höherprivilegierten diese Symbole begehren (vgl. Hoefert 1979, 182). Dabei ist es für den subjektiven Wert des Statussymbols unerheblich, wie die Bezugspersonen, auch die Höherprivilegierten, das Statussymbol tatsächlich bewerten (anders *Trebesch/Jäger* 1971, 146). Vom subjektiven Statuswert einer Leistung ist allerdings der objektive Status einer Person zu unterscheiden, der von der tatsächlichen Bewertung durch andere Personen (vgl. *Tannenbaum et al.* 1977, 219) abhängt. Entscheidend für die Verhaltensaktivierung des Individuums ist aber allein die subjektive Wahrnehmung, daß Privilegierte mit diesen Symbolen ausgestattet sind und diese von ihnen und anderen Bezugsgruppen hoch bewertet werden. Das bedeutet, daß die Effizienz eines Statussymbolsystems davon abhängt, daß auch hochrangige Bezugspersonen eine positive Einstellung zu ihren Statussymbolen zeigen, unabhängig davon, wie ihre tatsächliche Meinung dazu ist (**Statusdisziplin**).

Beispielsweise kann der Top-Manager eines Unternehmens, in dem Dienstwagen einen hohen Status besitzen, erkannt haben, daß in der Stadt ein parkfreundlicher Kleinwagen praktischer ist als das statusgerechte Fahrzeug der Oberklasse. Trotzdem könnte hier die Durchsetzung seiner persönlichen Präferenzen ein möglicherweise effektives Anreizsystem stören. Dann wäre er gezwungen, Statusdisziplin zu zeigen und seinen Dienstwagen weiterhin zu benutzen, falls sich kein Ersatz durch statushaltige Sozialleistungen anbietet, die von ihm und den Mitarbeitern unterschiedlicher Hierarchien weitgehend gleich hoch eingeschätzt werden.

Wesentlich für die Wirksamkeit der Statussymbole ist die Konsonanz. Konsonanz muß erstens innerhalb der Dimensionen der individuellen Wertestruktur vorhanden sein. So kann einem Mitarbeiter durchaus bewußt sein, daß eine Leistung, z. B. ein eigenes Büro, ein hohes Prestige bedeutet. Trotzdem kann er den Wert des direkten Kontaktes mit seinem bisherigen Büopartner so hoch einschätzen, daß dadurch der Anreiz, ein eigenes Büro zu erlangen, verringert wird. Daneben können einfache persönliche Vorlieben, wie die für bestimmte Farben, den Gesamtwert einer Leistung stören. Oder ein Mitarbeiter, dem ein eleganter Dienstwagen auch zur privaten Nutzung zur Verfügung gestellt wird, wird dieses Statussymbol wenig schätzen, wenn er, vielleicht durch eine große Familie bedingt, einen weniger aufwendigen aber praktischeren Wagen benötigt.

Bekanntlich muß jedes Individuum verschiedene Rollen (Verhaltenserwartungen) erfüllen (vgl. *Dahrendorf* 1959). Nur ein Teil dieser Rollen ist auf den Betrieb bezogen, ein zunehmend größerer Teil findet sich in der außerbetrieblichen Sphäre. Dadurch können die Statussymbole einmal zu dissonanten Bewertungen des Individuums durch Dissonanz mit den rollenabhängigen Statusdimensionen führen. Zu Konflikten führt dies vor

allem dann, wenn betriebsexterne Bezugsgruppen das Statussymbol anders bewerten als das betriebsinterne Statussystem. So kann der Mitarbeiter einen Dienstwagen fahren, der ihn in der Hierarchie des Unternehmens als hervorragenden Leistungsträger ausweist. Wenn aber der Nachbar, dem er ständig zu imponieren trachtet, ein größeres Auto fährt, wird er es kaum wagen, mit dem Dienstfahrzeug vor seiner Wohnung vorzufahren. Dissonante rollenabhängige Statusdimensionen liegen auch dann vor, wenn z. B. ein Angestellter durch das Statussymbol „Dienstwagen“ in Konflikt mit seiner Arbeit für eine Partei gerät, die aus Umweltschutzgründen Fahrräder propagiert. Diese Konflikte können dann Leistungsrestriktionen im Unternehmen zur Folge haben. Ob es zu Restriktionen im Unternehmen oder zu Verhaltensänderungen im außerbetrieblichen Bereich kommt, hängt davon ab, welche Rollen bzw. Bezugsgruppen und damit Statusdimensionen das Individuum präferiert.

3.3.7 Konsequenzen für ein effizientes System der Statusleistungen

Ein effizientes, d. h. dynamisches System der Statusleistungen muß nicht nur flexibel auf sich verändernde Werte reagieren können, es muß auch in der Lage sein, diese Veränderungen zu erkennen. Dabei wäre es leichtsinnig, sich auf generelle Trends zu verlassen, denn auch diese Einstellungen sind von personellen und situativen Variablen abhängig.

Daher sollte ein Status(symbol)system betriebsindividuell aufgrund von Erhebungen der Wert- bzw. Statusorientierungen gestaltet werden. Befragungen/Beobachtungen dazu sollten Antworten insbesondere auf folgende Fragen geben können:

- Welche Statussymbole sind allgemein beliebt?
- Welche Symbole erfahren in den verschiedenen hierarchischen Ebenen gleiche bzw. unterschiedliche Wertschätzung?
- Stimmt die Einschätzung der Statussymbole mit den personalpolitischen Erfordernissen überein?
- Entsprechen die Statussymbole dem Status des Inhabers und entspricht ihre Differenzierung der Forderung nach Transparenz des Statussystems?
- Wie verhalten sich die Kosten der Statussymbole zu ihrer relativen Wertschätzung, bzw. in welchem Verhältnis stehen Statusnutzen und die Kosten der Leistung?
- Übersteigt der Statusnutzen den Gebrauchsnutzen so stark, daß durch die Ausstattung mit Status eine höhere Anreizwirkung erreicht wird als durch eine allgemeine Option auf diese Leistung.

Für die Erhebungen bietet sich z. B. die im Kap. A 4 dargestellte ROBI-Methode an. Da die Befragten oft nicht zugeben wollen, daß ihnen an der Wertschätzung anderer Menschen, symbolisiert durch Statuskennzei-

chen, etwas liegt, ist es allerdings nur möglich, den Wert einer Leistung als Ganzes, nicht aber differenziert nach Status- und anderen Nutzenfaktoren zu erfassen. Daher erfahren diese Erhebungen durch Beobachtungen der jeweiligen Vorgesetzten wertvolle Ergänzungen. Dadurch soll ein durch Statussymbole gestütztes Statussystem gestaltet werden, das folgenden Kriterien genügt:

- Um die Motivation sowohl der potentiellen als auch der tatsächlichen Inhaber der Statussymbole zu erreichen, sollen vorrangig Statussymbole eingesetzt werden, die auf allen Ebenen und sowohl innerbetrieblich als auch außerbetrieblich relativ großes Ansehen erfahren, deren Bewertungsunterschiede also möglichst gering sind. Leistungen, bei denen die Tendenz besteht, in Konflikt mit außerbetrieblichen Statusdimensionen zu kommen, sollen vermieden werden. Bei ausgeprägtem Sicherheitsbewußtsein der Mitarbeiter müssen z. B. die Dienstwagen generell mit ABS und/oder Airbag ausgerüstet sein. Sind innerbetrieblich unterschiedliche Bewertungen auf Informationsmängel zurückzuführen, dann kann die Aufwertung durch zielentsprechende Informationen günstiger sein als die Änderung der Symbole.
- Unter Berücksichtigung von Ansehen und Kosten der prestigehaltigen Sozialleistungen soll auf diejenigen verzichtet werden, deren Kosten-Anreiz-Verhältnis geringe Effizienz verspricht. Teure, weniger beliebte Leistungen müssen gegen effektvollere und/oder billigere ausgetauscht werden. Ist ein Gehaltszuwachs wegen Steuerprogression und materielle Sättigung von geringerem Anreizwert, kann ein sichtbares Statussymbol, wie z. B. ein Dienstwagen, günstiger sein. Das bedeutet nicht, daß es ratsam wäre, bestehende statusarme Anreize durch Statussymbole zu ersetzen. Es ist immer nur möglich, die statusgebenden Sozialleistungen **zusätzlich** unter Wahrung des sonstigen Entlohnungsniveaus einzusetzen, um den Arbeitnehmer zu motivieren, da der Verlust anderer Gehaltsbestandteile als Statusverlust (Anerkennungsentzug) interpretiert werden könnte. **Demzufolge ist es auch nicht möglich, in einem Cafeteria-System Leistungen mit Status gegen Leistungen ohne Status einzutauschen, weil dies dem Charakter der Symbole widersprechen würde.**
- Statusleistungen, die sich in funktionaler und statusbezogener Wirkung widersprechen, müssen flexibilisiert werden, so daß ein höherer Gesamtnutzen erreicht wird. Wird einem Mitarbeiter mit großer Familie ein teurer, aber zu kleiner Dienstwagen zur Verfügung gestellt, sollte versucht werden, dem erwünschten Gesamtnutzen durch einen Wagentyp mit ähnlichem Status, aber anforderungsgerechter Größe zu entsprechen.
- Es sollte versucht werden, der Orientierung auf außerbetriebliche Werte vorzubeugen und das Bedürfnis nach betrieblicher Wertschätzung zu erhöhen, indem nicht nur in den obersten Ebenen Leistungen unter

Einsatz von spezifischen Statussymbolen systematisch anerkannt werden. Dies ist aber nur insoweit möglich, als die Voraussetzungen des Statussymbols – Sichtbarkeit, Einschätzbarkeit, unterschiedliche Verteilung, begrenzte Verfügbarkeit – sowie die kongruente und individuelle Vergabe gewährleistet sind.

3.3.8 Statusleistungen im Cafeteria-System

Die Integration der Statussymbole in ein Cafeteria-System widerspricht der Erfordernis der begrenzten Verfügbarkeit und der Betonung der persönlichen Anerkennung. Trotzdem können Elemente der Individualisierung auch im Zusammenhang mit Statusleistungen Bedeutung erlangen.

Wenn auch Statussozialleistungen als Option nicht mit anderen Leistungen innerhalb des Cafeteria-Systems kompatibel sind, so kann sich doch eine Wahlmöglichkeit innerhalb der Stausebenen (Führungskreise) als sinnvoll erweisen. Nur so wird sichergestellt, daß die Belohnung der individuellen Statusorientierung und den übrigen Wertestrukturen entspricht. Wichtig dabei ist, daß die Statuskongruenz der Symbole und die Transparenz des Systems dadurch nicht gestört werden. So kann es zweckmäßig sein, z. B. zwei unterschiedliche Arten von Dienstwagen anzubieten, so daß individuelle Präferenzen, z. B. Sportlichkeit oder Familienfreundlichkeit, unter voller Statuswahrung berücksichtigt werden können. Solange die Zuordnung einzelner Statussymbole problemlos möglich ist, können die Wahlmöglichkeiten auch erweitert werden.

Durch die Einbindung in das Statussystem erhalten die Wahlmöglichkeiten sogar selbst Statuscharakter. Ihre Wahrnehmung und damit motivationale Wirksamkeit sind zumindest für all diejenigen Arbeitnehmer gesichert, die am Cafeteria-System beteiligt sind.

Damit die Vorteile durch die Einbeziehung von Statusleistungen in ein Cafeteria-System nicht durch einen Statusverlust der Symbole kompensiert werden, müssen die Wahlmöglichkeiten strikt an die Stausebene geknüpft sein und werden dadurch – im Grunde der Cafeteria-Idee widersprechend – stark eingeengt.

4. Beliebtheit und Effizienz – Überlegungen zum wirtschaftlichen Einsatz der Sozialleistungen

Grundlage der Möglichkeit, die Arbeitnehmer mit Hilfe von Sozialleistungen zu motivieren, ist ihre Beliebtheit. Daher wird im folgenden an Hand empirischer Untersuchungsergebnisse die tatsächliche Wertschätzung der Sozialleistungen betrachtet. Da das Verhältnis von Kosten und relativem Anreizwert den wirtschaftlichen Einsatz der Sozialleistungen

bestimmt, wird als Meßinstrument für dieses Verhältnis die ROBI-Methode vorgestellt. In Verbindung damit wird überprüft, inwieweit das Cafeteria-System in der Lage ist, positiv auf die Wirtschaftlichkeit des Sozialleistungsmanagements einzuwirken.

4.1 Die Beliebtheit der Sozialleistungen

Sicherlich nehmen Arbeitnehmer zusätzliche freiwillige Sozialleistungen gerne an, da sie das Gesamteinkommen objektiv erhöhen. Die Frage ist allerdings, wie die Einstellung der Arbeitnehmer gegenüber der Gesamtheit der Sozialleistungen wäre, wenn die Alternative bestünde, sie in kostengleiche Direktentgeltzahlungen umzuwandeln. Die Auszahlung aller Entgeltkomponenten in regelmäßigen Geldzahlungen gäbe dem Begünstigten totale individuelle Entscheidungsfreiheit über ihre Verwendung (vgl. Kap. A 1.6). *Williams et al.* (1985, 2) sprechen daher in diesem Fall von einem „ultimate cafeteria-system“. *Griesinger* (1963, 62) unterstellte es daher als selbstverständlich, daß ein Abbau zusätzlicher Sozialleistungen (vor allem nicht-monetärer Art) bei alternativer Direktentgelterhöhung von der Mehrzahl der Arbeitnehmer präferiert werden würde.

Gegen diese zunächst recht plausibel erscheinende These sprechen allerdings die hier vorliegenden Befunde. In praktisch allen uns bekannten Untersuchungen spricht die überwiegende Mehrzahl der Arbeitnehmer sich für die Beibehaltung der Sozialleistungen aus (vgl. *Beck* 1982, 95; *Hemmer* 1983, 16 f.). Vor allem dort, wo die Akzeptanz bei den Mitarbeitern berücksichtigt wird, ist die Einstellung dazu generell positiv (vgl. *Wollert* 1985, 234 f.). Wie in einigen Untersuchungen deutlich zum Ausdruck kommt, denken jene Befragten, die einen teilweisen Abbau der Sozialleistungen begrüßen würden, dabei vordringlich an diejenigen, die in der Beliebtheitskala weit unten rangieren. Das Umgekehrte gilt für die Ausbauwünsche.

Viele Arbeitnehmer haben offensichtlich erkannt, daß eine geldmäßige Umwandlung auf der Basis der Kosten für bestimmte Leistungen trotz der größeren Entscheidungsfreiheit über ihre Verwendung keineswegs immer vorteilhaft für sie ist.

Wie aus einer Untersuchung des Presse- und Informations-Amtes der Bundesregierung (1982, 146) über die Beliebtheit der Sozialleistungen 1973 und 1981 hervorgeht, führen das übertarifliche Weihnachts-/Urlaubsgeld, die Altersversorgung, die Zusatzversicherung und die Kantine bzw. der Essenzuschuß die Reihe der attraktivsten Sozialleistungen an (vgl. Tab. 9). Die auffallendste Verschiebung während des genannten Zeitraumes stellt die Zunahme der Präferenz für die Kantine und der Attraktivitätsverlust der Werkswohnung dar.

Die Beliebtheit der finanziellen **Mitarbeiterbeteiligung** (Gewinn- und Kapitalbeteiligung) nimmt mit der Höhe der hierarchischen Position zu. Dies ist damit zu erklären, daß ihre absoluten Beträge häufig prozentual an das Direktentgelt gekoppelt sind und damit proportional zur Hierarchie wachsen. Erst ab einer bestimmten Höhe üben sie eine spürbare Anreizfunktion aus.

Durch Rabatte, die Firmen bei der Etablierung von **Gruppenversicherungen** erhalten, aber auch durch Steuervorteile bei der Direktversicherung

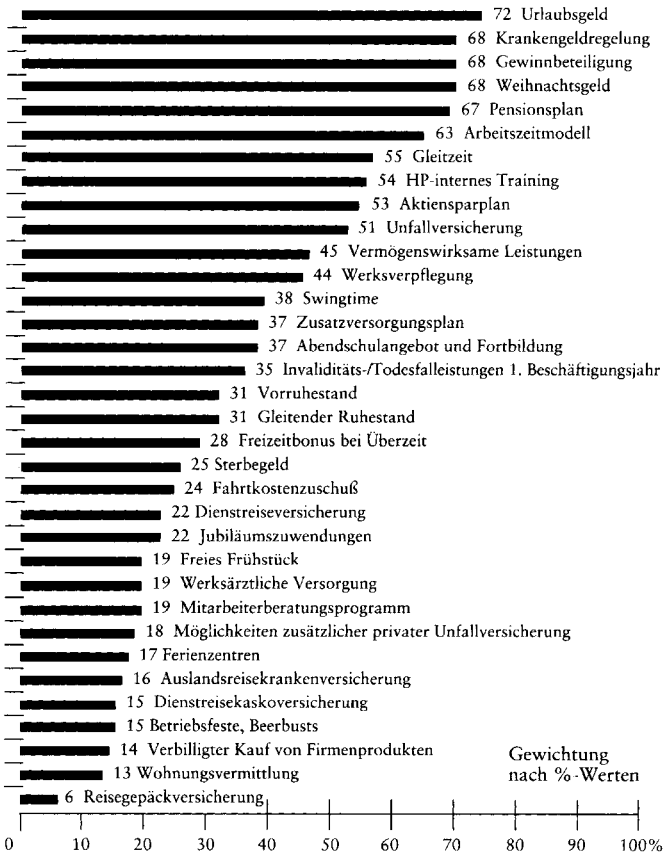


Abb. 15: Hitliste der Sozialleistungen bei Hewlett-Packard

Quelle: Heymann, Ch. 1990, 21

(Lebensversicherung), die durch die Steuerreform ab 1990 für Beschäftigte mit einem Grenzsteuersatz von über 40% noch attraktiver wird (vgl. Rössler 1988), kann ein Betrieb diese Leistungen mit günstigeren Konditionen anbieten als betriebsexterne Konkurrenten auf einzelvertraglicher Basis. Damit befriedigt er die aus den Sicherheitswerten resultierenden Motive ohne zusätzlichen Kostenaufwand günstiger als der betriebsexterne Markt.

Die hohe Wertschätzung der Kantine ist hier sicherlich nicht allein aus den veränderten gesellschaftlichen Bedingungen (Single-Haushalte, Berufstätigkeit beider Ehepartner) abzuleiten, sondern ist im wesentlichen durch die erhebliche qualitative Verbesserung dieser Sozialleistung (vgl. Cisek 1986c, 57) bedingt.

Bei HP, aber auch bei anderen Unternehmen, die dies anboten, erfreuten sich **arbeitszeitbezogene Leistungen** großer Beliebtheit (vgl. Vinke/Thierry 1986, 239). Wenn keine Arbeitszeitflexibilisierung besteht, wurde sie fast nie vermißt. Offenbar sind derartige Leistungen dann nicht im Bewußtsein der Arbeitnehmer verankert.

Besonders interessant ist die Beliebtheitsskala von Sozialleistungen bei Mitarbeitern höherer hierarchischer Ebenen, da dort sehr viele unterschiedliche, aber trotzdem vom Wert her bedeutende Leistungen angeboten werden. Aus der Befragung von Schulte (1989) und aus einem von uns durchgeführten Projekt (vgl. Wagner et al. 1990) ergaben sich die **höchsten Präferenzen** für folgende Leistungen:

- Firmenwagen
- Betriebliche Altersversorgung/Deferred Compensation
- Lohnfortzahlung bei Krankheit
- Arbeitszeitflexibilisierung
- Arbeitgeberdarlehen

Daneben waren ebenfalls sehr beliebt:

- Versicherungsleistungen (Unfall-, Berufsunfähigkeits- und Risikolebensversicherung)
- Fortbildungsmaßnahmen
- Medical Check-Up
- Steuer-, Rechts- und Finanzberatung.

Betrachtet man die Leistungen, die als **wenig geschätzte bzw. überflüssige Leistungen** in den Befragungen klassifiziert wurden, so kann man feststellen, daß es sich hierbei vor allem um materielle Leistungen handelt, deren **Wert sehr gering** ist, wie z. B. Maigeld, Umzugs- und Heiratsbeihilfen, Miet- und Fahrgeldzuschüsse sowie Jubiläumszuwendungen (vgl. Haberkorn 1978, 59; Cisek 1986b, 51 f.; Schulte 1989). Daneben werden solche Sozialleistungen offenbar wenig anerkannt, denen ausreichende au-

ferbetriebliche Alternativen gegenüberstehen wie z. B. Werksbüchereien, Kinderverschickungen oder der Werksarzt.

Allerdings führen diese beiden Kriterien – geringer Wert und außerbetriebliche Alternativen – nicht immer zur motivationalen Irrelevanz. Eine Befragung in zwei Unternehmen der Großchemie ergab eine hohe Attraktivität für das Waschmitteldeputat (vgl. *Lemke 1972, 179*). Die vom Aufwand her unbedeutende Leistung ist als Hauptprodukt der Unternehmen ständig im Bewußtsein der Beschäftigten (vgl. Einflußfaktor „Wahrnehmung“), deren Wichtigkeit noch durch die Tradition der Vergabe als Besonderheit dieser Unternehmen unterstrichen wird. Rationale Bewertungsfaktoren werden hier augenscheinlich überdeckt. Dieses Phänomen konnte durch Erhebungen im Henkel-Konzern bestätigt werden (vgl. *Gottschall 1974, 108*). Demnach können für eine hohe Wertschätzung oft Tradition, Art der Gewährung, örtliche und branchenmäßige Besonderheiten verantwortlich sein.

Einige Einschränkungen hinsichtlich des Aussagewertes der genannten Untersuchungen über die Beliebtheit von Sozialleistungen müssen beachtet werden: Einmal werden, wie schon bei den Arbeitszeitoptionen gezeigt, offenbar nicht alle Sozialleistungen in die **Bewertung einbezogen**. Dies kann z. B. den Grund haben, daß Leistungen im Betrieb nicht gewährt werden. Entweder ist ihre Existenz deshalb den befragten Arbeitnehmern nicht bewußt oder sie werden für nicht realisierbar gehalten. Daneben werden einige Sozialleistungen, vor allem im kommunikativen oder freizeitbezogenen Bereich, nicht als solche **wahrgenommen** und/oder gelten als selbstverständlich (vgl. Kap. A 3.1).

Andererseits können die Sozialleistungen zwar **wahrgenommen**, aber **falsch beurteilt** werden: Die Wirkung kann man sich bei im Betrieb nicht vorhandenen Sozialleistungen nicht praktisch vorstellen, was besonders bei neueren Sozialleistungen, z. B. Beratungsleistungen wie Rechtsauskunft oder psychologische Beratung u. U. zu negativer Einstellung dazu führt.

Auch der Umstand, daß bestimmte Sozialleistungen, vielleicht sogar die höchstpräferierten, nur sehr selten verteilt werden, um damit einen besonders hohen **Status** zu symbolisieren, kann zu einer Verkennung der Anreizwirkung führen. Da sie jeweils nur von einer bestimmten Gruppe von Arbeitnehmern für erreichbar gehalten werden, werden sie u. U. von den anderen vielleicht gar nicht in die Beurteilung einbezogen.

Um über die Abschaffung bzw. Etablierung von Leistungen entscheiden zu können, müßte man also die Gründe für ihre Wertschätzung bzw. Ablehnung kennen. Wenn z. B. eine Sozialleistung abgelehnt wird, weil sie in ihrer **Ausgestaltung oder Qualität** nicht mehr den Ansprüchen genügt, dann kann es für die motivationale Effizienz günstiger sein, die Leistung entsprechend zu verändern als sie abzuschaffen. Intensivere Be-

fragungen sind vor allem dann anzuraten, wenn allgemein beliebte Leistungen in einem Betrieb nicht angenommen werden.

4.2 Das Verhältnis von subjektivem Wert und Kosten als Effizienzmaß

Die Präferenz für Sozialleistungen, selbst wenn sie sorgfältig und unter Beachtung der angeführten Einschränkungen erhoben worden ist, ist nur ein Indiz für ihre Wirtschaftlichkeit. Bei kaum einer der zitierten Untersuchungen wurden die **Kosten** für diese Leistungen beachtet. Die **Wirtschaftlichkeit** ihres Einsatzes wird aber **ausschließlich durch das Verhältnis von subjektivem Wert zu den dafür aufgewendeten Kosten bestimmt**. Der subjektive Wert wird durch Opportunitätskosten bestimmt: Z. B. ist eine Woche Freizeit dem Arbeitnehmer mehr wert als 1000,- DM. Nur wenn das Verhältnis von subjektivem Wert und Kosten mehr als 1 beträgt, ist von höherer Wirtschaftlichkeit auszugehen als durch die Auszahlung dieser Leistungen als Direktentgelt erzielt würde.

Um die Ertragsrechnung von Sozialleistungsinvestitionen zu objektivieren, hat die *Cisek* auf der Basis empirischer Datenerfassung die ROBI-Methode entwickelt, die für den Leistungsempfänger für jede Sozialleistung ein bestimmtes Kosten-Wert-Verhältnis ermittelt. Auf dieser Grundlage können objektive und systematische Entscheidungen über die Einführung bzw. die Abschaffung der jeweiligen Sozialleistungen getroffen werden.

Zunächst wird dort die relative Präferenz der Empfänger für verschiedene Leistungen durch differenzierte und sich gegenseitig überprüfende Fragebatterien erhoben. Die Ergebnisse der unterschiedlichen Fragenbündel werden ausgewertet und ergeben die individuelle relative Beliebtheit der einzelnen Leistungen, wie sie vom Empfänger beurteilt werden. Aus dem Verhältnis der Werte der „benefits“ zueinander errechnen sich für jede Leistung bestimmte „BENNIE“-Werte, wie Abbildung 16 (S. 82) exemplarisch zeigt.

Daneben wird mit der ROBI-Methode auch auf einer quasi-ordinalen Skala der subjektive Wert der Leistungen gemessen, indem der monetäre Ersatzwert (die Opportunitätskosten) der Sozialleistungen abgefragt wird. Dazu dienen Fragen, wie:

Was ist ihnen lieber:

- a) Werkskantine oder 400,- DM pro Jahr? oder
- b) 500,- DM pro Jahr oder Werkskantine? etc.

Dieser subjektive Wert wird in der Abbildung 17 (S. 83) den Bennies gegenübergestellt, um zu verdeutlichen, daß für gleichermaßen beliebte Leistungen keineswegs derselbe Geldbetrag ausgegeben werden würde.

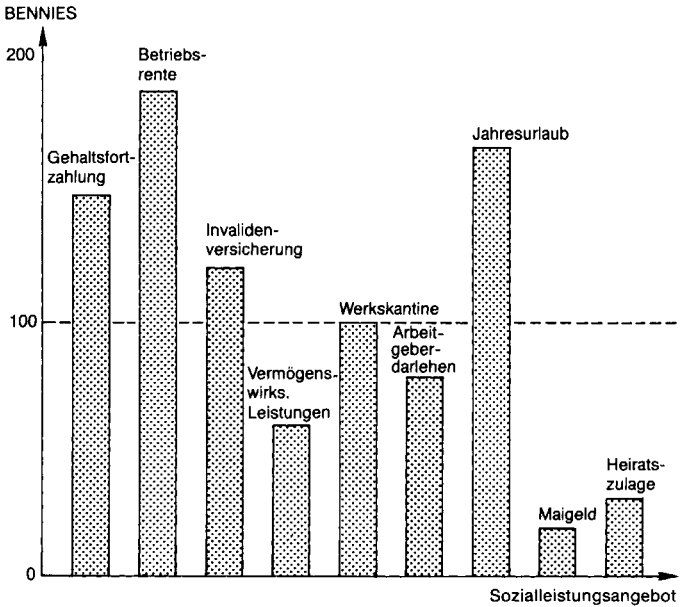


Abb. 16: Die Präferenz für die Sozialleistungen (in: BENNIES)

Quelle: Cisek 1986b, 46

Erwartungsgemäß ist der subjektive monetäre Wert um so höher, je mehr Bennies für eine Sozialleistung angegeben wurden, also je beliebter dieser Benefit ist. Allerdings geschieht dies nicht in Form einer linearen Funktion. So ist die Beliebtheit der Heiratszulage und der vermögenswirksamen Leistungen ziemlich ähnlich, jedoch wird letzteren ein höherer subjektiver Wert zugeschrieben. Ihr Anreiz müsste demnach höher sein als der der Heiratszulage. Bei einer „Entweder-oder“-Wahl würden sich der Durchschnitt der Arbeitnehmer somit für die vermögenswirksamen Leistungen entscheiden.

Dies soll jetzt aber nicht zu dem voreiligen Schluß führen, daß die Leistungen, die besonders beliebt sind und denen ein relativ hohes Wertempfinden entgegengebracht wird, auch besonders effizient wären. Für die Effizienz ist die Relation zwischen subjektivem Wertempfinden und tatsächlichen Kosten ausschlaggebend. In der Abbildung 18 ist das Verhältnis zwischen den durchschnittlichen subjektiven Werten der Sozialleistungen und den vom Unternehmen tatsächlich aufzuwendenden Kosten graphisch dargestellt.

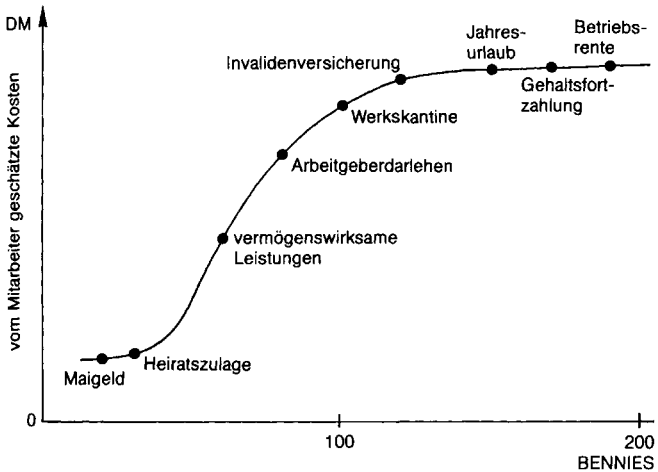


Abb. 17: Beliebtheit und „Opportunitätskosten“ der Sozialleistungen

Quelle: Cisek 1986b, 48

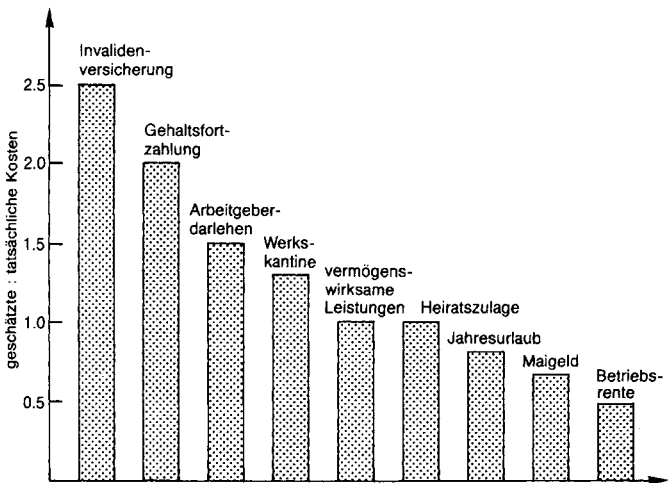


Abb. 18: Die Effizienz als Funktion des Verhältnisses von subjektivem Wert und tatsächlichen Kosten

Quelle: Cisek 1986b, 50

Besonders deutlich zeigt die Grafik das ungünstige Verhältnis zwischen der Wertschätzung durch die Mitarbeiter und den tatsächlichen Kosten bei der Betriebsrente. Der Aufwand des Betriebes dafür ist fast doppelt so hoch wie der Preis, den der Mitarbeiter dafür zu zahlen bereit wäre. Dagegen wäre der Mitarbeiter bereit, doppelt soviel für die Lohn- und Gehaltsfortzahlung „auszugeben“ wie der Betrieb dafür aufwenden muß. Obwohl die Betriebsrente die beliebteste Leistung ist, sind die effizientesten Leistungen in diesem Beispiel die Invalidenversicherung sowie die Lohn- und Gehaltsfortzahlung.

In der Praxis sind derartige Mißverhältnisse bei bestimmten Leistungen wie z. B. der betrieblichen Altersversorgung häufig. Trotz ihrer großen Beliebtheit werden die Kosten dafür so stark unterschätzt (wie erinnerlich ist, sind für höhere Führungskräfte Aufwendungen von mehr als 20 000,- DM per anno eher die Regel), daß dieses Mißverhältnis in einigen Unternehmen, wie z. B. der Voest-Alpine Stahl AG, zu einer völligen Neuordnung des Sozialleistungsangebotes bzw. der Einführung des Cafeteria-Systems führte.

In der vorliegenden Form gibt ROBI allerdings keine Auskunft darüber, wie bei freier Wahl die quantitative Verteilung aussehen würde. *Vinke/Thierry* (1985, 7 f.) ermittelten sehr unterschiedliche subjektive Wertschätzungen für verschieden große Einheiten von Leistungen. Ein Zusatzurlaub von drei Tagen ist den Befragten pro Tag wesentlich mehr wert, als die Kosten dafür betragen. Dagegen nimmt die Wertschätzung für eine höhere Quantität ab. Wenn dann aber die Zeit für einen Extra-Urlaub reicht, steigt der Wert dieser freien Zeit wieder an, fällt nach Erreichen dieser Zeitgrenze bei weiterer Zunahme aber kontinuierlich ab (vgl. Abb. 19).

Die Wertschätzung ist also abhängig von der Quantität der Einheiten einer Sozialleistung. Dies wird für die Ermittlung der Effizienz um so wichtiger, je mehr Leistungen angeboten werden, die sich gegenseitig beeinflussen, wie z. B. Freizeit und monetäre Leistungen, Betriebsrente und vorzeitige Pensionierung.

Durch die Durchschnittsbildung kann es dazu noch zu einer Verfälschung der wirklichen subjektiven Wertmaßstäbe kommen, denn wenn einige Mitarbeiter bestimmten Leistungen einen besonderes hohen Wert beimessen, dann ergibt der gemittelte Wert kaum einen Anhaltspunkt für die praktische motivationale Wirkung der betreffenden Sozialleistung (**Streuungsproblematik**).

Die ROBI-Methode gibt auch keinerlei Hinweis für die Gründe unterschiedlicher Wertschätzung, deren Kenntnis für eine Entscheidung über Einführung, Beibehaltung oder Abschaffung einer Leistung wichtig sind (vgl. letzten Abschnitt). Wenn eine geringe Wertschätzung z. B. durch Informationsmängel bedingt ist, etwa durch eine Unterschätzung der Ko-

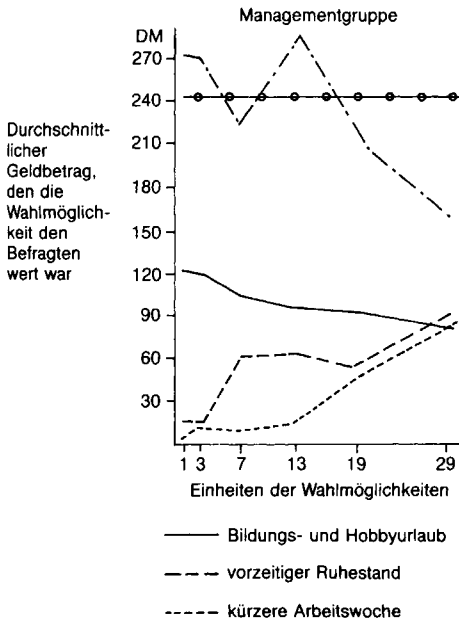


Abb. 19: Opportunitätskosten und Quantität der Leistungen

sten, so könnte die wirtschaftliche Konsequenz in der Aufklärung der Mitarbeiter über die tatsächlichen Kosten der Leistung für das Unternehmen und die alternativen Kosten für eine gleichwertige betriebsexterne Leistung liegen, nicht im Ausweichen auf eine andere Sozialleistung. Das gleiche trifft auf den Fall zu, in dem eine mangelnde Wertschätzung auf die **Ausgestaltung der Sozialleistung**, z. B. Qualität, Gewährungszeitpunkt etc. zurückzuführen ist. Dabei kann die wirtschaftlich optimale Lösung in ihrer Modifikation, nicht in der Abschaffung liegen.

4.3 Das Cafeteria-System als Instrument zur Optimierung des effizienten Einsatzes von Sozialleistungen

Aufgrund der bisher angestellten Überlegungen wird deutlich, daß eine Optimierung der motivationsgerechten Gewährung betrieblicher Sozialleistungen nur durch Berücksichtigung der individuellen Unterschiede erreicht werden kann. Sowohl der Individualisierung als auch der Beseitigung der Mängel der ROBI-Methode könnte im Rahmen eines Cafeteria-Systems Rechnung getragen werden. **Es gibt aber Sozialleistungen, die einer Wahl nicht zugänglich sind.** Dazu gehören die meisten Leistungen, die sich

auf die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter richten, wie Betriebsausflug und Betriebssportgruppen, innerbetriebliche Beratungseinrichtungen oder der Betriebskindergarten.

Das Cafeteria-System überläßt es durch die Wahlmöglichkeiten dem Mitarbeiter selbst, **welche Quantität von Sozialleistungen** er präferiert. Er wird z. B. genau die Zahl der Zusatzurlaubstage oder die Höhe der betrieblichen Altersversorgung wählen, die für ihn vor dem Hintergrund vorgegebener Verrechnungssätze den optimalen Nutzen stiftet. Dabei erfolgt die Berücksichtigung der Kosten des Unternehmens durch diese Verrechnungssätze, z. B. die Vorgabe der Relation von Freizeit und Entgeltverzicht.

Der Arbeitgeber hat hier eher die Möglichkeit, die Sozialleistungen nicht nur den Einstellungen der Mitarbeiter, sondern auch den Bedürfnissen des Unternehmens anzupassen. Er kann also z. B. die Freizeit in der saisonal konjunkturarken Zeit mit anderen „Kosten“ belegen als in einer Zeit, in der die Auslastung der Belegschaft schwieriger ist. Da dies die Möglichkeit von quantitativ mehr freier Zeit beinhaltet, dürften sich die Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer nach § 87 Abs. 1 Nr. 5 BetrVG kaum negativ auswirken. Diese Steuerungsfunktionen bestehen natürlich auch durch Sonderregelungen außerhalb eines Cafeteria-Systems. Einführung und Anpassung sind aber in einem solchen dynamischen System einfacher.

Durch die **Partizipation** der Arbeitnehmer bei der Etablierung des Systems, die vor allem durch Vorschläge über die möglichen Alternativen und die Ausgestaltung der Optionen erreicht wird, können **Informationsdefizite und Mängel** bei der Ausgestaltung einer Sozialleistung aufgedeckt werden. Je weiter die Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiter gefaßt sind, desto stärker wird gewährleistet, daß möglichst viele Effizienzkriterien beachtet werden. Besonders zur Konzeption des Vergütungssystems sollte aber trotzdem nicht auf eine sorgfältige Evaluierung der Mitarbeiterbedürfnisse, z. B. durch die ROBI-Methode in Verbindung mit erweiterten Befragungen, verzichtet werden. Die Vorteile des Cafeteria-Systems lassen sich auf Grund der bisherigen Ausführungen wie folgt zusammenfassen:

- stärkere Anreize durch Beachtung individueller Präferenzen;
- optimales Verhältnisses von Quantität der gewährten Sozialleistungen und subjektivem Nutzen;
- intensive Information zur Entscheidung über Einführung, Abschaffung oder Modifikation von Sozialleistungen;
- stärkere Anreize durch intensivere Wahrnehmung;
- intrinsische motivationale Vorteile der Partizipation;
- Anpassung der Sozialleistungsvergabe an die betrieblichen Bedürfnisse durch Abstimmung der Verrechnungspreise.

4.4 Zusammenfassung

Die Überlegungen über die Auswirkungen der Werte der Arbeitnehmer auf die Einstellung zu den Sozialleistungen konnten weitgehend bestätigt werden. Sowohl die Beliebtheit der **materiellen Leistungen**, vor allem in Verbindung mit langfristiger Sicherheit, als auch die der **zeitbezogenen Leistungen** läßt auf einen hohen Anreizwert schließen. Durch Erläuterung der Rentabilitätsrechnung im Zusammenhang mit der ROBI-Methode wurde deutlich gemacht, daß die relative Beliebtheit nur *eine* Dimension der Effizienz der Sozialleistungen darstellt. Ausschlaggebend ist das Verhältnis zwischen den Kosten und der monetär bewerteten Einstellung, dem subjektiven Wert einer Leistung (Opportunitätskosten). Eine Optimierung des Einsatzes der Sozialleistungen kann nicht allein durch die Anwendung der ROBI-Erhebungen garantiert werden, sondern bedarf zusätzlich der Berücksichtigung individueller Unterschiede und der Gründe der Wertschätzung, wobei die Einführung eines Cafeteria-Systems hilfreich ist. Einige Sozialleistungen sind aber für ein Cafeteria-System ungeeignet, wie z. B. der Betriebskindergarten, oder würden eine effizientere Wirkung als nicht wählbare Statussymbole entfalten.

5. Sozialleistungen als Steuerungsinstrument von Mitarbeiterverhalten

Nun sollen die direkten Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen der Vergabe von Sozialleistungen und dem erwünschten Verhalten der Mitarbeiter untersucht werden. Anders als bei der Betrachtung des Anreizwertes stehen dabei weniger die einzelnen Sozialleistungen im Vordergrund des Interesses, sondern vielmehr die **situativ gültigen Beziehungszusammenhänge zwischen den Gewährungsbedingungen und dem dadurch zu beeinflussenden Verhalten**. Nur wenn bestimmten Sozialleistungen eine besondere Verhaltenswirkung unterstellt wird, wird darauf explizit Bezug genommen. Es wird dabei nach drei verschiedenen Verhaltensausrprägungen differenziert:

- Beitrittsverhalten,
- Fluktuation und Absentismus sowie
- Leistungsverhalten.

Wenn sich die erwähnten Verhaltensarten auch recht eindeutig voneinander abgrenzen lassen, beeinflussen sie sich aber gegenseitig. So kann die Attraktivität der Sozialleistungen in einem Unternehmen so groß sein, daß sie zur **Fluktuation** in einem anderen Unternehmen führt. Die Anwesenheit der Mitarbeiter, also die Vermeidung von **Absentismus**, ist die Voraussetzung dafür, daß leistungssteigernde Maßnahmen überhaupt erfolgreich sein können. Andererseits kann eine höhere Leistung die Ar-

beitszufriedenheit erhöhen und damit die Neigung zum Absentismus eines Mitarbeiters verringern. Gelingt es, durch ein Angebot an Sozialleistungen besonders leistungsorientierte Arbeitnehmer zum Beitritt zu bewegen, wirkt sich dies auf die Effizienz der leistungsfördernden Sozialleistungen aus. Dazu repräsentieren Sozialleistungen nur einen von vielen Faktoren, die für ein bestimmtes Verhalten verantwortlich sind.

5.1 Sozialleistungen im Dienst der Personalwerbung

Die Steuerung des Beitrittsverhaltens durch den Einsatz von Sozialleistungen stellt ein Instrument der Personalbeschaffung dar. Die Personalbeschaffung wird hier nur bezogen auf den Beitritt aus der außerbetrieblichen Umwelt in das Unternehmen, der sog. **externen Personalbeschaffung**. Nicht als „Beitritt“ wird demnach die Beseitigung der personellen Unterddeckung durch betriebsinterne Personalmaßnahmen begriffen.

Remer (1978, 350) unterteilt den **Personalbeschaffungsprozeß** in vier Phasen:

1. die **Informationsphase**, in der das Angebot an personeller Kapazität beobachtet und analysiert wird,
2. die **Kontaktphase**, die die Bewerbung geeigneter Arbeitnehmer herbeiführen soll,
3. die **Einstellungsphase**, in der die Auswahl unter den Bewerbern getroffen und der geeignete Arbeitnehmer durch Vertrag an das Unternehmen gebunden wird,
4. die **Kontrollphase**, in der der Personalbedarf (Soll) mit dem neuen Personalbestand bzw. dessen Leistung (Ist) verglichen wird.

Der **Einsatz von Sozialleistungen** in der Personalbeschaffung beschränkt sich hauptsächlich auf zwei Phasen, die **Kontaktphase** und die **Einstellungsphase**. In der ersten Phase kommt es darauf an, durch das Angebot von Sozialleistungen und der Sicherung ihrer positiven Wahrnehmung die potentiellen Mitarbeiter zu einer Bewerbung zu bewegen (**Personalwerbung**).

Demgegenüber ist die zweite Phase die der **Überzeugung und Verhandlung**. Sozialleistungen fungieren im Einstellungs- bzw. Informationsgespräch als Argumente für den Abschluß eines Arbeitsvertrages.

5.1.1 Grundlegende Zusammenhänge

Um zu einem Eintritt in das Unternehmen motiviert zu werden, muß der Arbeitnehmer wahrnehmen, welche Belohnungen, z. B. Sozialleistungen, ihn als Ergebnis seines Engagements erwarten. Dabei gibt es auch Sozialleistungen, für deren Vergabe der Beitritt nur **eine** von mehreren Voraussetzungen ist, wie z. B. leistungsabhängige Prämien oder die an eine bestimmte Betriebszugehörigkeit geknüpfte betriebliche Altersversorgung.

Wenn ein Arbeitnehmer eine zu geringe Erwartung hegt, die für diese Sozialleistungen erforderlichen Verhaltensvoraussetzungen erfüllen zu können, werden sie als Anreize auch für das Beitrittsverhalten nicht verhaltensrelevant. Diese dadurch erzielte Vorselektion der Bewerber kann durchaus im Sinne des Betriebes sein.

Die Bedeutung von Sozialleistungen für die Beitrittsentscheidung ist relativ hoch, weil sie zu den wenigen Faktoren gehören, über die sich der potentielle Arbeitnehmer bereits vor dem Eintritt in den Betrieb informieren kann. Darüber hinaus kann er sie mit den Leistungen alternativer Unternehmungen vergleichen. So wurde in unserer Untersuchung über flexible Vergütungssysteme für Führungskräfte (vgl. *Wagner et al.* 1990, 48 ff.) die Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt von den befragten Unternehmen als zweitwichtigster Grund für deren Einführung genannt. Andere Kriterien, welche für die Eintrittsentscheidung eines Arbeitnehmers wichtig sein könnten, wie Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima oder Führungsstil, kann der Arbeitssuchende erst nach seinem Eintritt in das Unternehmen beurteilen.

Die Gewährung der Sozialleistungen muß, wie bereits ausgeführt, der Forderung nach (relativer) Gerechtigkeit genügen. Das bedeutet, daß Sozialleistungen nicht einzelnen Mitarbeitern gewährt werden können, um sie zu einem Beitritt in das Unternehmen zu bewegen, ohne daß die bereits beschäftigten Arbeitnehmer in gleichen Positionen die Leistung ebenfalls erhalten. Bei Sozialleistungen nur für neueintretende Mitarbeiter als Beitrittsanreiz entstünde Unzufriedenheit, die u. a. die Gefahr der Fluktuation bei den bereits Beschäftigten erhöhte, wodurch wiederum zusätzliche Einstellungen nötig würden.

Ausnahmen bilden lediglich Sozialleistungen, die einmalig gewährt werden und die dazu dienen, die Kosten des Beitrittes für den Arbeitnehmer zu vermindern, wie z. B. Umzugsbeihilfen, Werkswohnungen und zweckgebundene Darlehen (vgl. *Pillat* 1990, 46 f.). Da mit diesen Maßnahmen nur die durch den Arbeitsplatzwechsel bedingte zusätzliche Belastung der Arbeitnehmer gemindert wird, wird die Arbeitszufriedenheit der anderen Mitarbeiter dadurch nicht beeinflusst. Nur wenn die Anforderungen einer Position schwer mit denen einer anderen vergleichbar sind, wie häufig in den höheren Hierarchieebenen, können nicht nur das Direktentgelt, sondern auch andere, normalerweise nicht gewährte Sozialleistungen Inhalt von Einstellungsverhandlungen sein.

Die Siemens AG, die jährlich bis zu 4000 Hochschulabgänger einstellen muß, hat ein Rekrutierungssystem aufgebaut, nach dem spezielle Leistungen für Studenten schon vor der eigentlichen Anstellung vergeben werden. An fast jeder deutschen Hochschule gibt es in bestimmten Fächern Kontaktprofessoren, die Siemens-Präsentationen organisieren und ausgewählten Studenten rechtzeitig Praktika vermitteln. Praktika sind nicht

nur begehrte Angebote für die Studenten, sondern sind auch für die Personalchefs mindestens so aufschlußreich wie ein Assessment-Center.

Die besten Studenten werden von den betreffenden Professoren für spezielle Siemens-„Studentenkreise“ und Begabtenseminare vorgeschlagen, die eine frühzeitige Bindung an das Unternehmen gewährleisten sollen. Dabei handelt es sich um Leistungen, die von dem traditionellen Begriff der Sozialleistung recht weit entfernt sind.

Die **Wirkung** der Sozialleistungen auf das Beitrittsverhalten hängt auch vom **Angebot der Konkurrenten** um den jeweiligen Bewerber ab. Der Arbeitnehmer, gleich ob er sich in einem Beschäftigungsverhältnis befindet oder ob er arbeitslos ist, wird sich, nachdem er die Angebote verschiedener Firmen verglichen hat, für dasjenige entscheiden, das seinen Wertvorstellungen am besten entspricht. Je nach Wertstruktur des Arbeitnehmers können Sozialleistungen, wie z. B. ein Dienstwagen oder ein gewisses Maß an Zeitsouveränität, zu den wichtigsten Entscheidungskriterien gehören.

Wenn die Unzufriedenheit durchaus ein Faktor sein kann, der die Bereitschaft zur Fluktuation erhöht, kann dagegen umgekehrt nicht davon ausgegangen werden, daß die mit dem Eintritt in eine Unternehmung u. U. verbundene Erhöhung der **Arbeitszufriedenheit** sich positiv auf die Beitrittsentscheidung auswirkt. Denn die Zufriedenheit als eine rein emotionale Größe basiert auf **Faktoren, die sich erst nach Eintritt in den Betrieb beurteilen lassen**. Der bei *Thomsen* (1982, 136 ff.) vertretenen Ansicht, daß bestimmte Sozialleistungen über die Arbeitszufriedenheit die Beitrittsentscheidung beeinflussen, wird daher hier nicht gefolgt.

5.1.2 Ziele und Mittel der Personalwerbung mit Sozialleistungen

Unter Personalwerbung wird hier die „Werbung um beurteilungsfähige Bewerbungen geeigneter Bewerber“ verstanden (*Wunderer* 1975, Sp. 1689). Da das Angebot an Sozialleistungen meist nur mittelbar durch beschaffungspolitische Kriterien bestimmt wird, wird die Effizienz der Werbung durch die wahrnehmungs- und präferenzgerechte Darstellung des Werbeinhalts bestimmt. Es kommt dabei darauf an, sich einerseits an die Konkurrenten anzupassen, d. h. bei der Darstellung die **Konkurrenzfähigkeit des Angebotes** zu beweisen, gleichzeitig das Angebot aber zu differenzieren, indem Leistungen als Werbeinhalte fungieren, die sich vom Branchendurchschnitt abheben. Gerade der letzte Aspekt hat für den Erfolg der Personalwerbung große Bedeutung. Denn durch die Branchenüblichkeit gilt ein bestimmtes Niveau als selbstverständlich und wird deshalb nicht mehr in den Prozeß der Beitrittsentscheidung einbezogen. Daher dominieren auch die „besonderen“ Sozialleistungen in Stellenanzeigen (vgl. *Thomsen* 1982, 179 ff.).

Es kommt also darauf an, überdurchschnittliche, ungewöhnliche und attraktive Sozialleistungen ins Bewußtsein der Bewerber zu rücken. Von großer Bedeutung sind hier Leistungen, die durch einen innovativen Charakter auffallen, wie z. B. attraktive Prämien und Incentives, ein Zeit-Lohn-System, das mehr Zeitsouveränität gewährt, neuartige Beratungsleistungen oder ein Cafeteria-System.

Die Werbung muß nicht nur die Wahrnehmung der Sozialleistung sicherstellen, sondern sie muß auch so gestaltet sein, daß der Nutzen der angebotenen Leistungen „auf einen Blick“ deutlich wird (vgl. *Reichwein* 1965, 132). Die Nutzenschätzung ist bei denjenigen Leistungen meist problemlos, die sich relativ einfach in monetäre Größen umrechnen lassen. Deshalb finden sie sich sehr häufig in Stellenanzeigen (vgl. *Haberkorn* 1973, 217; *Thomsen* 1982, 179 ff.). Bei anderen Sozialleistungen müssen Präzisierungen im notwendigen Umfang erfolgen.

Die verschiedenen **Werbemittel**, wie z. B. Stellenanzeige, Informationsveranstaltung, Personalberater oder Mitarbeiter, verfügen über eine sehr unterschiedliche Eignung für die Repräsentation des Werbeinhalts.

Ausführlich kann das Angebot der Sozialleistungen in Informationsveranstaltungen, bei der Anwerbung durch Personalberater, im Kontakt mit den Ausbildungsstätten und bei Betriebsbesichtigungen dargestellt werden.

Dagegen können Stellenanzeigen, Plakate und Handzettel **Informationen** über Sozialleistungen **nur in begrenztem Umfang** enthalten. Hier kommt es besonders stark darauf an, nur die im Verhältnis zur Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt attraktivsten Leistungen augenfällig zu betonen. Praktisch kaum Möglichkeiten der Informationsvermittlung bieten die Anschläge am Werktor und die Vermittlung von Arbeitskräften durch die Arbeitsämter.

Die **Werbung über Mitarbeiter**, die Mund-zu-Mund-Propaganda, die z. T. eine wichtige Rolle spielt, kann zwar auch Informationen über Sozialleistungen enthalten, aber diese Informationen kann der Betrieb nur indirekt beeinflussen.

Auch in **Werkszeitschriften** und **Geschäftsberichten** (Sozialbericht) sowie in ausführlicher Form in einer Sozialbilanz (vgl. *Dierkes* 1978, 34 f.) werden Sozialleistungen dargestellt. Diese Informationsträger dienen aber auch anderen Zwecken als denen der Mitarbeiterwerbung. Sie **ergänzen** allerdings die Werbemittel der Personalbeschaffung.

Die **Qualifikation** der gesuchten Arbeitnehmer beeinflußt vielfach die Art der **eingesetzten Werbemittel**. Während z. B. für die Beschaffung ungelerner Arbeiter häufig das Arbeitsamt eingeschaltet wird, werden Führungskräfte durch Personalberater (vgl. *Petersen* 1975, Sp. 1501), überregionale Anzeigen und Kontakte zu anderen Firmen angeworben (vgl. dazu ausführlich *Berthel* 1979, 134 f.).

Wie stark die Bedeutung der Sozialleistungen für die Personalbeschaffung in der Praxis eingeschätzt wird, zeigt die Häufigkeit ihrer Erwähnung in dem wichtigsten Mittel zur Personalwerbung, der Stellenanzeige. Erhebungen darüber haben ergeben, daß in ca. einem Drittel (vgl. *Haberkorn* 1973, 217; *Pillat* 1990, 47; *Thomsen* 1982, 179 ff.) mit Sozialleistungen geworben wird. Sehr häufig wird dort die betriebliche Altersversorgung herausgestellt, was sowohl durch die allgemein hohe Präferenz gerechtfertigt ist als auch wegen der hohen Kosten dieser Leistung naheliegt. *Thomsen* (1982, 182) beobachtete eine auffällig häufige Erwähnung des Dienstwagens. Hier ist die Annahme gerechtfertigt, daß mit dieser in materieller und statusmäßiger Hinsicht außerordentlich attraktiven Leistung, sofern sie vorhanden ist, immer in den Stellenanzeigen geworben wird. Daneben werden oft die beitriffsspezifischen Leistungen, wie Wohnungsbeschaffung und Umzugsbeihilfe genannt.

5.1.3 Zielgruppenbildung

In verschiedenen empirischen Untersuchungen wurden persönliche Determinanten ermittelt, die in Abhängigkeit zu bestimmten Präferenzen stehen. So schätzen z. B. jüngere Arbeitnehmer im Vergleich zu älteren und weibliche im Vergleich zu männlichen Sozialleistungen generell weniger, oder es wird eine Zunahme der Präferenz für die betriebliche Altersversorgung mit fortschreitendem Alter verzeichnet (vgl. *Nealey* 1963, 24). Ähnliche Zusammenhänge können für die Wertschätzung von Sozialleistungen für Faktoren wie berufliche Qualifikation, Familienstand, Anzahl der Kinder usw. aufgestellt werden. Diese statistischen Zusammenhänge können aber keine Grundlage für den segmentierten Einsatz von Sozialleistungen bilden. Denn die Ergebnisse der Untersuchungen sind wenig signifikant und müssen vor dem Hintergrund der jeweiligen Situation interpretiert werden, sind also nicht allgemeingültig.

Vielmehr muß auf die *situationsadäquate* Analyse der Bedürfnisse der potentiellen Mitarbeiter zurückgegriffen werden. Die damit ermittelten *Handlungsanweisungen* sind aber auf die jeweilige Situation begrenzt.

Werden z. B. überwiegend weibliche Interessenten erwartet, so empfiehlt sich die Hervorhebung von Sozialleistungen, die den Rollenkonflikt zwischen Familie und Beruf mindern (vgl. *Wurzbacher/Blaschke/Cyprian/Lukatis* 1975, Sp. 837 ff.). Dies wären z. B. Betriebskindergarten, bezahlte Haushaltstage, aber auch der Einsatz von Werkbussen, falls öffentliche Verkehrsmittel nur unzureichend zur Verfügung stehen. Muß auf Arbeitnehmer zurückgegriffen werden, deren Anwerbung mit einem Ortswechsel verbunden ist, dann wäre die Erwähnung von Werkwohnungen oder auch die Gewährung besonderer Leistungen, wie Wohnraumbeschaffung und Umzugsbeihilfen, sinnvoll. Werden Arbeitnehmer umworben, deren Gehalt über der Beitragsbemessungsgrenze für Kranken-

und Rentenversicherung liegt, dann sollten entsprechende Leistungen, wie z. B. überdurchschnittliche Zuschüsse zur privaten Krankenversicherung und die betriebliche Altersversorgung hervorgehoben werden. Da mit der Steuerprogression die Vorteile vieler Sozialleistungen zunehmen, ist hier generell von einer besonderen Anziehungskraft dieser Entgeltkomponenten auszugehen; zugleich erlangt die Zeitsouveränität durch die wachsende materielle Sättigung größere Bedeutung. Stellt eine Position besondere Ansprüche an die **Leistungsorientierung**, dann könnten leistungsorientierte Arbeitnehmer durch die Betonung einer leistungsgerechten Bezahlung mit Hilfe von Erfolgsbeteiligung und Prämien zur Bewerbung bewegt werden. Bei Bewerbern, bei denen hohe **Innovationsfähigkeit** gefordert wird, sollte gegebenenfalls auf die Gewährung möglicher Freiräume hingewiesen werden.

5.1.4 Der Mitarbeiter als Werbemittel

Mitarbeiter oder ehemalige Mitarbeiter tragen durch ihre Äußerungen zu einem Bild des Unternehmens bei den potentiellen Bewerbern bei, das diese veranlaßt (bzw. abhält), sich dort zu bewerben. Die Gesamtheit der Meinungen der Mitarbeiter entspricht weitgehend dem **Personalimage**, dessen Bedeutung für das Beitrittsverhalten in diesem Zusammenhang etwas ausführlicher erläutert werden soll.

Unter **Personalimage** wird das Meinungsbild verstanden, das sich Menschen auf dem Arbeitsmarkt über ein Unternehmen oder eine Betriebsstätte bilden oder gebildet haben. Die spezielle Bedeutung des Images für die Personalwerbung ergibt sich nun daraus, daß das Individuum im sozialen Feld „Arbeitsmarkt“ in der Regel keinen Zugang zu der objektiven Beschaffenheit des Meinungsgegenstandes (Betrieb) hat (vgl. *Fried* 1963, 174). Zugang zur „objektiven Beschaffenheit“ haben in der Regel nur die Beschäftigten.

Das **Bild des Betriebs** als möglicher Arbeitgeber entsteht somit durch die mehr oder weniger zufällige Sammlung von vier **Hauptinformationsquellen**, die das Individuum mit einer Reihe von Mutmaßungen zu einem locker verbundenen Komplex von Eindrücken verknüpft (vgl. *Gellerman* 1973, 287):

- vorherrschende volkstümliche Ansicht über das Unternehmen,
- das suggestive Bild,
- der direkte Kontakt mit dem Personal oder den Erzeugnissen des Unternehmens und
- das Durchlaufen des formalen Einstellungsprozesses.

Potentielle Bewerber haben von der Glaubwürdigkeit der Informationen aus den genannten Quellen unterschiedliche Vorstellungen. Die „volkstümliche“ Ansicht über ein Unternehmen (Unternehmensimage), die vor-

rangig vom Produktbild bestimmt wird, ist insofern bedeutsam, weil dadurch u. U. Individuen von vornherein davon abgehalten werden, eine Bewerbung überhaupt ins Auge zu fassen. Der Unternehmensberater *Vollmer* kommt nach einem Vergleich von 53 Unternehmen zu folgendem Ergebnis: „Einige große, namhafte Unternehmen ziehen in überragendem Umfang den Zuspruch auf sich. Sie können von einem Bewerberpotential ausgehen, das es ihnen auch in Zukunft erlauben wird, den Rahm abzuschöpfen. Für die große Mehrheit aber gilt das Gegenteil. Sie werden sich in Zukunft mehr und mehr mit jenem Teil des Humankapitals zu begnügen haben, das von den imagestarken Mitbewerbern verschmäht wird“ (Manager-Magazin 10/88).

Sowohl das Betriebs- als auch das Personalimage sollte mit den Tatsachen übereinstimmen, da der Betrieb ja nur geeignete, d. h. integrationsfähige Bewerber ansprechen möchte. So ist es generell problematisch, wenn sich Betriebe in einem zu guten Licht darzustellen versuchen. Erfüllen sich später nämlich die geweckten Erwartungen nicht, werden die betreffenden Mitarbeiter sie schnell wieder verlassen oder, wenn das aus irgendwelchen Gründen schlecht möglich ist, mit Leistungsreduktionen reagieren (vgl. *Schanz* 1978, 239 f.).

Häufig weicht dieses Image aber von den tatsächlichen Verhältnissen durch Wahrnehmungsverzerrungen nicht unwesentlich ab. Sie kommen z. B. dadurch zustande, daß Bewertungen einzelner Merkmale kritiklos zu einer Gesamtbewertung potenziert werden. Demzufolge müssen viele Unternehmen hohe Kosten dafür aufwenden, ihr Bild in der Öffentlichkeit den Erfordernissen anzupassen. Diese Public-Relations-Maßnahmen sind nicht Teil der Personalwerbung, ergänzen diese aber zu einem sog. **Kommunikations-Mix** (vgl. *Wunderer* 1975, Sp. 1692). Dabei werden auch Maßnahmen der Personalwerbung, wie z. B. die ausführliche Darstellung der Sozialleistungen in Stellenanzeigen, zur Förderung des Images eingesetzt.

Mitarbeiter oder ehemalige Mitarbeiter beeinflussen das Personalimage, indem sie in ihrem sozialen Umfeld über den Betrieb, den Arbeitsplatz und die Sozialleistungen erzählen und damit ihre Einstellung gegenüber dieser Institution zu erkennen geben (vgl. *Henzler* 1975, Sp. 1567). Dieser Informationsquelle kommt im allgemeinen besonders große Glaubwürdigkeit zu, während die aus Inseraten, von Stellenvermittlern oder im Einstellungsgespräch erhaltenen Informationen z. T. skeptisch aufgenommen werden. Insofern kommt dem Image, das die eigenen Mitarbeiter von ihrem Betrieb haben (**Autostereotyp**), maßgebende Bedeutung für das Bild von außen (**Heterostereotyp**) zu. Der Autostereotyp wird dabei maßgeblich von der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter bestimmt. Dabei ist die Multiplikatorfunktion, die sich aus der Weiterverbreitung durch den Empfänger ergibt, bedeutsamer als bei anderen Werbemitteln.

Zum Einfluß der „Mund-zu-Mund-Propaganda“ auf das Beitrittsverhalten existieren bis heute kaum empirische Erhebungen. *Fried* (1963, 25) zitiert einige amerikanische Untersuchungen, die belegen, daß durch die Werbung über Mitarbeiter bis zu 90% des zusätzlichen Personalbedarfs gedeckt werden konnten. Daß auch in Deutschland der Personalwerbung durch Mitarbeiter Bedeutung beigemessen wird, kann z. B. aus einem Appell der Lufthansa an ihre Mitarbeiter geschlossen werden. In ihrer Hauszeitschrift hat sie die Mitarbeiter um Mithilfe bei der Anwerbung von Nachwuchskräften für das fliegende Personal gebeten (vgl. *Freese* 1987, 34).

5.1.5 Sozialleistungen im Bewerbungsgespräch

Im Bewerbungsgespräch kann auf diejenigen Sozialleistungen individuell hingewiesen werden, die durch die Personalwerbung nicht oder nicht gründlich genug dargestellt wurden. Dazu bietet der persönliche Kontakt mit dem Bewerber eine Möglichkeit, ihm entsprechendes Informationsmaterial über Sozialleistungen zukommen zu lassen. Dies wären z. B. entsprechende Broschüren, die Werkzeitschrift, der Geschäfts- bzw. Sozialbericht oder die Sozialbilanz.

Leistungen, die man kennt, werden anders beurteilt als Leistungen, mit denen man keine Erfahrungen gemacht hat. Aber selbst wenn sie bekannt sind, kann ihre Ausgestaltung von Betrieb zu Betrieb bei manchen Leistungen so verschieden sein, daß ihr Anreizwert anders beurteilt wird. In beiden Fällen ist es sinnvoll, dem Bewerber die Ausgestaltung der Sozialleistung oder ihre Gewährungsbedingungen zu erklären und ihn auf (positive aber auch negative) Besonderheiten hinsichtlich Art und Beschaffenheit hinzuweisen.

Durch die relativ geringe Verbreitung des Cafeteria-Systems, von dem zwar durchaus eine große Anreizwirkung erwartet werden kann, bedarf es jedoch stets zusätzlicher Erklärung, zumal sich die Systeme durch unternehmensspezifische Optionen unterscheiden. Auch Unternehmen, die für ihre Führungskräfte vornehmlich aus Gründen der Personalbeschaffung ein Cafeteria-System eingeführt haben, nutzen die damit verbundene Anreizfunktion in erster Linie im Bewerbungsgespräch, weniger in den eigentlichen Werbemitteln (vgl. *Wagner et al.* 1990).

In den vorgenannten Fällen ist das Informationsgespräch als Ergänzung zur Personalwerbung zu verstehen. Daneben bietet es aber noch die Möglichkeit, auf besondere Wünsche des potentiellen Arbeitnehmers einzugehen. Diese Bereitschaft wird generell dann besonders ausgeprägt sein, wenn die mit dem Arbeitnehmer verbundenen Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt besonders knapp sind.

5.1.6 Fazit

Die Sozialleistungen haben für die Beitrittsentscheidung eine erhebliche Bedeutung, da sie zu den wenigen Faktoren gehören, über die sich die potentiellen Arbeitnehmer schon vor Eintritt in die Firma informieren können. Dabei ist die mutmaßliche Veränderung der Arbeitszufriedenheit durch den Beitritt kein Entscheidungsfaktor, weil ihre Einflußgrößen erst in der Arbeitssituation selbst beurteilbar sind.

Demgegenüber sollte die Darstellung der Sozialleistungen in den verschiedenen Werbemitteln, deren Bedeutung an Hand empirischer Daten nachgewiesen wurde, die Unterschiede der Zielgruppen berücksichtigen. Welche Sozialleistungen in der Personalwerbung eingesetzt werden sollen, hängt vom Angebot der Konkurrenz und von der mutmaßlichen Einstellung der potentiellen Bewerber ab. Unter den Werbemitteln nimmt der Mitarbeiter eine besondere Stellung ein, da seine Werbeaussage durch den Betrieb nur indirekt steuerbar ist, er aber als wichtiger Einflußfaktor auf das Personalimage fungiert. Das Personalimage wird auch von Angebot und Darstellung der Sozialleistungen bestimmt und dient einer generellen Orientierung potentieller Bewerber.

Im Bewerbungsgespräch können ein eventueller Mangel an Information über Art, Ausgestaltung und Gewährungssystem der Sozialleistungen als Anreiz zum Beitritt behoben sowie in bestimmten Fällen Verhandlungen über ihre individuelle Vergabe geführt werden.

5.2 Sozialleistungen, Fehlzeiten und Fluktuation

Die Beantwortung der Frage, inwieweit durch die Vergabe von Sozialleistungen Absentismus und Fluktuation beeinflußt werden können, setzt zunächst eine entsprechende Begriffsklärung und Ursachenanalyse voraus.

Der Begriff der Fehlzeiten umfaßt die beiden Größen Krankenstand und Absentismus. Während unter Fehlzeiten die physische Unmöglichkeit verstanden wird, infolge Krankheit oder Unfall zu arbeiten, ist das Fehlen aufgrund von Absentismus entweder auf motivational und emotional bedingte Ursachen zurückzuführen – der Arbeitnehmer hat aus verschiedenen Gründen keine Lust zu arbeiten – oder auf außerbetriebliche, zeitbezogene Zwänge, z. B. ein Termin bei einer Behörde.

Absentismus ist aber nur dann zu identifizieren, wenn die Arbeitnehmer keinen krankheitsbedingten Grund für ihr kurzes (meist bis drei Tage dauerndes) Fehlen angeben oder für längeres Fernbleiben keine Krankenschreibung beibringen können. Auch die Vorlage eines Attestes bietet bekanntlich nicht immer die Garantie dafür, daß die betreffende Person tatsächlich zeitweilig arbeitsunfähig ist (vgl. Schanz 1978, 253). Dazu kommt, daß die objektive Unterscheidung von Krankheit und Arbeitsfä-

higkeit nicht immer mit der subjektiven übereinstimmen muß (vgl. *Nieder/Trebesch* 1980, 697 f.). Krankheit und Gesundheit bilden eher ein Kontinuum, bei dem zwischen den beiden schwer zu definierenden Extremen eine breite „graue“ Zone liegt, in der der subjektive Standard des Wohlbefindens des Patienten eine ausschlaggebende Rolle spielt. Zweifellos hat die Sozialgesetzgebung, die den Arbeitnehmer im Krankheitsfall finanziell absichert, zu einer Erhöhung der Fehlzeiten geführt (vgl. *Ulrich* 1965, 42 ff.). Dadurch ist sowohl die Grenze, bei der das subjektive Empfinden herrscht, aus gesundheitlichen Gründen nicht zur Arbeit gehen zu können, gesunken als auch die Hemmschwelle, einer nicht krankheitsbedingten Neigung zum Absentismus nachzugeben, niedriger geworden.

Ist das Vorliegen von Absentismus schon schwierig zu identifizieren, so sind die **Ursachen** des Absentismus vom Arbeitnehmer, selbst über anonyme Befragungen, noch schwieriger zu ermitteln. Auch indirekte Vorgehensweisen sind nicht unumstritten. Man kann z. B. eine Befragung von Arbeitnehmern über ihre Arbeitszufriedenheit vornehmen und ihren individuellen Fehlzeiten gegenüberstellen. Fehlen diejenigen Arbeitnehmer besonders häufig, deren Arbeitszufriedenheit niedrig ist, läßt dies durchaus Rückschlüsse auf eine Beziehung zwischen beiden Faktoren zu. „Eine konkrete – für die Diagnose und Therapie jedoch unerläßliche – Aussage über die Ursachen des Symptoms Fehlzeiten läßt sich damit aber nicht treffen. Zu viele mögliche Ursachen (Risikofaktoren) gibt es und zu groß ist die Anzahl möglicher Interdependenzen“ (*Kuchler* 1983, 225).

Die Ermittlung von **Ursachen der Fluktuation** ist wesentlich einfacher. Unter Fluktuation soll hier das Ausscheiden des Arbeitnehmers aufgrund seiner eigenen Kündigung verstanden werden. Besonders in sog. **Abgangsinterviews**, bei denen der Arbeitnehmer wegen eventuell belastender Aussagen keine Sanktionen mehr zu erwarten hat, kann man von relativ ehrlichen Antworten ausgehen (vgl. *Meinders* 1988, 79). Allerdings erfährt man damit nur, warum bestimmte Arbeitnehmer den Betrieb verlassen, und nicht, welche Anreize für das Verbleiben der Mitarbeiter verantwortlich sind.

In Schriften zum Thema Fehlzeiten und Fluktuation werden beide Verhaltensausrprägungen als sehr eng verknüpft gesehen (vgl. *Gneveckow* 1982, 180 ff.; *Staeble* 1985, 709). Die im folgenden vorgestellten Abbildungen 20 (S. 98) und 21 (S. 100) vereinfachen die Komplexität des Entstehens von Absentismus und Fluktuation zwar stark, sind aber zur Beantwortung der Frage hinreichend, ob diese Ansicht gerechtfertigt ist. Die modellhaften Abbildungen teilen die Faktoren in solche, welche die **Stärke des Wunsches nach dem Verhalten** beeinflussen, und solche, welche die wahrgenommene **Durchsetzbarkeit** dieses Verhaltens bestimmen.

Der Wunsch nach Absentismus wird beeinflusst von der **Arbeitszufriedenheit**, der **Identifikation** mit dem Unternehmen und durch **persönliche**

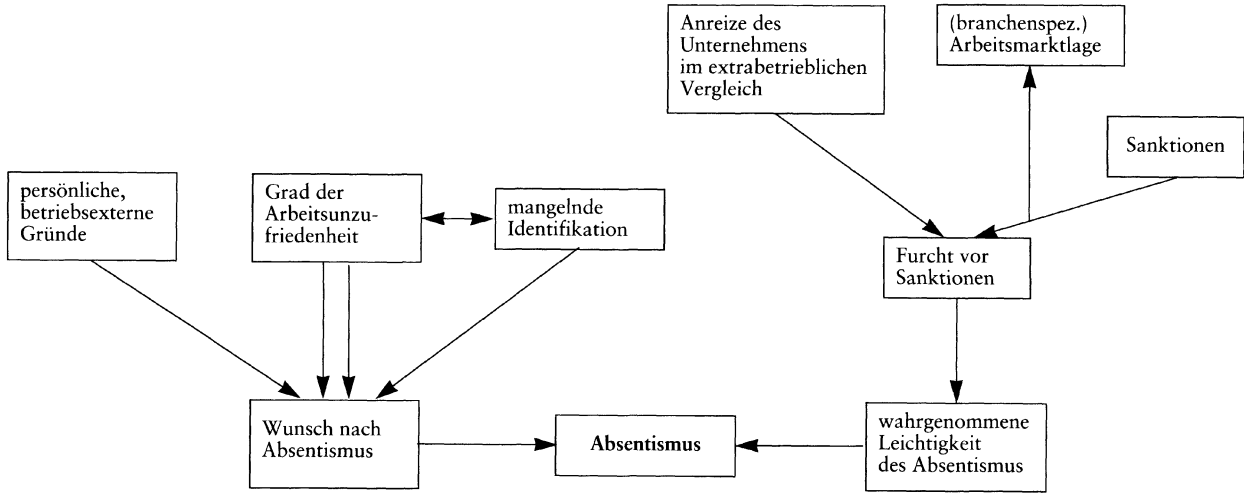


Abb. 20: Einflußfaktoren der Absentismusentscheidung

Gründe, wie z. B. die Krankheit des Kindes eines Arbeitnehmers. Ob dem Wunsch nach Absentismus nachgegeben wird, hängt von dessen Stärke und der Schwierigkeit ab, tatsächlich unerlaubt der Arbeit fernzubleiben. Diese Schwierigkeit wird vor allem beeinflusst durch die **Furcht vor Sanktionen**, besonders vor der Kündigung, die der Absentismus nach sich zieht. Die Kündigungsdrohung wird vor allem dann als schwerwiegend beurteilt werden, wenn auf dem Arbeitsmarkt hinsichtlich der **Anreizgesamtheit** des Unternehmens keine gleichwertigen Alternativen vorhanden sind.

Wie aus der Abbildung 21 (S. 100) ersichtlich, wirken die Sozialleistungen über die gleichen Faktoren auf die Entscheidung zur Fluktuation ein wie auf die Entscheidung zum Absentismus, wobei allerdings die persönlichen Gründe für die Fluktuation nur in Ausnahmefällen mit denen für Absentismus identisch sind. So kann z. B. eine arbeitende Mutter wegen häufiger Krankheit ihres Kindes oft fehlen, diese Umstände aber auch zum Anlaß nehmen, in ein Unternehmen zu wechseln, das ihr mehr Zeitsouveränität zubilligt. Unterschiedlich ist aber vor allem die relative Stärke dieser Einflußfaktoren. Der Einfluß der Arbeitszufriedenheit auf die tatsächliche Fluktuation ist dabei wesentlich geringer als auf den Absentismus. Die ausschlaggebende Rolle für die Fluktuation bildet die Anreizgesamtheit im zwischenbetrieblichen Vergleich. Denn davon hängt im wesentlichen der Wunsch zu fluktuieren **und** die subjektive Leichtigkeit des Ausscheidens über die wahrgenommene Qualität der Alternativen auf dem Arbeitsmarkt ab.

Diese Alternativen auf dem Arbeitsmarkt werden durch die **Beitrittsanreize** anderer Betriebe, wie z. B. Sozialleistungen, im Vergleich mit dem Anreizsystem des eigenen Unternehmen und die **Beitrittsmöglichkeiten**, die von der Arbeitsmarktlage und persönlichen Voraussetzungen beeinflusst werden, bestimmt. Auf den Absentismus hat dieser Vergleich weniger starken Einfluß. Lediglich das Gefühl der Unterbezahlung (im inner- und außerbetrieblichen Vergleich) könnte die Arbeitnehmer dazu veranlassen, gemäß den Annahmen der Gleichheitstheorie (vgl. Kap. A 2.2) ihre Beiträge, z. B. ihre Anwesenheit, zu reduzieren.

Werden die Alternativen als schlecht bewertet, dann steigt die Angst vor der Sanktion „Kündigung“. Herrscht umgekehrt Vollbeschäftigung, dann wird es sich auch ein Unternehmen stark überlegen, ob es unentschuldigtes Fehlen überhaupt sanktioniert. Denn Sanktionen halten den Arbeitnehmer zwar vom Absentismus ab, können aber seine Fluktuationsneigung verstärken, der er bei vorhandenen Alternativen nachgeben kann (vgl. *Zimmermann* 1979, 66 f.).

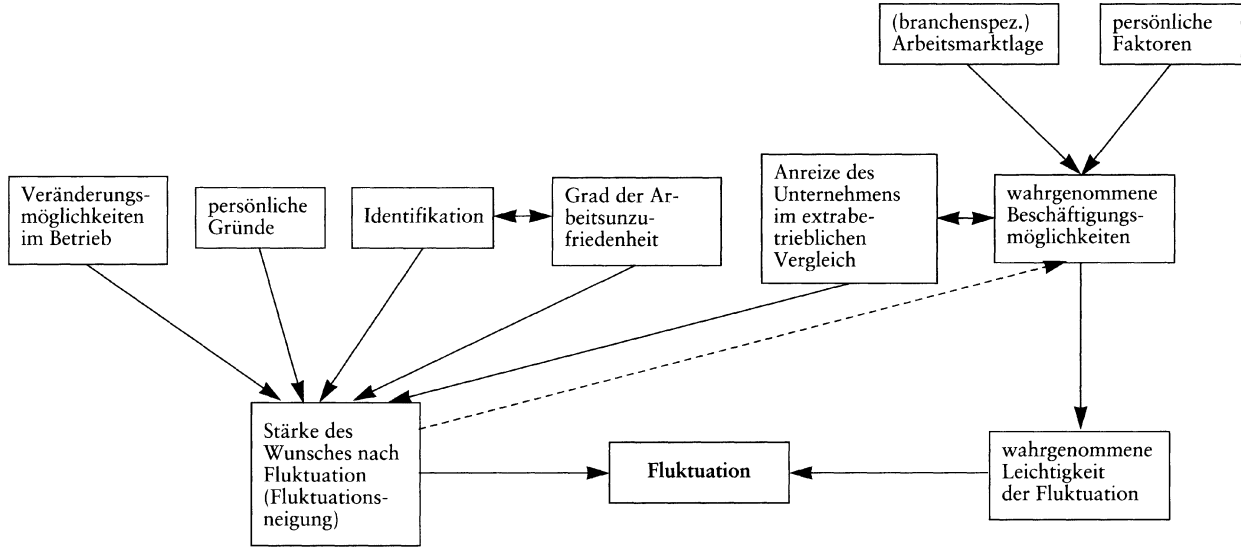


Abb. 21: Einflußfaktoren der Fluktuationsentscheidung

5.2.1 Die Wirkungen von Sozialleistungen auf den Absentismus

Da die **Arbeitsunzufriedenheit** als Hauptgrund für die Neigung zum Absentismus gilt, muß auch ihrer Beeinflussung große Bedeutung zugemessen werden (vgl. Kap. A 2.3). Fehlende **Identifikation** mit dem Betrieb vermindert einerseits die Arbeitszufriedenheit, kann aber daneben auch direkt zu Absentismus führen, da sie die subjektiv wahrgenommene Notwendigkeit beeinflusst, zur Arbeit zu gehen. Dem kann durch identifizationsfördernde Sozialleistungen, wie z. B. die Mitarbeiterbeteiligung, entgegengewirkt werden. Die Identifikation mit dem Betrieb wird zum großen Teil durch das **Personalimage** bestimmt, dessen Qualität positiv mit einer Abnahme des Absentismus korreliert (vgl. *Henzler 1975*, Sp. 1567). Wie bereits im Kapitel über das Beitrittsverhalten ausgeführt wurde, spielen die Sozialleistungen für das Image des Betriebes u. U. eine wichtige Rolle.

Neben diesen eher indirekten gibt es einige **direkte** Wirkungen der Sozialleistungen. Sie ergeben sich einerseits aus Maßnahmen, die an den Symptomen ansetzen, um unerwünschte Fehlzeiten zu reduzieren, und andererseits aus solchen, die durch Einsatz von Sozialleistungen die Ursachen der Absentismusneigung beseitigen wollen.

Die Schwierigkeiten, die darin bestehen, die **eigentlichen Gründe** für die Neigung zum unentschuldigtem Fehlen zu finden, bedingen die Notwendigkeit, mit Hilfe des „**Kurierens an Symptomen**“, also durch Anreize, nicht zu fehlen (oder durch entsprechende Sanktionen), den Absentismus zu senken. Wo es aber möglich ist, die **eigentliche Ursache** ausfindig zu machen und zu beheben, ist meist ein besserer Erfolg zu erwarten.

Wenn der Arbeitnehmer dem Betrieb wegen Krankheit oder angeblicher Krankheit fernbleibt, dann ist der Arbeitgeber im Normalfall zur Entgeltfortzahlung, zur Zahlung von „Lohn ohne Arbeit“ verpflichtet. Den Arbeitgeber trifft die Beweislast, wenn er behaupten will, der Arbeitnehmer nähme rechtsmißbräuchlich den Sozialschutz in Anspruch und fehle also unberechtigt. Mit einer **Anwesenheitsprämie** könnte nun versucht werden, den Umfang von Lohn ohne Arbeit einzuschränken. Anwesenheitsprämien sind Sondervergütungen, die dem Arbeitnehmer über das Vertrags- und Tarifentgelt hinaus zugesagt sind, sofern er während eines bestimmten Zeitraumes tatsächlich und ununterbrochen arbeitet (vgl. *Schaub 1983*, 403 ff.). Auch gewinn- oder umsatzorientierte Sozialleistungen (z. B. Prämien) können nach Fehlzeiten gestaffelt sein (vgl. *Messedat 1970*, 16 ff.).

Da die Unterscheidung von krankheitsbedingten und unberechtigten Fehlzeiten nur im Ausnahmefall möglich ist, sind Anwesenheitsprämien allerdings grundsätzlich nur dann sinnvoll, wenn sie sich ohne diesen Unterschied auf Fehlzeiten generell beziehen.

Dabei gibt es jedoch **Bedenken** in mehrfacher Hinsicht: Zum einen werden Arbeitnehmer, die **wirklich krank** sind, u. U. angehalten, trotzdem zur Arbeit zu gehen, was dazu führen kann, daß die Krankheit länger dauert und sich verschlimmert. Eventuell fehlt der Arbeitnehmer letztlich länger, als wenn er die Krankheit kurzfristig ausgeheilt hätte. Dabei könnte er auch Kollegen anstecken und auf diese Weise noch zu weiteren Fehlzeiten beitragen.

Dazu können sich Arbeitnehmer, die wirklich krank sind, ungerecht behandelt fühlen. Dies kann zu **Unruhe und Leistungsrestriktion** im Betrieb führen, was den Nutzen solcher Prämien weitgehend kompensiert. Zusätzlich ist zu erwarten, daß diejenigen, die durch echte Krankheit bedingt ihren Anspruch auf die Prämie verlieren, sich „erst recht“ länger als nötig krankschreiben lassen.

Neben diesen Bedenken wird die Wirksamkeit der Anwesenheitsprämien durch den **Gesetzgeber** eingeschränkt (vgl. *Meisel* 1986, 220). Das Bundesarbeitsgericht stellte fest (vgl. BAG, Urteil vom 19.5.1982 – 5 AZR 466/80), daß die Anwesenheitsprämie kein zulässiges Mittel zur Bekämpfung von Mißbräuchen bei der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall sei. Demzufolge dürfen Anwesenheitsprämien wegen krankheitsbedingter Fehlzeiten nicht gekürzt werden. Denn der Zweck des Lohnfortzahlungsgesetzes wäre dann nicht erreicht, wenn der Arbeitnehmer wegen Krankheit weniger Entgelt bekäme als er erhalten hätte, wenn er zu diesem Zeitpunkt gearbeitet hätte. Mit dieser Begründung wurde diese Sichtweise später auch für die Zahlung von Gratifikationen in Abhängigkeit von der Anwesenheit bestätigt (vgl. BAG, Urteil vom 23.5.1984 – 5AZR 500/81).

Allerdings verbietet das BAG andere Formen dieser Anreize bis jetzt noch nicht. Trotzdem gelten die oben angeführten grundsätzlichen Bedenken hier sinngemäß und müssen in die Beurteilung der Vorteilhaftigkeit einbezogen werden.

Einmal können finanzielle Anreize, nicht zu fehlen, durch **Beitragsrückerstattungen** einer eventuell vorhandenen **Betriebskrankenkasse** erzeugt werden. Zweitens gibt es die Möglichkeit, statt monetärer Anreize zusätzliche **Urlaubstage** für eine bestimmte Anwesenheitsdauer zu gewähren.

Daneben sind in den USA **Prämienysteme** erprobt worden, die sich an den Verstärkungsplänen der psychologischen Verhaltenstherapie orientieren, wonach durch variable Verstärkung des erwünschten Verhaltens gleichmäßige, überdauernde Verhaltensänderungen erzielt werden können. Solche intermittierende Verhaltensverstärkung kann durch einen Zufallsfaktor innerhalb des Anwesenheitssystems erzielt werden (vgl. *Maib* 1981, 204 ff.). So konnte bei einer Art Prämienpoker in einem amerikanischen Betrieb (vgl. *Pedalino/Gamboa* 1974, 694 f.) an fünf hintereinanderfol-

genden Tagen jeweils eine Karte aus einem Spielkartensatz gezogen werden, so daß die anwesenden Arbeitnehmer nach dieser Zeit ein vollständiges Pokerblatt in der Hand hatten. Das höchste Blatt der Abteilung berechnete als Gewinn zum Bezug einer Prämie. Intermittierende Verstärkung kann ferner durch Verlosung von Geldbeträgen oder Incentives unter den Arbeitnehmern erreicht werden, die z. B. einen Monat lang nicht gefehlt hatten. *Bergermaier* (1979, 253) stellt fest, daß diese Prämienverlosungen z. T. zu Minderungen der Fehlzeiten von bis zu 45% führten.

Abschließend sei noch darauf hingewiesen, daß ein **leistungsorientiertes Entgeltsystem** unter Einbeziehung der Sozialleistungen ebenfalls zur Senkung des Absentismus beitragen kann. Da ein Mitarbeiter während seiner Abwesenheit nicht die von ihm selbst erwartete Leistung erbringen kann, fällt er absolut und im Vergleich mit den Kollegen zurück und verfehlt u. U. sein Leistungsziel. Daher wird er der Neigung zu fehlen weniger schnell nachgeben.

Ein weiterer Ansatz zur motivational bedingten Senkung von unfallbezogenen Fehlzeiten ist die Gewährung von **Unfallverhütungsprämien**, d. h., für bestimmte unfallfreie Zeiten wird dem einzelnen bzw. einer Abteilung eine Prämie bezahlt. Häufig werden diese Prämien im Rahmen eines **Unfallwettbewerbes** verteilt. Dabei dürfte nicht nur der finanzielle Anreiz, sondern auch der durch den Wettbewerb ausgelöste Gruppendruck und die gegenseitige Kontrolle positive Effekte bewirken.

Zum Abschluß werden diejenigen Sozialleistungen behandelt, die durch Reaktion auf die **persönlichen Ursachen** bzw. Gründe zu fehlen den Absentismus mindern.

Der erste Teil dieser Maßnahmen bezieht sich auf die Gründe, die mit der Verfügung über die Zeit für außerbetriebliche Aktivitäten zusammenhängen. Die Möglichkeit der **Teilzeitarbeit** bildet besonders für Frauen mit Kindern häufig eine wichtige Voraussetzung, um arbeiten zu können. Nehmen diese Frauen trotzdem eine Ganztagsbeschäftigung an, ist es wahrscheinlich, daß außerbetriebliche Verpflichtungen, wie z. B. die Krankheit eines Kindes, sie oft nötigen, der Arbeit fernzubleiben.

Davon abgesehen, dürfte eine **chronologische Flexibilisierung** der Arbeitszeit bei allen Arbeitnehmergruppen eine Verminderung der Fehlzeiten mit sich bringen. Wenn die Tagesarbeitszeit flexibel gestaltet wird, z. B. in Form der Gleitzeitregelung, fallen „Zuspätkommen“ und somit auch die damit zusammenhängenden Sanktionen weg. Der Arbeitnehmer wird deshalb mit größerer Wahrscheinlichkeit bei außerbetrieblichen Verpflichtungen, wie z. B. dem Besuch von Behörden, die Verzögerung des Arbeitsbeginns nicht zum Anlaß nehmen, sich für den gesamten Tag krank zu melden. Besteht die Möglichkeit, **Entgeltbestandteile in Freizeit** umzuwandeln, dann muß der Arbeitnehmer, wenn z. B. der Jahresurlaub

bereits für Reisen verplant ist, bei dem plötzlichen Entstehen einer außerbetrieblichen Verpflichtung nicht ein paar Krankheitstage vorschieben.

Eine andere Gruppe von Sozialleistungen zielt darauf ab, die **außerberuflichen Belastungen** vor allem von Frauen mit einer Doppelfunktion Familie – Arbeit zu mildern. Hier stehen vor allem Sozialleistungen wie Betriebskindergarten, Säuglingshort und innerbetriebliche Kinderverschickung im Vordergrund. Obwohl verlässliche empirische Erhebungen zur Wirkung dieser Leistungen auf den Absentismus nicht vorliegen, sprechen doch wesentliche Kausalzusammenhänge für eine positive Verhaltenswirkung (vgl. *Miller* 1984, 286). Sofern keine außerbetrieblichen Alternativen vorhanden sind, kann die Einrichtung solcher Sozialleistungen als wesentliche Voraussetzung für eine geringere Absentismusquote bestimmter Arbeitnehmergruppen gelten.

Zusammenfassend ist festzuhalten: Beachtliche indirekte Wirkungen üben die Sozialleistungen über die Arbeitszufriedenheit, Identifikation und das Personalimage aus. Direkt kann auf den Absentismus eingewirkt werden, indem Prämiensysteme entwickelt werden, die in gesetzlich zulässiger Weise die Anwesenheit belohnen. Auch Unfallverhütungsprämien können unfallbedingte Fehlzeiten mindern. Liegen die Gründe für die Fehlzeiten in rigiden Arbeitszeitstrukturen, kann diesbezügliche Flexibilität positive Wirkungen zeitigen. Gleiches gilt für Sozialleistungen, wie Betriebskindergarten, Säuglingshort oder Kinderverschickung, durch die die Belastungen speziell weiblicher Arbeitskräfte vermindert werden sollen.

5.2.2 Wirkungen von Sozialleistungen auf die Fluktuation

Die Neigung zur Fluktuation wird ähnlich wie beim Absentismus indirekt z. B. über die **Arbeitszufriedenheit** und **Identifikation** (vgl. *Nieder* 1981a, 164) beeinflusst. Anders ist lediglich ihr Stellenwert für die Entscheidung zur Fluktuation. So können Unzufriedenheit und fehlende Identifikation zwar die Fluktuationsneigung verstärken, werden aber nur in seltenen Fällen ein entscheidendes Kriterium für einen Stellenwechsel sein (vgl. *Grawert* 1988).

Demgegenüber stellen die Sozialleistungen als Teil der Gesamtheit der Anreize, die der Arbeitnehmer mit den Angeboten anderer Unternehmen vergleicht, einen wesentlich wichtigeren indirekten Einflußfaktor dar (vgl. *Hofmann/Schmidt* 1988, 69). Hierbei wird insbesondere Leistungen, die eine hohe Attraktivität haben und deren Fortbestand bei einem Betriebswechsel nicht gewährleistet ist, eine hohe Bindungswirkung zugeschrieben. Diese Bindungswirkung wird dann unmittelbar deutlich, wenn das Unternehmen auf die Ankündigung des Arbeitnehmers, den Betrieb zu verlassen, mit der Bereitschaft zur **Verhandlung** über die individuellen Vergütungsbestandteile reagiert.

Liegen die Gründe für die Fluktuation im außerbetrieblichen Bereich, dann kann u. U. die Gewährung von mehr **Zeitsouveränität** das Ausscheiden aus dem Betrieb verhindern. Dies gilt z. B. für einen Mitarbeiter, der eine für seine Karriere notwendige Weiterbildungsmaßnahme, wie z. B. den zweiten Bildungsweg, nur unter der Voraussetzung einer chronometrisch flexiblen Arbeitszeitdisposition durchführen kann. Auch durch Sozialleistungen, die eine außerbetrieblich bedingte Belastung erleichtern, wie den **Betriebskindergarten** bei Frauen mit Kindern oder den **Werksverkehr** im Falle schlechter Verkehrsverbindungen, kann die Neigung zur Fluktuation vermindert werden (vgl. *Müller-Hagen* 1970, 32 ff.). U. U. bilden diese Leistungen eine notwendige Bedingung für die Aufrechterhaltung des Beschäftigungsverhältnisses.

Zum Schluß dieses Kapitels soll die **Bindungswirkung** einiger Sozialleistungen, denen in der Literatur eine besonders hoher Wirkungsgrad zugeschrieben wird, exemplarisch diskutiert werden:

- die betriebliche Altersversorgung,
- die Werkswohnung,
- Treueprämien und
- das Arbeitgeberdarlehen.

Obwohl das Betriebsrentengesetz von 1974 (Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung (BetrAVG) vom 19. Dezember 1974, BGBl I, 3610) die Unverfallbarkeit von Ansprüchen aus der **betrieblichen Altersversorgung** beim Wechsel eines Unternehmens in bestimmten Fällen sicherstellt (vgl. § 1 Abs. 1 BetrAVG), sprechen nach wie vor einige Argumente dafür, daß der betrieblichen Altersversorgung auch heute noch vergleichsweise hohe Bedeutung für die Verminderung der Fluktuation zukommt.

Wie es im BetrAVG festgelegt ist und wie auch mehrfach vom Bundesarbeitsgericht bestätigt und konkretisiert wurde (vgl. dazu zusammenfassend *Ahrend/Rühmann* 1985, 300 ff.), gehen **Anwartschaften** bzw. anwartschaftsähnliche Ansprüche nur in bestimmten Fällen nicht verloren. Normalerweise wird ein Anspruch auf die Versorgungsleistungen erst nach einer Betriebszugehörigkeit von mindestens 10 Jahren gewährt. Unverfallbar werden diese Ansprüche aber erst mit Vollendung des 35. Lebensjahres, wenn die Versorgungszusage mindestens 10 Jahre bestanden hat oder eine mindestens zwölfjährige Betriebszugehörigkeit nachgewiesen werden kann, sofern die Versorgungszusage mindestens drei Jahre bestanden hat.

In anderen Fällen hat die betriebliche Altersversorgung die Bindungswirkung verfallbarer Anwartschaften (vgl. *Mitchel* 1983, 70 ff., über eine in den USA durchgeführte Längsschnittuntersuchung). Der Arbeitnehmer, der nach 10 Jahren Betriebszugehörigkeit für seine Treue mit dem An-

spruch auf eine Betriebsrente belohnt werden soll, wird vielleicht nicht sofort nach Dienstantritt, aber sicher nach einigen Jahren diese im Hinblick auf die Altersversorgung wertvolle Zeit spürbar in die Entscheidung zu einem Unternehmenswechsel einfließen lassen. Je näher ein Arbeitnehmer der Anspruchsvoraussetzung bzw. der Unverfallbarkeitsgrenze kommt, desto stärker wird er sich bemühen, die beabsichtigte Fluktuation noch bis zu deren Erreichung hinauszuschieben, wenn dies irgendwie möglich ist. In diesem Stadium befinden sich vor allem jüngere Mitarbeiter, da sie einem Betrieb tendenziell kürzer angehören.

Daneben spielt auch bei denjenigen Arbeitnehmern, die bereits in den Genuß der unverfallbaren Anwartschaft gekommen sind, für die Fluktuationsentscheidung eine Rolle, daß bei einem Betriebswechsel die unverfallbaren Ansprüche nicht mehr dynamisiert werden, also nicht mehr wachsen. Demzufolge sinkt ihr Wert in Abhängigkeit vom inflationsbedingten Abzinsungsfaktor. Während die Höhe der Altersversorgung eines Arbeitnehmers bei seinem Verbleib ständig wächst, erhält er bei einem Stellenwechsel normalerweise erst wieder nach zehn Jahren einen Anspruch auf Betriebsrente. Eine Bindungswirkung der betrieblichen Altersversorgung ist also generell nicht nur dort zu vermuten, wo die Verfallbarkeit noch nicht erreicht ist, bzw. die Anspruchsvoraussetzungen noch nicht erfüllt werden. Vielmehr ergeben sich durch den Verlust der Dynamisierung bei einem Betriebswechsel ebenfalls beachtliche Hemmnisse für die Fluktuation.

Lux (1965, 161 f.) betont, **Werkwohnungen** hätten nicht nur die bereits geschilderten positiven Wirkungen auf die Beitrittsbereitschaft, sondern würden auch verhindern, daß die Inhaber dieser Wohnungen Fluktuationmotive wirksam werden lassen.

Allerdings ist der Mietzins dieser Wohnungen oftmals mit dem der Wohnungen auf dem freien Markt vergleichbar, so daß hierdurch nur selten ein nennenswerter Kostenvorteil entsteht, der zudem noch einen zu versteuernden geldwerten Vorteil darstellt. Entscheidend ist, daß Werkwohnungen dem Mieterschutzgesetz unterliegen; eine Zwangsräumung aufgrund eines Stellenwechsels ist also nicht möglich. Wenn der Arbeitnehmer aber trotz Ausscheidens die Wohnung behalten kann, kann hier von einer direkten Bindungswirkung nicht gesprochen werden.

Das **Arbeitgeberdarlehen** kann durch direkte Bindungswirkungen gekennzeichnet sein, besonders, wenn es sich um Darlehen zum Wohneigentumserwerb handelt.

Die **Attraktivität des Arbeitgeberdarlehens** ergibt sich aus mehreren Kriterien: Einmal kann es auch an diejenigen Arbeitnehmer vergeben werden, die wegen fehlenden Sicherheiten auf dem freien Kapitalmarkt kein Geld erhalten würden. In bezug auf den Wohneigentumserwerb ist dabei vor

allem an ein Eigenkapitalersatzdarlehen zu denken. Dies kann eine wichtige Voraussetzung für Erwerb von Wohneigentum sein. Die Vergabe eines Darlehens bedeutet Vertrauensbeweis und besondere Anerkennung, die eine Bindung noch verstärken (*Grawert/Wagner* 1988, 32 f.). Der zweite Grund ist der im Vergleich zum Kapitalmarkt verbilligte Zinssatz, wobei der Zinsvorteil nur noch steuerfrei ist, wenn er 6% nicht über- oder das Darlehen 5000,- DM nicht überschreitet. Bei einem Marktzins von 10% ist dies auch aus steuerlicher Sicht aber durchaus attraktiv.

Die o. g. Bindungswirkungen bestehen vorrangig bis zum Zeitpunkt der Darlehensvergabe, falls für das Ausscheiden aus der Firma keine besonderen Bedingungen, wie z. B. die sofortige Rückzahlbarkeit oder die Geltung des Kapitalmarktzinses, vereinbart sind. Ist bei Vorliegen einer derartigen Vereinbarung der Zins am Kapitalmarkt sehr hoch oder gibt es dort wegen der fehlenden Sicherheiten keine Alternativen, kann der fluktuationswillige Arbeitnehmer durch die Kündigung u. U. in finanzielle Schwierigkeiten geraten. Dann wäre tatsächlich von einer Betriebsbindung auszugehen, die aber nicht so stark sein darf, daß man von einer unzumutbaren Kündigungserschwerung sprechen kann. Dabei wird der letztgenannte juristische Tatbestand weitgehend der Interpretation des einzelnen Richters überlassen (*Wagner/Grawert* 1987, 105 ff.).

Ein weiterer Effekt geht vom **Zweck des Darlehens**, dem Wohneigentumserwerb aus. *Hemmer* (1984, 216) hebt dabei hervor, daß das Darlehen zum Hausbau Eigenverantwortung und Unabhängigkeit stärkt und damit den Werten der Arbeitnehmer entgegenkommt. Hat ein Arbeitnehmer die Entscheidung zum Erwerb von Haus- und Grundeigentum getroffen, so ist damit nicht nur eine langfristige finanzielle Festlegung verbunden, sondern meist auch eine starke emotionale Bindung an das Wohneigentum, die dazu führt, daß die Bereitschaft zur Fluktuation, falls sie mit einem Ortswechsel verbunden ist, reduziert wird. Je nach dem örtlichen Angebot an alternativen Arbeitsplätzen wird damit die Fluktuationsbereitschaft beeinflußt.

Auch **Treueprämien und Jubiläumsgeschenke** werden zuweilen als fluktuationsenkend dargestellt (vgl. *Lemke* 1972, 397). Diese Prämien sind vergleichsweise niedrig. *Cisek* (1986, 36 f.) gibt aufgrund einer empirischen Erhebung für fünfjährige Zugehörigkeit Prämien bis 150,- DM an, wobei der maximale Wert der Jubiläumsgeschenke nach 40 Dienstjahren bei 4 Monatsgehältern liegt. Vor allem kommen sie den Mitarbeitern zugute, deren Fluktuationsneigung sich bereits als äußerst gering erwiesen hat. Daher ist eine wesentliche positive Wirkung auf die Fluktuation dieser Arbeitnehmer unwahrscheinlich (vgl. *Benz* 1983, 158).

Denkt man an die Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung, ist eine Bindungswirkung z. B. beim **Sabbatical** denkbar. Wird der Jahresurlaub oder ein Teil davon über längere Zeiträume aufgespart, um sich z. B. eine

Weltreise über mehrere Monate zu ermöglichen, dann ist es für die Verwirklichung dieses Vorhabens sehr wichtig, daß der Arbeitnehmer sicher ist, nach Ablauf des Sabbaticals ohne finanzielle Einbußen an einen adäquaten Arbeitsplatz zurückkehren zu können. Die angesparte freie Zeit könnte wohl kaum so unbeschwert genossen werden, wenn nach der Rückkehr erst mit einer langwierigen Arbeitssuche gerechnet werden muß. Im Fluktuationenfall ist es deshalb wahrscheinlich, daß die beabsichtigte Reise nicht ausgeführt werden kann. Dies dürfte die Fluktuationseignung beträchtlich beeinflussen.

Zusammenfassend ist zu der Wirkung der Sozialleistungen auf die Fluktuation zu sagen, daß von den einzelnen Leistungen **indirekte** Wirkungen über die Arbeitszufriedenheit und die Identifikation ausgehen, die in ihrer Art denen auf den Absentismus sehr ähnlich, aber von geringerem Einfluß sind. Demgegenüber kommt dem zwischenbetrieblichen Anreiz-Beitrags-Vergleich größere Bedeutung zu. **Direkt** können die Sozialleistungen als Vergütungsbestandteile im Rahmen von Verhandlungen über den Verbleib des Arbeitnehmers eingesetzt werden. Daneben können Sozialleistungen die betriebsexternen Gründe der Fluktuation beeinflussen, wie z. B. durch das Angebot von Kindergärten oder flexibler Arbeitszeit.

Bei der Analyse einzelner Sozialleistungen konnten Bindungswirkungen beim Arbeitgeberdarlehen, bei der betrieblichen Altersversorgung und beim Langzeiturlaub nachgewiesen werden. Kaum geeignet zur Fluktuationsverminderung erscheinen Werkswohnung und Treueprämien. Aber auch hier muß die Bindungswirkung durch die situative Überprüfung des Einzelfalles konkretisiert werden.

5.3 Sozialleistungen und Leistungsverhalten

Der Zusammenhang zwischen Sozialleistungen und Leistung ist grundsätzlich wechselseitiger Natur: Einerseits können leistungsbezogene Entgeltbestandteile, wie z. B. eine variable Vergütung von Führungskräften oder eine leistungsbezogene Lohnform, die Basis für eine individuelle Vergabe von Sozialleistungen bilden. Andererseits ist es durchaus sinnvoll, Sozialleistungen (in dem von uns definierten Sinne) nach Leistungskriterien zu vergeben. In beiden Fällen erfolgt eine flexible Vergabe von Entgeltbestandteilen.

Arbeitsleistung wird hier definiert als das Ergebnis des auf wirtschaftliche Zielsetzung ausgerichteten Einsatzes psychophysischer Anstrengungen des Menschen (vgl. *Kuhn* 1974, 164). Anders als Fluktuation, Absentismus oder Beitritt umfaßt der Begriff „Leistung“ eine Vielzahl verschiedener Verhaltensweisen, die durch die komplexe und sich ändernde Aufgabenvielfalt in einem Betrieb mit wechselnden Umweltbedingungen ebenfalls einer Dynamik unterworfen ist. Zielkonkurrenz einzelner Leistungs-

ziele, wie z. B. Qualität und Quantität der erstellten Güter, erhöht die Schwierigkeit, eindeutige Instrumentalitäten zwischen Belohnung und Gesamtziel herzustellen.

Nicht mehr die Steigerung der Mengenleistung alleine entscheidet heute über das Überleben des Unternehmens in einer dynamischen multinationalen Industriegesellschaft, sondern die Kreativität und Innovationsfreudigkeit der Mitarbeiter sowie die strategischen Fähigkeiten und die Führungseigenschaften der Manager. Vor allem diese Aspekte müssen in einem zeitgemäßen Anreizsystem Berücksichtigung finden.

Damit eine Belohnung überhaupt einen Anreiz darstellt, der einen Arbeitnehmer zu dem gewünschten Verhalten veranlaßt, müssen bekanntlich folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- Der Arbeitnehmer muß die **Erwartung** haben, daß seine Anstrengung bzw. seine Handlungsweise zu einem vom Betrieb gewünschten Verhalten führt (Erfolgswahrscheinlichkeit, Erwartung I).
- Der Arbeitnehmer muß **überzeugt** sein, daß das vom Unternehmen gewünschte Handlungsergebnis zur Gewährung der Belohnung führt (Erwartung II).
- Die Belohnung muß für den Arbeitnehmer so große **Attraktivität** besitzen, daß er dafür die Anstrengung in Kauf nimmt.

Um feststellen zu können, zu welchem Leistungsverhalten motiviert werden soll, muß erst einmal ein **Zielsystem** festgelegt werden. Der **Zielerreichungsgrad** bildet das Maß der Effizienz einer Abteilung oder der Aufgabenerfüllung eines Arbeitnehmers und damit eine Bezugsgröße der leistungsorientierten Belohnungsvergabe. Wenn falsch dimensionierte Ziele definiert werden, welche die Arbeitnehmer für nicht erreichbar halten, verlieren sie als Anreize zur Leistung ihre Wirkung.

Gut bewertetes Leistungsverhalten muß allerdings nicht automatisch zu den gewünschten Leistungsergebnissen führen. Wie die **Gewichtung** von tatsächlichem Leistungsergebnis und beobachtetem Leistungsverhalten innerhalb des Anreizsystems erfolgt, hängt jeweils von der Art der Aufgabe, personellen Besonderheiten und der Unsicherheit der Aufgabenwelt ab (vgl. *Becker* 1985, 308 ff.).

Dabei müssen die **Maßgrößen** sorgfältig gewählt werden. Besonders wenn das Leistungsergebnis eine langfristig orientierte Größe darstellt, reichen die heute noch meistverwendeten **operativen Erfolgsindikatoren**, wie z. B. kalkulatorische Ergebnisse, Kostendeckungsbeiträge, ROI, nicht mehr aus, sondern müssen durch **strategische Zielgrößen**, wie z. B. Produktqualität, Marktanteil, ergänzt werden. Wenn die Bezugs- oder Maßgrößen, an die die variablen Entgeltbestandteile geknüpft sind, nicht mit den Zielgrößen der jeweiligen Bereiche übereinstimmen, kann es zu einer überlebenskritischen Fehlsteuerung des Führungsverhaltens kommen. *Bek-*

ker/Holzer (1986, 440) führen als Beispiel für die Diskrepanz zwischen (operativen) Maßgrößen und (strategischen) Zielen die Politik der amerikanischen Automobilindustrie an, die sämtlich trotz dringend notwendiger Aufwendungen für F+E alle Gewinne ausgewiesen hat, da durch den Unternehmensgewinn als Maßgröße ihren Managern Individualquoten von bis zu 1,5 Mio. \$/Jahr zugeflossen sind.

Auch außerhalb der höheren Führungsebenen gewinnen strategische Zielgrößen zunehmend an Bedeutung. In Quality-Circles und im betrieblichen Vorschlagswesen wird zu **Kreativität und Innovation** motiviert, wobei der materiellen Anerkennung eine wichtige Funktion zukommt (vgl. Thom 1991, 604). Im Bereich Forschung und Entwicklung spielen neben den rein materiellen vor allem weiterbildungs- und aufgabenbezogene Anreize eine Rolle. Riekhoff (1991) plädiert dabei für eine differenzierte Anreizpolitik hinsichtlich der Teilnehmer am Innovationsprozeß: Forschern, Mentoren und Innovationsmanagern (**rollenspezifisches Anreizsystem**).

Eine **objektive Meßbarkeit** bzw. Bewertung ist besonders bei nicht quantifizierbaren Maßgrößen, wie sie vor allem im Zusammenhang mit der Messung des Leistungsverhaltens vorkommen, sehr schwierig, so daß eine befriedigende **Akzeptanz** nur durch den Konsens aller Beteiligten möglich ist. Dieser hängt wesentlich vom Vertrauensverhältnis zwischen den Betreibern des Anreizsystems und denjenigen, die bewertet werden, ab (vgl. Schanz 1986a, 652). Darüber hinaus kann ein Mangel an Akzeptanz in Form von subjektiv empfundenen Ungerechtigkeiten sogar leistungsreduzierend wirken (vgl. Agthe 1986, 784).

Daher erfordert die Gestaltung eines effizienten Anreizsystems die **Partizipation** derjenigen, die durch das Anreizsystem motiviert werden sollen (vgl. Bowey/Thorpe 1986, 256 f.), zumal die aktionsnahe Information der Beteiligten die Zusammenhänge von Leistungskriterien und Zielerreichung verdeutlichen.

Denn wirksam wird die Instrumentalität erst durch ihre **Wahrnehmung** durch die Mitarbeiter (vgl. Bleicher 1985, 23). Voraussetzung dafür ist die **Transparenz** des Anreizsystems. „Die Wirksamkeit eines Entgeltsystems hängt häufig ganz wesentlich davon ab, ob die damit konfrontierten Individuen Konsequenzen zu erkennen vermögen. Es muß, mit anderen Worten, durchschaubar sein“ (und auch tatsächlich durchschaut werden) (Schanz 1982a, 249). Je mehr Zielgrößen es berücksichtigt, desto eher geht die Übersichtlichkeit verloren. Ist die Belohnung direkt an Leistungsverhalten gebunden, dann müssen dem Arbeitnehmer die Zusammenhänge lediglich mitgeteilt werden, z. B. bei einer Prämie für die Reduzierung von Ausschuß. Bei einer Gewinnbeteiligung (vgl. Kolbinger 1974, Sp. 1671 ff.) ist es für den Mitarbeiter viel schwieriger, einen Zusammenhang zwischen seinem eigenen Leistungsbeitrag, seinem indivi-

duellen Erfolgsanteil und dem Unternehmensergebnis zu erkennen (vgl. *Gaugler* 1982a, 271). Die Information über die Zusammenhänge wird durch die Partizipation an der Erstellung des Anreizsystems wesentlich intensiviert.

Hierdurch ergibt sich die Gelegenheit, bereits bestehende Leistungsbeurteilungssysteme und Verknüpfungen von Leistungszielen und Belohnungen zu überdenken. *Bleicher* (1985, 27) weist darauf hin, daß dadurch eine Möglichkeit geschaffen würde, in der bis jetzt weitgehend vernachlässigten führungssystemadäquaten Gestaltung der Anreizsysteme dem Trend zum partizipativ-kooperativen Führungsverhalten zu entsprechen.

Nur durch das gemeinsame Festlegen der Anforderungen und Maßgrößen und die gemeinsame Kontrolle der Erfüllung wird die motivationsadäquate Quantifizierung der Belohnungsvoraussetzung dauerhaft möglich (vgl. *Lorange* 1986, 648). Praktische Erfahrungen bestätigen die theoretischen Überlegungen (vgl. *Gültig/Möller* 1986, 163 ff.). Die Transparenz und allgemeine Akzeptanz der Erfolgskriterien dürfte die Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Unternehmen verstärken, zumal sie nun die Bedeutung ihrer Leistungsbeiträge für das Betriebsziel erkennen können (vgl. *Gaugler* 1982a, 272) und somit auch ihre intrinsische Motivation tendenziell erhöhen (vgl. *Pieroth* 1986, 649).

Nicht immer führt eine leistungsbezogene Vergabe von Vergütungsbestandteilen zu einem optimalen Leistungsverhalten. Wenn beispielsweise ein Arbeitnehmer von seiner Arbeitsaufgabe fasziniert ist und begeistert arbeitet, um sie erfolgreich abzuschließen, dann kann die leistungsorientierte Vergabe von zusätzlichen Vergütungsbestandteilen sogar motivationszerstörend wirken (vgl. *Kuhl* 1988, 77 f.). Denn ist für die Ausübung der Tätigkeit eine Gratifikation zu erwarten, kann sich diese zu sehr ins Zentrum der Aufmerksamkeit drängen. Dann schlägt der intrinsische in einen extrinsischen Motivationszustand um: Die aus der Tätigkeit herührenden Anreizmomente – die Freude an der Aufgabe – können nicht mehr mit ungeteilter Aufmerksamkeit erlebt werden, weil ein Teil davon bereits während der Tätigkeitsausführung auf die zu erwartende Belohnung abgelenkt wird. Der intrinsisch hochmotivierte Forscher wird die ganzheitliche Aufgabenerfüllung zugunsten der Erfüllung der speziellen Voraussetzungen für die Gratifikation zurücksetzen.

Gerade bei Aufgaben, die eine hohe Identifikation voraussetzen, wie es z. B. im Bereich „Forschung und Entwicklung“ häufig anzutreffen ist, muß eine Leistungsorientierung mit großem Geschick und Gespür für die individuelle Bedürfnisstruktur des Mitarbeiters erfolgen. Je mehr es darum geht, die Motivation der Mitarbeiter für eine weitgehend intrinsisch befriedigende berufliche Tätigkeit aufrechtzuerhalten oder zu stärken, um so unauffälliger und beiläufiger sollten zusätzliche materielle Leistungsanreize eingesetzt werden.

Ist die Zielgröße in Form von Leistungsergebnissen und Leistungsverhalten durch ihre Maßgrößen bestimmt, kommt es darauf an, für die Erreichung dieser Ziele **Belohnungen festzusetzen**. Neben der Festlegung der **Belohnungsobjekte** stellen sich dabei grundsätzlich zwei Probleme: Wornach richtet sich das Verhältnis von **variablen und fixen Anreizelementen**? Und: Wie stark sollen die **einzelnen Leistungsergebnisse** belohnt werden?

5.3.1 Die Belohnungsobjekte

Als **Belohnungsobjekte** kommen grundsätzlich drei unterschiedliche Ebenen in Betracht (vgl. *Bleicher 1985, 21 f.*):

- das Individuum,
- die Gruppe (Abteilung, Geschäftseinheit),
- der Betrieb als Gesamtheit.

Ist das **Individuum** die Bezugsbasis der Belohnungsvoraussetzung, bedeutet dies einerseits die Verstärkung der Motivation durch transparente Verkoppelung von Anreiz, Einsatz, Ergebnis und Belohnung, aber andererseits auch eine Intensivierung des Wettbewerbs zwischen einzelnen Mitgliedern des Unternehmens, die u. U. destruktive Momente beinhalten kann. Die direkte Zurechenbarkeit der Anreize erfordert die besondere Beachtung der individuellen Lohngerechtigkeit.

Da der Leistungsanreiz einer Belohnung tendenziell mit zunehmendem Umfang des personellen Anwendungsbereiches abnimmt (vgl. *Baierl/Staude 1975, Sp. 1747*), ist auch die Instrumentalität von eigener Leistung und Belohnung bei der **Gruppe** als Belohnungsobjekt schwächer. Ist die Gruppe nicht zu groß, dann kann dieser Nachteil durch das Phänomen des Gruppendrucks (vgl. *Hinterhuber 1984, 338*) kompensiert werden. Ähnlich wie bei einem Individuum kann es auch unter Gruppen zu Konkurrenzen kommen, deren dysfunktionaler Wirkung durch integrative Strategien begegnet werden muß.

Wird der **Betriebs-** bzw. Unternehmenserfolg als Belohnungsobjekt gewählt, wie dies in Form der gängigen **Erfolgsbeteiligungen** praktiziert wird, ist für den Arbeitnehmer eine Instrumentalität von Leistung und Erfolg oft nicht zu erkennen. Aber nur, wenn er die eigene Leistung als bedeutend für den Betriebserfolg wahrnimmt, ist eine motivationale Wirkung überhaupt zu erwarten. Sie wird desto größer sein, je höher der prozentuale Anteil der Erfolgsbeteiligung am Gesamtentgelt ist.

Verknüpft man die Objekte mit der Zeitdimension, kristallisieren sich zwei typische Formen der **Belohnungsorientierung** heraus:

- eine unternehmensbezogene, langfristige Orientierung von Anreiz- und Belohnungssystemen (Fall A der Abb. 22)
- eine kurzfristige Gratifizierung von einzelnen Mitgliedern des Betriebs (Fall B der Abb. 22).

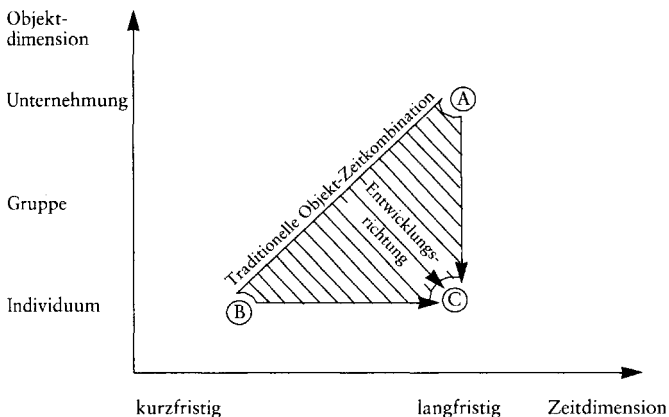


Abb. 22: Gratifizierungsdimensionen von Anreizsystemen

Quelle: Bleicher 1985, 22

Anreizsysteme, die eher dem Fall A entsprechen, finden sich mehrheitlich in Europa und Japan, während die Anreizsysteme der B-Variation vor allem in den USA anzutreffen sind (vgl. Bleicher 1986, 643).

Wird die strategische Dimension des Handelns der Arbeitnehmer mit einer langfristigen Zeitdimension verbunden, die durch einzelne taktisch-operative Aktionen in kürzerer Frist umgesetzt wird, bedeutet dies den Versuch, aus dem Zusammenhang der traditionellen Objekt-Zeit-Kombination auszubrechen, um zu einer neuen Lage (Fall C in Abb. 22) zu gelangen (vgl. Bleicher 1985, 22).

5.3.2 Das Verhältnis von variablen und fixen Entgeltbestandteilen

Nach dem Grad der Erfolgsabhängigkeit kann zwischen einer pauschalieren, nicht direkt erfolgsabhängigen (fixen), z. B. dem Direktentgelt, und einer direkt erfolgsabhängigen (variablen) Belohnung unterschieden werden, z. B. in Form von Prämienentlohnung oder Umsatz- und Gewinnbeteiligung. Ob die variablen Entgeltbestandteile selbst als Sozialleistungen bezeichnet werden oder ob bestimmte Sozialleistungen variabel, d. h. leistungsabhängig vergeben werden, ist für die folgenden Ausführungen unerheblich. Da sie nur im Falle der Erreichung der Leistungsvoraussetzung gezahlt werden, ist ihre motivationale Wirkung unter der Voraussetzung gleicher Attraktivität stärker als die der fixen Entgeltbestandteile. Generelle Empfehlungen für ein Verhältnis von variablen und fixen Entgeltbestandteilen kann es nicht geben, da dieses situativ nach Aufgabe und Individuum festzulegen ist. Dabei gibt es aber einige Problemfelder, die es zu beachten gilt:

Im allgemeinen wird empfohlen, daß der Einkommensunterschied z. B. bei Führungskräften unterschiedlicher Hierarchieebenen ca. 20–25% betragen soll (vgl. Evers 1985, 94 ff.; Taenzer 1984, 2 ff.). Durch einen variablen Entgeltanteil wird die starre Regelung relativiert, so daß u. U. eine gute Führungskraft der zweiten Ebene mehr verdient als die der ersten Ebene. Grundsätzlich kann dann die Differenz des Einkommens zwischen verschiedenen Hierarchieebenen nicht mehr konstant gehalten werden. Dies kann zu Störungen des Statussystems führen.

Die Festlegung von erfolgsabhängigen Entgeltbestandteilen kann zu einem subjektiven Gefühl der Ungerechtigkeit führen (vgl. Agthe 1986, 784), wenn die Einkommensunterschiede zwischen erfolgreichen und erfolglosen Mitarbeitern mit gleichem oder zwischen gleich erfolgreichen Mitarbeitern mit unterschiedlichem variablen Entgeltanteil nicht akzeptiert werden. Voraussetzungen für eine subjektiv empfundene Lohngerechtigkeit sind die Akzeptanz der Erfolgskriterien und die Transparenz des Entgeltsystems.

Bei der Einbeziehung des Erfolgsrisikos (vorrangig bei Führungskräften) in die Struktur eines Anreizsystems kann grundsätzlich von der Überlegung ausgegangen werden, daß mit einem höheren Entscheidungsrisiko auch der erfolgsabhängige Entgeltanteil und damit das Einkommensrisiko steigen sollte. Durch eine direkte Beziehung zwischen den Risiken und der Entgelthöhe wird zu risikobewußter Entscheidung motiviert. Umgekehrt kann ein relativ hohes fixes Gehalt die Risikobereitschaft einer Führungskraft erhöhen. Diese Fragestellung wird u. a. besonders im Rahmen der Principal/Agent-Thematik diskutiert.

Von einem spürbaren Motivationseffekt kann generell nur ausgegangen werden, wenn der variable Anteil eine bestimmte Größenordnung erreicht. Prinzipiell empfiehlt sich daher beim Einsatz des Entgeltsystems im Rahmen eines strategisch-leistungsorientierten Anreizsystems mindestens eine Höhe der variablen Entgeltbestandteile von 25% des fixen Jahreseinkommens (vgl. Becker 1991, 760). Unter Ceteris-paribus-Bedingungen ist die Motivation zum Leistungsverhalten um so stärker, je steiler die Verdienstkurve mit zunehmendem Zielerreichungsgrad ansteigt, d. h. bei progressiven Erhöhungen (vgl. Ackermann 1974, Sp. 2536). Dabei entsteht aber die Gefahr, daß das Gehaltsniveau bei außergewöhnlichem Erfolg gesprengt werden kann. In solchen Fällen kann eine lineare oder degressive Verknüpfung gewählt werden.

Um in etwa vergleichbare Anforderungen, Qualifikationen und Leistungen gleich hoch zu belohnen, kann eine Zielhöhe des Entgeltes festgelegt werden. Sie orientiert sich am Marktpreis der Qualifikation, den Anforderungen und einer eventuellen Korrekturgröße (vgl. Taenzer 1984, 2 ff.). Je niedriger die fixen Anteile, desto höher ist die durch einen Koeffizienten zu berechnende Zielhöhe der individuellen Entgelte. Dabei kann den

Mitarbeitern u. U. eine Optionsmöglichkeit zwischen den Relationen zugestanden werden.

Die variablen Entgeltbestandteile können in unterschiedlichen Formen – bar, Zeitguthaben, Deferred Compensation – gewährt werden. Dabei kann die Vergabe starr oder nach individuellen Präferenzen ausgerichtet sein, indem die variablen Vergütungsbestandteile Grundlage eines Cafeteria-Systems werden.

Vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen ist die Ausgestaltung der variablen Vergütung als dreidimensionales Modell vorstellbar (Abb. 23).

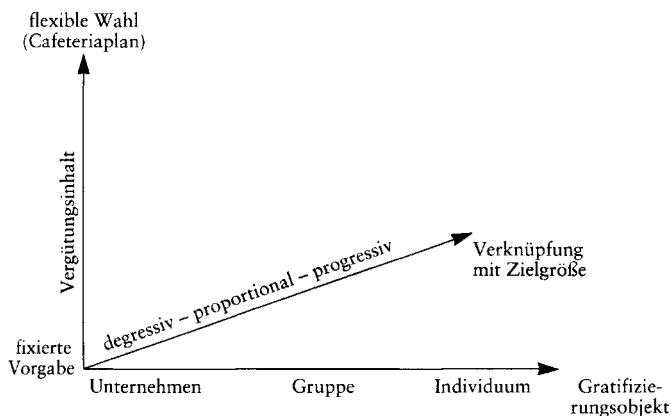


Abb. 23: Gestaltungsdimensionen variabler Vergütung

5.3.3 Die relative Betonung einzelner Leistungsziele

Eine weitere Problematik stellt die relative Höhe der Anreize dar. Für eine Motivationswirkung bedarf es eines subjektiv als hoch bzw. als verhaltenswirksam empfundenen Anreizes. Sind mehrere Leistungsziele zu belohnen, ergeben sich besonders bei niedrigen variablen Entgeltanteilen grundsätzlich zwei Alternativen:

- Jede gewollte Aktivität bzw. jedes Leistungsergebnis wird mit jeweils nur geringen Anreizen versehen (vgl. Becker 1985, 282).
- Nur zwischen wenigen, im Extremfall nur einem Leistungsziel und einer Belohnung wird eine Instrumentalität geschaffen.

Im ersten Fall wird nur eine geringe Verhaltensbeeinflussung erreicht werden können, da die einzelnen möglichen Belohnungen keine besonders hohen Anreize darstellen und sehr leicht durch andere Motive kompen-

sirt werden können. Gleichzeitig verliert das Anreizsystem an Übersichtlichkeit.

Im zweiten Fall kann es sehr leicht zu einer einseitigen Verhaltensausrichtung der Mitarbeiter zu Lasten wichtiger, nicht betonter Aspekte kommen.

Bei der Ausgestaltung strategisch orientierter Leistungsanreizsysteme muß daher ein Kompromiß gefunden werden zwischen zwei Anforderungen:

1. Vollständigkeit der Erfolgsfaktoren
2. Operationalität und Transparenz des Anreizsystems, d. h. Reduktion der Anzahl der zu berücksichtigenden Erfolgsfaktoren und deren Beziehungen.

Als **Fazit** bleibt festzuhalten, daß für die Herstellung einer Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen Belohnung und Leistung in Abhängigkeit von individuellen und aufgabenbezogenen Situationsfaktoren verschiedene Aspekte beachtet werden müssen: die **Wahl des Belohnungsobjektes**, die indirekten Beziehungen zwischen **fixen Entgeltbestandteilen** und Leistungszielen, das **Verhältnis von fixen zu variablen Anteilen** unter Berücksichtigung der subjektiv empfundenen Gerechtigkeit, des Erfolgsrisikos und der Zielhöhe des Entgeltes, die **relative Betonung einzelner Leistungsziele** und die **Wahrnehmung der Instrumentalität** zwischen Leistung und Belohnung. Die Integration aller Zusammenhänge zwischen den einzelnen Aspekten innerhalb des Anreizsystems wird begrenzt durch die Forderung nach **Transparenz und Akzeptanz**. Jedenfalls ist festzustellen, daß grundsätzlich von einer Renaissance der leistungsbezogenen Vergütung, vor allem hinsichtlich strategischer Dimensionen, gesprochen werden kann. Dies gilt zwar vorrangig für die Führungsebenen, erhält aber auch in anderen Funktionen zunehmende Bedeutung. Ein Überblick über praktische Anwendungen findet sich im zweiten Teil dieses Buches.

6. Zusammenfassung und Ausblick

Die Unternehmen haben vielfältige Möglichkeiten, durch den Einsatz von Sozialleistungen die Mitarbeiter zu einem Verhalten zu motivieren, das der Erreichung der Betriebsziele dient. Dazu stehen dem Betrieb allerdings nur diejenigen Sozialleistungen zur Verfügung, die er im Hinblick auf ihre motivationale Wirkung direkt beeinflussen kann. Obwohl die Kosten dieser Sozialleistungen einen beträchtlichen Anteil der gesamten Personalkosten ausmachen, genügt das Sozialleistungssystem oft nicht den Anforderungen an seinen wirtschaftlichen Zweck. Dazu konnten folgende Zusammenhänge aufgezeigt werden:

1. Die **motivationale Verhaltenswirkung** der Sozialleistungen hängt ab von ihrem **individuellen Anreizwert** und vom **instrumentellen Zusammen-**

hang zwischen dem Verhalten als Ursache und der Belohnung durch Sozialleistungen als Wirkung.

2. Der **Anreizwert** einer Sozialleistung richtet sich nach der **Einstellung der Arbeitnehmer**, die wiederum durch die **Wahrnehmung** ihres individuellen Nutzens und durch die **Wertestruktur** der Arbeitnehmer bestimmt wird.
3. Die Sozialleistungen üben ihre Wirkung auf die Motivation der Arbeitnehmer teilweise indirekt über ihren Einfluß auf die **Arbeitszufriedenheit** aus. Dabei wird außer einzelnen Sozialleistungen, wie z. B. denjenigen, welche die sozialen Kontakte fördern, der wahrgenommenen Gerechtigkeit ihrer Vergabe besonderes Gewicht beigemessen. Sowohl Stärke als auch Richtung der Wirkung der Arbeitszufriedenheit auf das Verhalten der Arbeitnehmer (Absentismus, Fluktuation und Leistung) sind dabei von verschiedenen situativen Gegebenheiten abhängig, vor allem von der Ursache der Arbeitszufriedenheit.
4. Um der Forderung einer **positiven Wahrnehmung** des individuellen Nutzens zu genügen, muß sichergestellt sein, daß den Arbeitnehmern die Sozialleistung bewußt ist und daß ihre Ausgestaltungsmerkmale, ihr Marktwert und ihre Vergabebedingungen bekannt sind. Dazu muß der Betrieb die diesbezüglichen Einflußfaktoren auf die Wahrnehmung beachten und sich entsprechender Kommunikationsmedien bedienen.
5. Für die Anreizwirkung der Sozialleistungen ist die **Wertestruktur** der Arbeitnehmer wichtig, insbesondere hinsichtlich ihrer materiellen Werte sowie der Werte, die sich im Hinblick auf die Freizeit, die Sicherheit und die Selbstbestimmung manifestieren. Obwohl in Teilen der Gesellschaft ein Wandel von Wertestrukturen stattgefunden hat, haben die Sozialleistungen dadurch nicht an Bedeutung verloren. Das Gegenteil scheint der Fall zu sein.
6. Dadurch, daß diejenigen Sozialleistungen, welche mit einer **Statusfunktion** ausgestattet sind, zur Befriedigung des Anerkennungsbedürfnisses beitragen können, und diesem Bedürfnis von vielen Arbeitnehmern ein großer Wert zugemessen wird, ist ihnen ein hohes Anreizpotential zuzuschreiben. Wegen der mehrdimensionalen Wirkungsweise der Statusleistungen sowohl auf ihre derzeitigen als auch auf ihre potentiellen Inhaber sowie auf die übrigen Arbeitnehmer müssen bei der Konzeption eines Statussystems vielfältige Faktoren, wie z. B. Statuskongruenz und Statusdisziplin, sowie deren Interdependenzen beachtet werden.
7. Wegen der unterschiedlichen Wertestruktur sowie individuell verschiedener persönlicher Faktoren und Wahrnehmungsvoraussetzungen sind die **Einstellungen** zu den einzelnen Sozialleistungen individuell sehr unterschiedlich. Eine präferenzgerechte Vergabe erfordert deshalb ein Vergabesystem, bei dem die Arbeitnehmer Einfluß auf die

Wahl und die Ausgestaltung ihrer Sozialleistungen haben, wie z. B. beim Cafeteria-System. Weitere Vorteile dieses Systems liegen in seiner positiven Wirkung auf eine „aktive“ Wahrnehmung des Entgeltsystems und auf das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung durch den Aspekt der Partizipation.

8. Die Wirtschaftlichkeit der Motivation durch Sozialleistungen ergibt sich aus dem Verhältnis zwischen dem subjektiven Wert der Sozialleistungen (in Opportunitätskosten gemessen) und den vom Unternehmen tatsächlich dafür aufgewendeten Kosten. Damit sind nicht unbedingt die beliebtesten Leistungen die effizientesten, sondern jeweils diejenigen mit dem günstigsten individuellen Kosten-Nutzen-Verhältnis.
9. Weil die Präferenzen der potentiellen Bewerber kaum durch den personalbeschaffenden Betrieb ex ante feststellbar sind, ist ihre Berücksichtigung bei der Gestaltung des Angebots von Sozialleistungen zur **Beitrittsentscheidung** nur in Ausnahmefällen möglich. Da die Sozialleistungen aber als wesentliche Beitrittsanreize fungieren, müssen sie in angemessener Weise in die Personalwerbung einbezogen werden. Dabei erfordern die Zielgruppenbildung, die Nutzung der Mitarbeiter des Betriebs als Werbemittel sowie die Behandlung der Sozialleistungen im Bewerbungsgespräch besondere Beachtung.
10. Die betrieblichen Sozialleistungen üben eine indirekte Wirkung auf den **Absentismus** vor allem über die Arbeitszufriedenheit, aber auch über die Identifikation mit dem Betrieb und die Furcht vor Sanktionen aus. Demgegenüber entfalten die Sozialleistungen eine direkte Wirkung sowohl symptombezogen als Anwesenheitsprämien im weiteren Sinne als auch ursachenbezogen, indem sie die außerbetrieblichen Anlässe, dem Arbeitsplatz fernzubleiben, beeinflussen.
11. Indirekt wirken Sozialleistungen vor allem über die Gesamtheit der Anreize im zwischenbetrieblichen Vergleich auf die **Fluktuation** ein. Dagegen ist ihr Einfluß darauf über die Arbeitszufriedenheit und die Identifikation geringer. Direkt werden Sozialleistungen zur Minderung der Fluktuation eingesetzt vor allem in Verhandlungen mit Arbeitnehmern über ihren Verbleib im Betrieb. Von bestimmten Sozialleistungen, wie z. B. dem Langzeiturlaub und der betrieblichen Altersversorgung, geht in vielen Fällen eine besonders starke Bindungswirkung aus.
12. Die Motivation zur **Leistung** durch Sozialleistungen erfordert eine transparente Gestaltung des Belohnungssystems und der Leistungsziele sowie die Akzeptanz der Bezugsgrößen. Dabei hängt die Stärke der Leistungsmotivation vom Belohnungsobjekt, dem Verhältnis von variablen zu fixen Entgeltbestandteilen und von der relativen Betonung einzelner Leistungsziele ab. Eine strategische Ausrichtung des Entgeltsystems kann durch eine entsprechende Ausrichtung des An-

reizsystems hinsichtlich der Beteiligten, der Art der Belohnung und vor allem der strategischen Zielgrößen erreicht werden.

Im Rahmen der vielfältigen Möglichkeiten, die darin bestehen, durch den Einsatz von Sozialleistungen die Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensziele zu motivieren, sollen nun im folgenden Teil B dieses Buches die wichtigsten Sozialleistungen näher behandelt werden. Dabei interessieren jeweils vor allem die häufigsten Anwendungsformen, evtl. zu beachtende gesetzliche Restriktionen und wichtige Veränderungstendenzen.

In diesem Zusammenhang bildet die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung oftmals die Basis für die Inanspruchnahme anderer Leistungen, da aus diesen Zahlungen z. B. das Leasing eines Dienstwagens beglichen werden kann. Das Arbeitgeberdarlehen ist eine weitere monetäre Leistung, die z. B. als Baufinanzierung gerade für junge Mitarbeiter u. U. sehr wichtig ist. Die betriebliche Altersversorgung wiederum ist in der Regel erst zu einem Zeitpunkt wirksam, der erst lange nach der aktuellen Beschäftigung bedeutsam wird.

Der Dienstwagen stellt eine beliebte nicht-monetäre Leistung dar. Aus Kosten- und vor allem aus Statusgründen wird er meist auf bestimmte Mitarbeitergruppen begrenzt. Arbeitszeitbezogene Leistungen können hingegen für alle Mitarbeitergruppen wichtig sein. Ihre Bedeutung wird sicherlich noch zunehmen.

Teil B

Was muß bei der Vergabe wichtiger Sozialleistungen beachtet werden?

1. Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung

1.1 Begriff der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung

Bei den Modellen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung wird zwischen zwei grundsätzlichen Ausprägungen unterschieden:

- Erfolgsbeteiligung und
- Kapitalbeteiligung.

Bei beiden Formen handelt es sich in der Regel um **freiwillige** Leistungen des Unternehmens an **seine** Mitarbeiter, die sich allerdings in ihrer konkreten vertraglichen Ausgestaltung durch Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträge der betrieblichen Beeinflußbarkeit in unterschiedlichem Umfang entziehen können.

Die **Erfolgsbeteiligung** ist dadurch gekennzeichnet, daß dem einzelnen Mitarbeiter neben seinem Lohn- bzw. Gehaltsanspruch gemäß vertraglicher Vereinbarung ein Teil des (realisierten) Unternehmenserfolges zusteht. Dabei bleibt es den unternehmensindividuellen Regelungen überlassen, wie hoch der Erfolgsanteil ist und woran er sich konkret bemißt.

Die **Kapitalbeteiligung** erfolgt idealtypisch aufgrund der Stellung des Arbeitnehmers als Fremd- oder Eigenkapitalgeber. Als Konsequenz ergibt sich bei der Eigenkapital- bzw. eigenkapitalähnlichen Beteiligung in der Folgezeit ebenfalls eine Beteiligung am Erfolg.

Erfolgs- und Kapitalbeteiligung können zwar für sich bestehen, also jeweils ein eigenständiges Beteiligungsmodell bilden. Zunehmend häufig werden jedoch beide Grundtypen miteinander verknüpft. Dabei kommt die Ansammlung der Kapitalanteile auf dem Wege einer vorangehenden Erfolgsbeteiligung zustande (Mittelaufbringung). Die Erfolgsanteile verbleiben als eigentliche Kapitalbeteiligung (Mittelverwendung) zu investiven Zwecken ganz oder teilweise im Unternehmen.

Gegenstand der folgenden Ausführungen ist nur die materielle, also nicht die **immaterielle Beteiligung** (Partizipation an Entscheidungen, Mitbestimmung) der Arbeitnehmer. Die immaterielle Beteiligung ist u. U. dann auch hier von Bedeutung, wenn mit der Stellung des Arbeitnehmers als Kapitalgeber entsprechende Verfügungsrechte verbunden sind oder den Ar-

beitnehmervertretern Mitwirkungs- bzw. Mitbestimmungsrechte eingeräumt werden.

Grundsätzlich können sowohl Erfolgs- als auch Kapitalbeteiligungen Sozialleistungen sein. Dabei kommt der Erfolgsbeteiligung hinsichtlich der Individualisierung von Anreizsystemen besondere Bedeutung zu. Der Gesetzgeber verbietet bis auf wenige Ausnahmen die Umwandlung vereinbarter Entgeltbestandteile in eine andere, z. B. steuerlich günstigere Form. Dies gilt aber nicht für Vergütungsbestandteile, die zum Zeitpunkt der Wahl bezüglich der Höhe und des Bestands nicht festgelegt sind, wie dies auf die Erfolgsbeteiligung in ihren verschiedenen Formen zutrifft. Daher ist die erfolgsabhängige Entlohnung oftmals Voraussetzung für die Einführung von Wahlmöglichkeiten, ohne daß zusätzliche (wählbare) Leistungen angeboten werden.

Die Kapitalbeteiligung selbst ist nur dann eine Sozialleistung, wenn sie dem Mitarbeiter unentgeltlich bzw. ohne nennenswerte Kosten gewährt wird. Kapitalbeteiligungen, die allein der Liquiditätsverbesserung des Unternehmens dienen, bleiben daher im folgenden ausgeklammert.

1.2 Erfolgsbeteiligungen

1.2.1 Ziele von Erfolgsbeteiligungen

Bei der Einführung einer Erfolgsbeteiligung dürfte das Ziel der **Motivation der Mitarbeiter** durch Schaffung zusätzlicher **Leistungsanreize** die dominierende Rolle spielen. Weiterhin erwartet man von der Erfolgsbeteiligung eine Überwindung der Interessengegensätze von Arbeitnehmern und Unternehmern, die mit einer ebenfalls leistungssteigernden **Erhöhung der Identifikation** der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen verbunden ist. Betont wird in diesem Zusammenhang auch die **partnerschaftliche Betriebsgestaltung**, die, begleitet von entsprechendem Führungsverhalten und organisatorischen Maßnahmen, über die **Verbesserung des Betriebsklimas** zu einer höheren Zufriedenheit der Mitarbeiter, vertrauensvollere Zusammenarbeit und damit zu einer höheren Leistungsbereitschaft, geringerer Fluktuation und zur Verminderung des Absentismus führen soll.

Um das wesentlichste Ziel, die Motivation der Mitarbeiter zu einem betriebszielentsprechenden Verhalten zu erreichen, muß das Erfolgsbeteiligungsmodell folgende Zusammenhänge berücksichtigen. Zum einen muß die **Maßgröße** für den Erfolg so gewählt werden, daß sie möglichst viele Aspekte des (langfristigen) Gesamtbetriebserfolges beinhaltet. Würde z. B. der Marktanteil eines Produktes als Bezugsbasis gewählt werden, so bestünde die Gefahr, daß Absatzmengen und -werte zu sehr betont, die Kosten und damit der Gewinn des Unternehmens jedoch vernachlässigt würden. Wird lediglich der kurzfristige Erfolg eines Unternehmens betont, spricht man von **operativen Erfolgsbeteiligungssystemen**; bei Ergän-

zung durch langfristige Erfolgsindikatoren, wie z. B. die Entwicklung innovativer Produkte, spricht man von **strategischen Erfolgsbeteiligungssystemen**. Vor allem die Wahl strategischer Bezugsgrößen bereitet in der Praxis Schwierigkeiten und kann stets nur einen Kompromiß zwischen Vollständigkeit der Erfolgsfaktoren und Übersichtlichkeit des Beteiligungssystems darstellen (vgl. Kap. A 5.3).

Wesentlich für die Motivation eines Mitarbeiters ist seine Beurteilung der Möglichkeiten, die Bemessungsgrundlage und damit die Höhe des auf ihn entfallenden Gewinnanteils durch seine Anstrengung zu beeinflussen. Je stärker er den **Zusammenhang zwischen eigener Leistung und Höhe des Gewinnanteils** wahrnimmt, desto höher wird seine Motivation sein. Wenn die Bezugsbasis zu stark von außerbetrieblichen Faktoren abhängt, wird diese Instrumentalität und damit die motivationale Effizienz gering sein. Daneben muß der **Verteilungsschlüssel** des Gewinnanteils dem Leistungsprinzip entsprechen. Dem kommt auch für das Gerechtigkeitsempfinden der Mitarbeiter große Bedeutung zu. Zumindest leistungsorientierte Mitarbeiter werden es als ungerecht und damit als demotivierend empfinden, wenn Mitarbeiter, die sich nicht besonders anstrengen, den gleichen Erfolgsanteil bekommen wie ihre leistungsstarken Kollegen. Daher wird die Verteilung nach Köpfen zwar sozialen Forderungen gerecht, dient aber nur bedingt der Motivation der Mitarbeiter. Deshalb führen manche Unternehmen für die Bestimmung der Individualquoten eine **Leistungsbewertung** der berechtigten Arbeitnehmer, z. B. auf der Basis von Beurteilungssystemen zur Erfüllung von Zielvorgaben, durch. Häufig wird in der Praxis unterstellt, daß die Arbeitsentgelte der einzelnen Mitarbeiter der individuellen Leistung entsprechen. Daher werden oft individuelle Löhne und Gehälter als Verteilungsmaßstab (vgl. *Gaugler* 1986, 170) verwendet.

Sollen auch weitere Aspekte des Verhaltens der Mitarbeiter belohnt werden, wie z. B. Betriebstreue, dann ist es notwendig, diese Faktoren in die Bemessungsgrundlage des Erfolgsbeteiligungssystems zu integrieren. Um eine Bindung an den Betrieb zu fördern, kann z. B. die Höhe des Gewinnanteils an die Betriebszugehörigkeit geknüpft werden.

Daneben wird die Motivation mit dem Anstieg des **prozentualen Anteils der Gewinnbeteiligung am Gesamtentgelt** zunehmen. Je höher demnach der variable Teil des Gehaltes ist, desto stärker wird die Anstrengung des Mitarbeiters sein, die Leistung, an welche die Erfolgsbeteiligung geknüpft ist, zu erreichen. Wenn der Mitarbeiter die Höhe der Erfolgsbeteiligung als unbedeutend empfindet, entspricht dem auch ihr Motivationspotential. Umgekehrt wird ein sehr hoher Anteil der Gewinnbeteiligung am Gesamtentgelt u. U. als zu riskant empfunden. Nicht von ungefähr sind auch höhere Führungskräfte – und nicht nur Tarifmitarbeiter – oftmals an einer Absicherung ihrer variablen Entgeltbestandteile interessiert. Bei Arbeitnehmern, die den Tarifverträgen unterliegen, kann der Erfolgsan-

teil nur zusätzlich zu dem tariflich festgelegten Entgelt gezahlt werden und wird demzufolge oft nur einem relativ niedrigen Prozentsatz am Gesamtentgelt entsprechen (**Tarifproblematik**), wobei dennoch bei größeren Unternehmen beachtenswerte Größenordnungen erreicht werden können. Bei leitenden Angestellten kann der Anteil des erfolgsabhängigen Entgeltes in persönlichen Verhandlungen in Abhängigkeit von Aufgabe, Leistungsorientierung und Risikobereitschaft des betreffenden Arbeitnehmers individuell festgelegt werden und damit eine noch beträchtlichere Größenordnung einnehmen.

Darüber hinaus stellt die **Akzeptanz des Modells** eine Voraussetzung für die Motivation des Mitarbeiters dar. Die Modellakzeptanz wiederum wird um so höher sein, je

- transparenter und übersichtlicher Konzeption und Berechnungsmodalitäten sind,
- stärker die Mitarbeiter in die Konzeption des Modells einbezogen wurden,
- besser die Information der Mitarbeiter über Funktion und Ziel der Erfolgsbeteiligung ist.

Ein weiterer Aspekt der zielentsprechenden Gestaltung ist die **Verwendung der individuellen Erfolgsanteile** (vgl. *Steinmann/Müller/Klaus* 1982, 121). Dabei bestehen zwei grundsätzliche Alternativen: Einmal erhält der Arbeitnehmer den ihm zustehenden Erfolgsanteil bar ausgezahlt, so daß er über ihn frei verfügen kann. Zum anderen kann der Mitarbeiter verpflichtet werden, die Erfolgsanteile zur Finanzierung einer Kapitalbeteiligung am arbeitgebenden Unternehmen zu verwenden, um z. B. eine Liquiditätsverbesserung zu erreichen. Die erste Alternative wird ihren Anreizwert noch deutlich erhöhen, wenn es dem Mitarbeiter überlassen bleibt, ob er seinen Erfolgsanteil in unterschiedliche Vergütungsformen umwandeln kann, wie z. B. Zusatzfreizeit, Dienstwagen, oder ob er ihn in die betriebliche Altersversorgung einstellen kann.

1.2.2 Grundformen der Erfolgsbeteiligung

Bei der Erfolgsbeteiligung werden zwei Grundtypen unterschieden:

- die **Ertragsbeteiligung** und
- die **Gewinnbeteiligung**.

1.2.2.1 Ertragsbeteiligung

Die Ertragsbeteiligung gibt es wiederum in verschiedenen Ausprägungen. Die wichtigsten Formen der **Ertragsbeteiligung** sind folgende:

Die Umsatzbeteiligung

Sie gilt als einfachste Form der Ertragsbeteiligung. Beteiligungsgrundlage ist in der Regel der Gesamtumsatz eines Unternehmens oder der einzelnen

Abteilungen oder Sparten zurechenbare Teilumsatz, der um Preisschwankungen und Lagerbewegungen bereinigt wurde. Häufig werden auch die betriebsfremden und die außerordentlichen Erträge eliminiert. Eine Erfolgsbeteiligung wird z. B. gewährt, wenn eine Umsatzsteigerung zu verzeichnen ist, ein vorgegebener Prozentsatz der Umsatzsteigerung erreicht oder eine bestimmte Umsatzhöhe gehalten wurde.

Die bekanntesten in der Praxis etablierten Formen der Umsatzbeteiligung gehen auf den **Scanlon-Plan** und den **Proportionallohn nach Schueler** (vgl. *Goossens* 1981, 509 ff.) zurück. Bemessungsgrundlage bildet dabei der Verkaufsumsatz aus der betrieblichen Leistung. Davon ausgehend wird mit Hilfe von Vergangenheitswerten aus dem Verhältnis von Umsatz und Lohnsumme eine **Lohnkonstante** errechnet. Steigt beim Proportionallohn von *Schueler* dann der Umsatz bei gleichem Personalaufwand, muß der Personalaufwand um einen so großen Erfolgsanteil steigen, daß die Lohnkonstante gleich bleibt. Der *Scanlon-Plan* korrigiert den Verkaufsumsatz durch innerbetriebliche Verrechnungspreise und durch Berücksichtigung von Lagerbewegungen. Hier steht der in sonst gleicher Weise errechnete Differenzbetrag den Mitarbeitern nicht in voller Höhe, sondern nur zum Teil zu. Bei der Form der **Nettoertrags-Beteiligung** wird der Verkaufsumsatz bzw. Bruttoertrag noch um den Aufwand für Fremdleistungen, Steuern und kalkulatorische Kosten, wie z. B. Unternehmerlohn oder Risikoprämie, bereinigt (vgl. *Schneider/Zander* 1982, 58 f.).

Vorteile dieser Ertragsbeteiligungssysteme liegen in ihrer Verständlichkeit und Überschaubarkeit. **Nachteilig** wirkt sich aus, daß die Kosten nicht bzw. kaum berücksichtigt werden. Dadurch kann die Bemessungsgrundlage zwar einen höheren Erfolg andeuten, der Gewinn aber durch eine ungünstige Kostenentwicklung abnehmen. Zudem sind Umsatzausweitungen oder -verluste nicht ohne weiteres der Mehr- oder Minderleistung sämtlicher Mitarbeiter eines Unternehmens zuzuschreiben. Das klassische Einsatzgebiet der Umsatzbeteiligung ist daher der Verkaufsbereich.

Die Wertschöpfungsbeteiligung

Unter Wertschöpfung versteht man in der Betriebswirtschaftslehre den Unterschied zwischen dem um die Lagerbestandsveränderungen bereinigten Umsatz und dem Aufwand (Einsatz an Waren und Maschinen, Dienstleistungen sowie Steuern mit Kostencharakter) für die betriebliche Leistung in der gleichen Periode. Kalkulatorische Größen werden nicht berücksichtigt. Diese Differenz ist die Bemessungsgrundlage der Erfolgsbeteiligung, an der die Mitarbeiter zu einem festzusetzenden Prozentsatz beteiligt werden.

Die Wertschöpfungsbeteiligung beachtet im Gegensatz zu den Verfahren der Umsatzbeteiligung stärker die Kostenseite. Die Berechnungsverfahren der Bemessungsgrundlage sind zwar etwas komplizierter, aber doch noch recht übersichtlich. Schwierigkeiten bereitet allerdings oft die Bewertung

von Eigen- und Fremdleistungen sowie der Abschreibungen. Ferner kann durch Markteinflüsse ein Wertschöpfungszuwachs ohne eine entsprechende Leistung der Belegschaft entstehen. Auch umgekehrt kann trotz größter Anstrengungen der Wertschöpfungszuwachs negativ sein, womit eine Beteiligung entfällt, während die Bilanz des Unternehmens trotzdem einen Gewinn ausweisen kann.

Praktische Beispiele

Von den vielfältigen praktischen Erfahrungen mit Ertragsbeteiligungssystemen werden beispielhaft zwei Systeme charakterisiert. Innerhalb vorgegebener Umsatzgrenzen, basierend auf einer vierteljährlichen Abrechnungsperiode, gewährt ein Unternehmen in Hannover seinen Mitarbeitern Erfolgsanteile zwischen 5% und 15%. Bei Preiserhöhungen werden auch die Umsatzgrenzen entsprechend ausgeweitet. Die Verteilung auf die einzelnen Arbeitnehmer erfolgt im Verhältnis der Stundenlöhne bzw. der Monatsgehälter zueinander.

Bewährt hat sich auch das sogenannte **Modell Kampschulte**. Dabei errechnet sich die Bemessungsgrundlage aus dem Umsatz abzüglich der Materialkosten. Von diesem sogenannten **Veredelungswert** werden als prozentuale Größe die von den Mitarbeitern unabhängigen Kosten, wie z. B. Steuern oder Kreditzinsen, abgezogen. Von dem Rest werden die durch die Mitarbeiter beeinflussbaren Kosten, Personalkosten und Sachkosten im Materialbereich subtrahiert. Diese Differenz stellt den Mehr- bzw. Wenigerertrag dar. Von einem Mehrertrag werden 30% der Jahresreserve zugeführt, die dazu dient, eine Ausschüttung an die Mitarbeiter auch in schlechten Monaten zu gewährleisten. Übrig bleibt das verteilbare Ergebnis, von dem 50% dem Unternehmen, 50% der Belegschaft zustehen. Der Belegschaftsanteil wird teilweise nach Köpfen, zum Teil nach persönlicher Lohnsumme auf die einzelnen Arbeitnehmer aufgeteilt.

1.2.2.2 Gewinnbeteiligungssysteme

In Ertragsbeteiligungssystemen werden den Arbeitnehmern unabhängig von der tatsächlichen Gewinnsituation des Unternehmens Erfolgsanteile gezahlt. Demgegenüber machen **Gewinnbeteiligungssysteme** eine Auszahlung davon abhängig, daß tatsächlich ein Gewinn entstanden ist.

Bei der Gewinnbeteiligung kann man zwischen der **Ausschüttungsgewinnbeteiligung**, der **Substanzgewinnbeteiligung** und der **Bilanzgewinnbeteiligung** unterscheiden. Die erstgenannte Form orientiert sich am ausgeschütteten Gewinn, z. B. der Dividende, die zweite Form am einbehaltenen Gewinn. Die Höhe des ausgeschütteten bzw. einbehaltenen Gewinns ist aber in erster Linie eine unternehmenspolitische Entscheidung, die unabhängig von der Leistung der Mitarbeiter ist. Dies wird wohl der wesentlichste Grund sein, daß diese Systeme in der Praxis nur selten anzutreffen sind, aber zum Teil in den USA bei der Entlohnung des Top-

Managements Verwendung finden (um damit zu einer bestimmten, z. B. aktionärsfreundlichen, Unternehmenspolitik zu motivieren (vgl. *Bekker/Holzer* 1986, 438 ff.).

Als grundsätzliche Bezugsgrößen der **Bilanzgewinnbeteiligung** bieten sich entweder der **Steuerbilanz-** oder der **Handelsbilanzgewinn**, und dabei wiederum das Unternehmens- oder das (Teil-)Betriebsergebnis, an. Beide Größen weichen in der Regel voneinander ab. Dies ist einerseits auf die unterschiedliche Bewertung einzelner Bilanzpositionen zurückzuführen. Andererseits werden bei der Ermittlung des Handelsbilanzgewinns steuerlich nicht wirksame Positionen angesetzt.

Keine der beiden Ausgangsbasen erweist sich grundsätzlich als überlegen. Der Steuerbilanzgewinn wird vom Finanzamt auf seine Korrektheit überprüft, ist also weniger manipulierbar und stellt demnach eine Bezugsgröße dar, der die Mitarbeiter großes Vertrauen entgegenbringen. Um als Bemessungsgrundlage funktional zu sein, muß das auf der Basis der Steuerbilanz ermittelte Betriebsergebnis aber durch Einbeziehung kalkulatorischer Größen, wie z. B. Unternehmerlohn und kalkulatorische Zinsen, korrigiert werden, so daß der erstgenannte Vorteil relativiert wird. Diese Größen sind bei der Ermittlung des Handelsbilanzgewinns bereits berücksichtigt.

In der Praxis werden mitunter weitere **Korrekturfaktoren** angesetzt. Dazu zählen z. B. die Risikoprämie, Inflationsausgleich und Substanzerhaltungsrücklage. Diese Faktoren beeinflussen die Verständlichkeit und Glaubwürdigkeit der Systeme meist negativ, so daß sie nur bei sorgfältiger Betrachtung der Anwendungsgrenzen einsetzbar sind.

Eine Organisationsform, die auf der Idee der Gewinnbeteiligung (bestimmter) Mitarbeiter basiert, ist das **Profit-Center-Konzept**. Dabei sind die oberen und mittleren Führungskräfte als Leiter von Sparten oder Abteilungen nicht allein für die Kosten, sondern auch für die Erlöse verantwortlich. Entsprechend dem Erfolg ihres Handelns erhöht sich ihr Jahresgehalt. Dabei dient als Bemessungsgrundlage z. B. der Gewinn, das Betriebsergebnis bzw. der Deckungsbeitrag des Profit-Centers vor Steuern. Um auch unterschiedliche Sparten eines Unternehmens vergleichbar zu machen, etwa Turbinen und Waschmaschinen, wird der Gewinn eines Profit-Centers häufig in Relation zu dem investierten Kapital gesetzt. Der dadurch ermittelte Return on Investment (ROI) dient dann als Erfolgskennzahl des Profit-Centers. Letzterer errechnet sich aus den Nettoumsätzen, abzüglich aller direkt beeinflussbaren Kosten im Verantwortungsbereich des Leiters. Für Leistungen, die von anderen Profit-Centern des Unternehmens bezogen bzw. an andere abgegeben werden, werden Verrechnungspreise angesetzt.

Durch die Einbeziehung von Kosten und Erträgen in die Bemessungsgrundlage des variablen Entgeltanteils werden die begünstigten Mitarbei-

ter zu einem risikobewußten, verantwortlichen und leistungsorientierten Verhalten motiviert. **Nachteilig** kann das dadurch geförderte Ressortdenken wirken, das unter Umständen zusätzliche Koordinationsanreize erfordert.

Als weiterer **Nachteil** der Bemessungsgrundlage Gewinn wirkt generell die **Vernachlässigung langfristiger bzw. strategischer Erfolgsanreize**. So werden durch das kurzfristige Gewinndenken z. B. kostenträchtige Investitionen in die Forschung und Entwicklung oder unternehmenspolitische Entscheidungen, die sich erst in späteren Perioden auszahlen, behindert. Strategieorientierte Erfolgsbeteiligungssysteme, die ausschließlich in oberen Führungskreisen angewendet werden, ermöglichen einen Bonus für Führungskräfte entweder

- als marktindexierte langfristige Systeme durch Ausgabe verschiedener Wertpapierarten, z. B. Aktienoptionen, für mittel- bis langfristige Zeitperioden oder
- als langfristige leistungsorientierte Systeme durch das Erreichen von bestimmten, operativen Unternehmenszielen über eine mehrjährige Dauer (vgl. *Becker/Holzer 1986, 443*)

Wie strategische Erfolgsbeteiligungssysteme im Einzelfall gestaltet werden sollen, kann hier nicht beantwortet werden, weil erstens den unterschiedlichen strategischen Aufgaben und Anforderungen der einzelnen Unternehmen nur ein situativ angepaßtes Anreizsystem gerecht werden kann. Zweitens ist die Problematik strategischer Anreizsysteme bis jetzt noch zu wenig erforscht, um auch in einem konkreten Einzelfall die optimale Lösung erkennen zu können.

Eines der bekanntesten Gewinnbeteiligungsmodelle ist das des Weingutes Ferdinand Pieroth. Bemessungsgrundlage ist hier der Steuerbilanzgewinn, verkürzt um eine 8%ige Eigenkapitalverzinsung und eine 3%ige Risikoprämie. Dabei steht die Hälfte des verteilungsfähigen Gewinns den Arbeitnehmern zu. Der individuelle Gewinnanteil setzt sich aus einem 50%igen Sockelbetrag, der pro Kopf verteilt wird, und dem persönlichen Lohnsummenbetrag zusammen.

Dem Vorbild von Firmen wie Daimler-Benz, Bosch oder Allianz folgend, führen zunehmend auch kleine Unternehmen Gewinnbeteiligung in Form von Profit-Center-Konzepten ein, sofern die organisatorischen Voraussetzungen hierzu gegeben sind (z. B. eine divisionale Organisationsstruktur oder wirtschaftlich selbständige Betriebseinheiten). In den als Profit-Centers konzipierten 32 Verkaufsbüros einer Parkettfabrik bestimmt die Differenz aus Umsatz und Kosten als Bemessungsgrundlage bis zu 50% des Gesamtentgeltes der Verkaufsbüroleiter. Rund 15% der Mitarbeiter einer Stuttgarter Lebensmittelkette sind in den 400 als Profit-Centers geführten Filialen mit bis zu 30% ihres Gesamtentgeltes am Erfolg beteiligt. Wäh-

rend die unteren Ränge der Berechtigten eine monatliche Abschlagszahlung auf ihr jährliches Salär erhalten, wird den Mitarbeitern gehobener Positionen ein Jahresbonus ausgezahlt.

1.2.2.3 Erfolgsabhängige Vergütung von Führungskräften

Nach Angaben mehrerer Unternehmensberatungen erhält über die Hälfte der mittleren und der oberen Führungskräfte in der Bundesrepublik Deutschland eine variable Vergütung. Sie beträgt zwischen 10 und 20% der Gesamtbezüge. Grundsätzlich wird zwischen variablen Entgeltbestandteilen unterschieden,

- die als Sondervergütung in das freie Ermessen der Unternehmensleitung gestellt sind

oder als

- Bonus bzw. Tantieme vertraglich zugesagt und an bestimmte Erfolgsgrößen gebunden sind.

Während für mittlere Führungskräfte festgestellt werden kann, daß Regelungen für variable Entgeltbestandteile sowohl der Höhe als auch der Anzahl der Empfänger nach mehr oder weniger stagnieren, ist es bei Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführern nach wie vor üblich, etwa 20–30% der Gesamtbezüge als Tantieme auszuzahlen. Sicherlich hängt dieser Anteil von der Ertragslage des jeweiligen Unternehmens ab. Davon abgesehen ist jedoch zu beobachten, daß in vielen Branchen die Tendenz zu Festtantiemen zunimmt. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn Top-Manager, von einem anderen Unternehmen kommend, neu verpflichtet werden und eine unsichere Ertragslage vorfinden. Als Anhaltspunkt gilt, daß etwa 30% aller deutschen Vorstandsmitglieder und Geschäftsführer eine Mindest- oder Garantietantieme erhalten, die dann wirksam wird, wenn nach der eigentlichen Tantiemenberechnungsbasis entweder keine oder nur eine geringe Tantieme gezahlt werden würde.

Entscheidend für die Festlegung einer Tantieme sind die Wahl der Tantiemebasis und die Verknüpfung dieser Kriterien mit der Tantiemehöhe. Dabei kommt der Gewinn tantieme besondere Bedeutung zu, weil der Gewinn als der wichtigste Erfolgsmaßstab eines Unternehmens anzusehen ist. Relativ häufig wird auch das Betriebsergebnis oder die Kombination Gewinn/Umsatz als Tantiemebasis genannt. Die Abhängigkeit der Tantieme vom individuellen Zielerreichungsgrad oder vom Ergebnis einer systematischen Beurteilung spielt bei Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführern nur zum Teil eine Rolle. Sie wird allerdings zunehmend bei mittleren und unteren Führungskräften in die Betrachtung einbezogen. Die Tabelle 10 zeigt ein in der Praxis gängiges Formular zur Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung.

Aufgaben im Rahmen der Stellenbeschreibung und damit verbundene Erwartungen:	Kommentar zur Aufgabenerfüllung einschließlich positiver / negativer Abweichungen und evtl. besonderer Einflüsse von außen:	Gewichtung	Bewertung	Punktwert
1				
2				
3				
4				
5				
gilt für Führungskräfte				
6 Delegieren und planvoll organisieren		2		
7 Ziele vereinbaren und die Ergebnisse beurteilen		2		
8 Informieren und selbst unterrichtet sein		2		
9 Mitarbeiter fördern und entwickeln		2		
10 Durchführung von Kontrollen und Ziehen von Konsequenzen		2		
Summe Punktwerte = (Übertrag)				

Tab. 10: Zielvereinbarung/ Leistungsbeurteilung

noch Tab. 10

Zielformulierung*)	Kommentar zur Zielerreichung (siehe wie Aufgabenerfüllung)	Gewichtung	Bewertung	Punkt- wert
1				
2				
3				
4				
5				
persönliche Entwicklungsziele:				
6				
7				
*) Vollständig und eindeutig ist die Formulierung, wenn sie auch Angaben enthält über: Was soll erreicht werden? Woran kann es bemessen werden? Wann soll es erreicht sein?		Summe: + Übertrag von Blatt 2 =	kein Ein- trag	
		Summe Punktwerte	=	
		Summe Gewichtung	=====	

noch Tab. 10

Bezeichnung und Kommentar „Besonders anzuerkennende Leistungen“:	
.....	
.....	
Punktwert: Besonders anzuerkennende Leistungen: (höchst. 1,00)	

Bemerkungen des beurteilten Mitarbeiters zur durchgeführten Leistungsbeurteilung:	
.....	
.....	
.....	
Datum:	Unterschrift Mitarbeiter:

Ansonsten werden in Tantiemesystemen für Führungskräfte sowohl gesamtunternehmens- als auch ressortspezifische Kriterien verwendet. Das Beispiel in Tabelle 11 (S. 132) zeigt darüber hinaus, daß auch qualitative Ziele Berücksichtigung finden.

In einer großen Privatbank findet sich folgende Aufteilung zwischen verschiedenen Kriterien bei verschiedenen Führungspositionen:

Gesamtbankziel:	30%
Profit-Center:	30%
Individuelle Zielerreichung durch den Mitarbeiter	40%

Hoppe (1992) empfiehlt folgende Möglichkeiten für die **Tantiemezuordnung**:

1. Ermittlung der Tantieme als Individualtantieme für jedes Zielgruppenmitglied. Eines besonderen Verteilungsverfahrens bedarf es dabei nicht.
2. Ermittlung der Tantieme als Tantiemebudget mit anschließender Verteilung mit Hilfe eines besonderen Verteilungsverfahrens.
3. Ermittlung der Tantieme für bestimmte Zielgruppenmitglieder als Individualtantieme, für alle übrigen als Tantiemebudget.

Werden für eine erfolgsabhängige Entgeltfestsetzung nur die der Unternehmensleitung direkt unterstellten Führungskräfte (2. Ebene) einbezogen, empfiehlt sich wegen der meist noch vorhandenen Übersichtlichkeit und direkten Zuordnungsmöglichkeit das Verfahren der Individualtantieme als beste Lösung.

Bemessungsgröße	Ziel	Ist	Abweichung %-Punkt	Multiplikator für Sp. 4	Zieleinkommen (VEZ)	VE-Abweichung	Ist-Einkommen	
1	2	3	4	5	6	7	8	
Wachstum Auftragseingang	18%	20%	+ 2	4	15 000,—	+ 8%	16 200,—	a
Kostendeckung	110%	105%	./ 5	10	(25 000,—)	./ 50%	(12 500,—)	b
Wachstum Umsatz	20%	30%	+ 10	4	Basis 100%	+ 40%	(6)+(7)=1,4	c
Zwischensumme							17 500,—	d ¹⁾
Bonus qualitative Ziele (z.B. Qualitätssprünge, Know-how-Steigerung)							25 000,—	e
Zwischensumme VE gesamt (Zeile a + d + e)							58 700,—	f
Festgehalt					120 000,—		120 000,—	g
Nebenleistungen (Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld)					12 000,—		12 000,—	h
Gesamteinkommen (f + g + h) = i					192 000,—		190 700,—	i

1) $d = b \times c$, wenn $> a$

Tab. 11: Einkommenssystem für Geschäftsstellenleiter

Zählen aber auch die Führungskräfte der 3. Ebene dazu, dürfte eine Kombination von Individualtantieme und Tantiembudget in Frage kommen. Für die Verteilung der Beträge aus dem Tantiembudget durch die Bereichsleiter (2. Ebene) müßte ein geeignetes Verteilungsverfahren entwickelt werden. Hierfür bietet sich eine individuelle Leistungsbeurteilung als Basis an. Jeder Bereichsleiter (2. Ebene) hätte dann – unter Berücksichtigung der Leistungsbeurteilungen – Vorschläge zur Verteilung des Tantiembudgets zu machen, über die abschließend die Unternehmensleitung entscheiden würde.

Ergänzend sei auch darauf hingewiesen, daß für die Ermittlung der Individualtantiemen andere Tantiemefaktoren als für die Tantiembudgets festgelegt werden müssen.

Aber auch folgendes, eher einfaches Tantiememodell kann sinnvoll sein, wenn z. B. die Anzahl der Führungskräfte auf der obersten Führungsebene überschaubar ist:

Bemessungsgrundlage/ Form der Tantieme:

Die Tantieme sollte zwischen 25 und 30% des fixen Jahresgehaltes ausmachen, bei DM 200 000,- Jahresgehalt also DM 50 000,- bis DM 65 000,-. Davon sollten ca. 40% quasi fix sein, d. h. nur bei wirklichem Versagen, Verfehlungen etc. gestrichen werden. Für eine solche Regelung sprechen vor allem die folgenden Gründe:

- Es ergeben sich Freiräume bei der Gestaltung der Tantieme. Der fixe Teil kann in Form einer Lebensversicherung, Auto-Leasing u.ä. abgegolten werden.
- Frustration durch Wegfall der möglicherweise bereits eingeplanten Tantieme wird vermieden.

Der variable Teil der Tantieme richtet sich nach dem Zielerreichungsgrad und wird von der Geschäftsführung festgelegt. Der Einfachheit halber empfiehlt sich eine Zweiteilung:

Bei Zufriedenheit und vollständiger Zielerreichung sollte die ganze variable Tantieme, bei zufriedenstellender Leistung, jedoch nicht vollständiger Zielerreichung, die möglicherweise durch Gründe verursacht wurde, die nicht vom Betroffenen steuerbar waren, sollte nur ein Teil der variablen Tantieme (50%) ausgeschüttet werden.

Kontrolle:

Der Zielerreichungsgrad wird jeweils nach Ablauf der 12 Monate von der Geschäftsführung in Zusammenarbeit mit der Führungskraft festgelegt. Dabei sollte grundsätzlich auch über Gründe für ein Nichterreichen, Stärken/Schwächen der Führungskraft, Verbesserungsmöglichkeiten etc. gesprochen werden.

Fazit:

Das System ist bewußt einfach gestaltet, um einen ungebührlich hohen Zusatzaufwand zu vermeiden. Die Zielfestlegung ist einfach im Rahmen der Ein- und Drei-Jahres-Planung einzugliedern und erfordert in dieser Hinsicht wenig zusätzliche Arbeit der Geschäftsführung, wohl aber der betroffenen Führungskräfte. Bei der Kontrolle bleibt der Geschäftsführung ein relativ großer Ermessensspielraum, den sie gezielt zur Unterstützung einzelner Führungskräfte einsetzen und eventuelle Ungerechtigkeiten vermeiden kann. Die Möglichkeit, die Tantieme soweit wie möglich in geldwerten Leistungen zu vergüten, bringt für das Unternehmen wiederum steuerliche Vorteile.

Tantiemeregungen sollten grundsätzlich so gestaltet sein, daß eine Manipulation der Bezugsgrößen nicht möglich ist. Darüber hinaus sollte die gewählte **Bezugsgröße** folgenden Anforderungen genügen:

- Die Größe sollte einerseits für die Unternehmenszielsetzung relevant, andererseits aber auch in möglichst enger Beziehung zur Leistung des Managers stehen und damit individuell zurechenbar sein.
- Die Bestimmung dieser Größe muß rechnungstechnisch einfach möglich und zudem durch den Betroffenen kontrollierbar und nachvollziehbar sein.
- Die Feststellung der Erfolgsgröße sollte kurzfristig möglich sein, damit der Abstand zwischen Entstehung und spezieller Honorierung des Erfolgs nicht zu groß wird und von der Tantieme Impulse zur Leistungssteigerung ausgehen können. Dies schließt nicht aus, daß sich die Erfolgsgröße selbst auf mittelfristige Entwicklungen bezieht und damit eine zu starke Kurzfristorientierung vermieden wird.

Wird etwa das Unternehmensergebnis als Bezugsgröße verwendet, ist zu vermeiden, daß sich bilanzpolitische Dispositionen in unzulässiger Weise auf die Tantieme auswirken.

In vielen Fällen, z. B. bei einer kritischen Phase der Unternehmensentwicklung, sagen die Ergebnisparameter über die Leistung des Managements u. U. nur wenig aus. Hier könnten ein Wegfall der Tantieme u. U. leistungsmindernd wirken und falsche Maßgrößen zu einer Fehlsteuerung des Führungsverhaltens führen. Deshalb dürfen variable Entgeltregelungen nicht zu starr sein. Sie sollten sowohl die spezifische Situation des Unternehmens bzw. wichtiger Teilbereiche (Sparten, Bereiche, Tochtergesellschaften) als auch die jeweiligen strategischen Zielsetzungen berücksichtigen.

Allerdings werden Tantiemen oftmals nach mehreren Jahren als selbstverständlich betrachtet (**Besitzstandsdenken**), so daß ein Unternehmen nicht mehr imstande ist, eine Kürzung der Bezüge vorzunehmen.

Deshalb eignen sich Tantiemeregungen besonders für „Schönwetterperioden“. Geht die Bezugsgröße nachhaltig zurück, besteht oft die Tendenz, das jeweilige Tantieme-System aufzugeben und u. U. tatsächliche oder vermeintliche Festtantiemen zu verwenden.

Unabdingbar für das Funktionieren einer Tantiemeregung sollte jedoch sein, daß die betroffenen Führungskräfte über die für sie geltende Bonus-Regelung unterrichtet werden, damit sie diese auch als Motivationsinstrument akzeptieren.

Um den Problemen zu entgehen, die mit einer zu starren Verknüpfung mit bestimmten Erfolgsgrößen verbunden sind, sind einige Unternehmen dazu übergegangen, die individuelle Leistung der Führungskräfte mit den Zielen in Verbindung zu bringen, die mit der Führungsposition verbunden sind. Ein großer Unterschied besteht jedoch darin, ob die Aufgabenerfüllung lediglich – relativ global – an der **funktionalen Zielsetzung** ausgerichtet ist, die in der jeweiligen Stellenbeschreibung enthalten ist, oder ob nach detaillierten und umfassenden Zielkatalogen vorgegangen wird, wie es z. B. beim **Management by Objectives** vorgesehen ist.

Während die erste Methode von einer eher lockeren Verbindung zwischen Zielsetzung und Gehalt ausgeht, setzt eine Zielsetzung nach dem Prinzip des **Management by Objectives** voraus, daß möglichst viele meßbare, eindeutige, nachvollziehbare und zurechenbare Kriterien für die Zielerfüllung vorhanden sind. Dies ist jedoch in vielen Fällen nicht gegeben oder schwierig, weil z. B. die qualitative Zielkomponente immer wichtiger wird und die Zielerreichung oftmals nicht nur auf einzelne Führungskräfte, sondern auf Personengruppen zurückzuführen ist.

Deshalb ist es meistens fragwürdig, wenn eine zu enge oder eine zu undifferenzierte Verbindung zwischen Zielsetzung und Vergütung hergestellt wird, weil sie der komplexen Wirklichkeit nicht gerecht wird. Oft ist es sinnvoll, sowohl die **individuelle** als auch die **gruppenmäßige** und die **unternehmensbezogene** Leistung zu berücksichtigen. Viele Aufgaben, gerade bei Führungskräften, sind mittel- und langfristig orientiert. Deshalb darf man die Zielerreichung auch nicht zu kurzfristig bemessen.

Insgesamt ist also davon abzuraten, eine zu direkte Verbindung zwischen Zielsetzung und Entgelt vorzunehmen. Sonst besteht die Gefahr, daß nicht die richtige Bemessungsgrundlage vorliegt und die gezeigte Leistung nicht angemessen honoriert wird.

1.2.3 Rechtliche Aspekte

Unabhängig davon, welche spezielle Form der Erfolgsbeteiligung in einem Unternehmen realisiert wird, kommen grundsätzlich drei Möglichkeiten als **Rechtsgrundlage** in Betracht:

- das einmalige, unverbindliche Angebot,
- der Einzelvertrag und
- die Betriebsvereinbarung.

Das **einmalige, unverbindliche Angebot** einer Erfolgsbeteiligung durch die Unternehmensleitung gilt dabei zunächst nur für ein einziges Jahr. Empfohlen werden kann dieses Vorgehen in der Anfangsphase einer Erfolgsbeteiligung, um Spielräume für die Änderungen des Beteiligungsmodells offenzuhalten, oder in besonders begründeten Einzel- und Sonderfällen.

Die zweite Möglichkeit bildet der **Einzelvertrag**. Hier wird zwischen dem Unternehmen und dem einzelnen beteiligungsberechtigten Arbeitnehmer eine individuelle Rechtsgrundlage geschaffen, wobei bei Tarifmitarbeitern der Gleichheitsgrundsatz beachtet werden muß. Die Beteiligungszusage wird dabei automatisch zum Bestandteil des Arbeitsvertrages; eine Änderung des Modells oder seine Abschaffung bedarf der Zustimmung jedes einzelnen Arbeitnehmers oder muß auf dem Weg einer Änderungskündigung erfolgen. Die Form des Einzelvertrages bietet sich bei allen leitenden Angestellten an.

Bei der **Betriebsvereinbarung** ist der Verhandlungspartner bei Einführung und Veränderung nicht der einzelne Arbeitnehmer, sondern der Betriebsrat. Häufig wird die positive Einschätzung der Gewinnbeteiligung durch den Betriebsrat die Voraussetzung dafür sein, daß die Beteiligungsregelungen auch von den übrigen Mitarbeitern positiv beurteilt werden. Daher sollte dort, wo ein halbwegs akzeptables Verhältnis zum Betriebsrat besteht, die Erfolgsbeteiligung rechtlich durch eine Betriebsvereinbarung abgesichert werden.

Nicht behandelt wurde bislang die **überbetriebliche Mitarbeiterbeteiligung**, bei der eine direkte Verbindung zwischen Mitarbeiter und arbeitgebendem Unternehmen nicht mehr besteht. Charakteristisch dafür ist, daß Unternehmen erfolgsbezogene Zuwendungen an einen Fonds abgeben, der wiederum Beteiligungspapiere an Arbeitnehmer ausgibt. Dies gilt zum Beispiel für **Beteiligungs-Sondervermögen** nach dem Fünften Vermögensbildungsgesetz, deren Anlagebestand mindestens 70% Aktien und stille Beteiligungen enthalten muß.

1.3 Kapitalbeteiligungen

Im folgenden werden dem Begriff der Kapitalbeteiligung alle Modelle der Mitarbeiter-Beteiligung subsumiert, bei denen sich Mitarbeiter auf freiwilliger Basis über gesellschafts- und schuldrechtliche Verträge entweder am **Fremd- oder am Eigenkapital** des arbeitgebenden Unternehmens beteiligen. Faktisch ist eine Unterscheidung zwischen diesen Formen nicht immer trennscharf, so daß es sich empfiehlt, zusätzlich den Begriff der **eigenkapitalähnlichen Beteiligung** einzuführen.

In der Bundesrepublik Deutschland gibt es mittlerweile weit über 1000 Unternehmen, die ihre Mitarbeiter auf unterschiedliche Weise an ihrem Kapital beteiligen. Seit dem 1.1.1987 hat der Gesetzgeber durch das Zweite Vermögensbeteiligungsgesetz (Zweites Gesetz zur Förderung der Vermögensbildung der Arbeitnehmer durch Kapitalbeteiligungen) und durch weitere Änderungen im Rahmen des Steuerreformgesetzes 1990 die Förderungsmaßnahmen noch stärker auf den Erwerb von Beteiligungswerten konzentriert. Inwieweit allerdings diese gesetzgeberischen Initiativen einen weiteren Anstieg der Kapitalbeteiligungsangebote beeinflussen können, bleibt abzuwarten.

1.3.1 Ziele der Kapitalbeteiligung

Während bei der Erfolgsbeteiligung die Motivation der Mitarbeiter als Zielgröße dominiert, stellt die Verbesserung der Liquidität durch steuerliche Maßnahmen und durch die Erhöhung der Eigenkapitalausstattung das wichtigste Motiv der Kapitalbeteiligung dar. Dieses Ziel wird wohl auch erreicht, denn die Kapital-Beteiligungs-Unternehmen weisen eine deutlich höhere Eigenkapitalquote auf als der Durchschnitt der bundesdeutschen Unternehmen (vgl. *Schanz* 1986, 294).

Obwohl der Bezug zwischen den Erträgen der Kapitalbeteiligung und der Leistung des Mitarbeiters viel weniger direkt als bei der Erfolgsbeteiligung ist, erwartet man eine Erhöhung der Leistungsbereitschaft durch die **Partnerschaft**, die durch die Beteiligung der Arbeitnehmer an ihrem Unternehmen symbolisiert wird, und die zu höherer Zufriedenheit, mehr Verständnis für das Unternehmen, einer stärkeren Identifikation mit diesem und einer stärkeren Bindung an das Unternehmen führt. Der Arbeitnehmer als Miteigentümer des Betriebes wird u. U. mit seinem Eigentum sorgfältiger umgehen als mit fremdem Gut. Inwieweit diese Ziele tatsächlich erreicht werden, kann wegen der sehr indirekten Beziehungen nur schlecht belegt werden. *Schanz* weist allerdings darauf hin, daß Unternehmen mit Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter im Branchendurchschnitt erfolgreicher sind als solche ohne diese. Ob allerdings die Unternehmen erfolgreicher sind, weil sie eine Kapitalbeteiligung eingeführt haben, oder ob sie eine Kapitalbeteiligung eingeführt haben, weil sie erfolgreicher waren, ist nicht ersichtlich. Durch die Zielsetzung „Partnerschaft und Motivation“ gehört auch die Kapitalbeteiligung zu den Sozialleistungen. Voraussetzung dafür ist allerdings, daß es sich um eine „Leistung“, d. h. einen Aufwand des Betriebes für die Mitarbeiter handelt. Die Kapitalbeteiligung muß den Arbeitnehmern also unentgeltlich oder mit Kostenvorteilen angeboten werden, wie dieses bei Genußscheinen der Bertelsmann AG oder dem Bezug von Belegschaftsaktien der Fall ist. Bei der Fremdkapitalbeteiligung ist eine Zuordnung, z. B. auch bei überdurchschnittlicher Verzinsung eines Mitarbeiterdarlehens, nicht eindeutig.

1.3.2 Gestaltungsmöglichkeiten

1.3.2.1 Beteiligungen am Fremdkapital

Für die Beteiligungen an Fremdkapital ist charakteristisch, daß die Mitarbeiter als Gläubiger dem arbeitgebenden Unternehmen als Schuldner finanzielle Mittel für einen meist festgelegten Zeitraum zur Verfügung stellen. Nach Fristablauf ist der Betrag zurückzuzahlen. Das Darlehen wird in der Regel mit einem festen Zins ausgestattet.

Die weitaus wichtigste Form der Fremdkapitalbeteiligung ist das **Mitarbeiterdarlehen**. Die entsprechenden Verträge sind weitgehend frei gestaltbar und eignen sich für Unternehmen jeder Rechtsform und Größe. In der Praxis variiert die Festlegungsdauer zwischen 5 und 15 Jahren, wobei sich die Unternehmen häufig ein außerordentliches Kündigungsrecht ausbedingen. Normalerweise orientiert sich der Zinssatz an den Zinssätzen für längerfristiges Kontensparen, er kann aber auch teilweise oder vollständig erfolgsabhängig gestaltet werden, z. B. in Form einer Mindestverzinsung und einem vom Unternehmenserfolg abhängigen Bonus (**partiari-sches Darlehen**).

Darlehen bilden die einfachste Form der Kapitalbeteiligung. Die Verträge können den Bedürfnissen der einzelnen Unternehmen angepaßt werden und sind dennoch unkompliziert und für die Mitarbeiter leicht verständlich. Nachteil ist, daß das Arbeitnehmerdarlehen nicht als echte Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen zu werten ist.

Allerdings sind in der Regel für die Liquidität der Firma positive Ergebnisse zu erwarten. Darüber hinaus kann eine Verzinsung über dem Marktzins vom Mitarbeiter durchaus als attraktiv empfunden werden.

1.3.2.2 Beteiligungen am Eigenkapital

Regelungen, die Beteiligungen am Eigenkapital begründen, hängen in hohem Maße von Rechtsformmerkmalen ab. Ohne auf Einzelheiten einzugehen, kann festgestellt werden, daß sowohl unternehmens- als auch steuerrechtliche Bestimmungen einer Beteiligung der Mitarbeiter am Eigenkapital von typischen Personengesellschaften (OHG, KG, Einzelunternehmen) entgegenstehen (vgl. *Langhein* 1987, 1985 ff.). Durch den hohen formalen Aufwand bei Ein- und Austritt (z. B. Handelsregistereintragspflicht) und durch die umfassenden Kontrollrechte der Gesellschaft gilt dies auch für die direkte Beteiligung an der GmbH.

Dagegen erweist sich die **Aktiengesellschaft** (einschließlich KGaA) als vorteilhafteste Rechtsform für eine Eigenkapitalbeteiligung der Mitarbeiter. Die sogenannten Belegschaftsaktionäre unterscheiden sich dabei von den übrigen Aktionären nicht, haben also auch ein Stimmrecht in der Höhe ihres Aktienbesitzes auf der Hauptversammlung. Die Eignung der Rechtsform der AG ergibt sich daraus, daß

**Kaufantrag
Vorzugsaktien
ohne Stimmrecht**
für Mitarbeiter

**ART
LINE
GRAPHIK**

Vorzugsaktien ohne Stimmrecht 1993

- 6 Jahre Sperrfrist
- Möglichkeit der vermögenswirksamen Anlage

Die von mir erworbenen Vorzugsaktie(n) soll(en) auf mein Depot

Depot Nr. Bankleitzahl Bank oder Sparkasse

übertragen werden.

Von den angebotenen Mitarbeiter-Vorzugsaktien möchte ich nach Maßgabe dieses Antrages und der umseitigen Bedingungen erwerben.

Vorzugsaktien 1993	Stück	Kaufpreis für Mitarbeiter DM	Zutreffendes ankreuzen
Möglicher Erwerb	3	675	<input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN
	2	450	<input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN
	1	225	<input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN

Achtung:

Der Antrag ist nur gültig und wird nur bearbeitet, wenn ein Depotkonto angegeben ist (bei Angabe des Depots beachten Sie bitte Ziffer 6. der umstehenden Bedingungen).

Ich versichere, daß der Erwerb der Aktien ausschließlich für mich auf eigene Rechnung erfolgt.

Die Zahlung des Kaufpreises soll in der Weise erfolgen, daß dieser von meinem Lohn bzw. Gehalt einbehalten wird.

Ort/Datum

Unterschrift des Mitarbeiters

Durchschlag verbleibt beim Mitarbeiter

Abb. 24: Kaufantrag für Belegschaftsaktien

- die Haftung auf die Einlage beschränkt bleibt,
- die rechtstechnische Handhabung vergleichsweise unkompliziert ist und
- Aktien in der Regel jederzeit zu veräußern sind, ohne daß davon die Liquidität der Gesellschaft beeinträchtigt wird.

Wegen des zur Gründung der AG erforderlichen Grundkapitals und den Anforderungen an die steuerliche und handelsbilanzielle Prüfung ist diese Rechtsform und damit die Beteiligung der Mitarbeiter über **Belegschaftsaktien** vornehmlich bei größeren Unternehmen anzutreffen. Die Dividende wird hier aus dem versteuerten Gewinn bezahlt, ist also keine Betriebsausgabe und unterliegt damit der Körperschaftsteuer. Abbildung 24 zeigt das Muster eines entsprechenden Kaufantrages.

1.3.2.3 Eigenkapitalähnliche Beteiligungen

Rechtlich gesehen handelt es sich bei den eigenkapitalähnlichen Beteiligungen um die Zurverfügungstellung von Fremdkapital. Da aber die Höhe der Ausschüttungen hier nicht von vornherein festgelegt ist, sondern von der Gewinnsituation des Unternehmens abhängig gemacht wird, wirkt diese Beteiligung aus betriebswirtschaftlicher Sicht wie Eigenkapital. Die eigenkapitalähnlichen Formen sind in der Praxis weit verbreitet, da damit die Schwierigkeiten einer echten Eigenkapitalbeteiligung vermieden werden können.

Die **typische stille Gesellschaft** ist die wohl verbreitetste Form der eigenkapitalähnlichen Beteiligung. Der stille Gesellschafter ist zwingend am Geschäftsergebnis beteiligt. Eine Verlustbeteiligung kann, muß aber nicht ausgeschlossen werden. Die Haftung beschränkt sich auf die Einlage.

Prinzip und Verträge der stillen Beteiligung sind für die Mitarbeiter leicht verständlich. Das Unternehmen kann die Verträge genau auf seine Situation abstimmen. Vor allem für Personengesellschaften und Einzelunternehmen ist diese Beteiligungsform bestens geeignet, um langfristig Eigenkapital anzusammeln.

Wegen handels- und steuerrechtlicher Vorschriften sowie evtl. mitbestimmungsrechtlicher Verpflichtungen kann es sinnvoll sein, Eigen- und Fremdkapitalbeteiligung in Form einer **indirekten Beteiligung** zu verknüpfen. Dies geschieht durch Zwischenschaltung einer GmbH oder BGB-Gesellschaft als Beteiligungsgesellschaft, so daß der Mitarbeiter nicht mehr direkt an seinem arbeitgebenden Unternehmen beteiligt ist, sondern an einer Gesellschaft, die diesem Kapital zur Verfügung stellt. Dabei werden die Mitarbeiter an einer GmbH als stille Gesellschafter beteiligt, die wiederum Gesellschafter des arbeitgebenden Unternehmens ist. Die Mitarbeiter sind bei der Form der BGB-Gesellschaft deren Gesellschafter, wobei die BGB-Gesellschaft selbst eine stille Beteiligung an dem arbeitgebenden Unternehmen hält.

Vorteile der indirekten Beteiligung ergeben sich aus der Vereinfachung der buchhalterischen und verwaltungsmäßigen Aufgaben, da aus der Sicht der Unternehmung sich die Vertragsvielfalt auf **eine Vertragsbindung** mit der Mitarbeiter-Gesellschaft reduziert. Es gibt dabei Gestaltungsmöglichkeiten auf zwei Ebenen, gegenüber der verwaltenden Kapitalgesellschaft und beim Vertrag zwischen der Gesellschaft und dem einzelnen Arbeitnehmer. Die Mitarbeiter haben Verfügungs- und Mitwirkungsrechte nur noch gegenüber der Beteiligungsgesellschaft, nicht mehr gegenüber dem arbeitgebenden Unternehmen.

Genußrechte sind ebenfalls Beteiligungsinstrumente, derer sich die Unternehmen sämtlicher Rechtsformen bedienen können. Dabei erwerben die Mitarbeiter über die Genußscheine Vermögensrechte an der arbeitgebenden Firma. Sie sind damit am Gewinn der Firma beteiligt, nicht aber an ihrer Substanz (stille Reserven bei den Vermögenswerten).

Die Gestaltungsspielräume sind hier von allen Beteiligungsinstrumenten am weitesten, was besonders hinsichtlich Kontroll- und Mitbestimmungsrechten eine Rolle spielt. Demzufolge ist anzunehmen, daß diese neuere Form der Mitarbeiterbeteiligung an Bedeutung gewinnt.

1.3.3 Kapitalaufbringung bei der Kapitalbeteiligung

Im Hinblick auf die **Aufbringung** der Beteiligungsmittel können folgende Alternativen unterschieden werden:

- Wenn die Arbeitnehmer das Beteiligungskapital in voller Höhe selbst (meist bar) aufbringen, spricht man von **Eigenleistungen**. Dies trifft auch auf den Fall zu, daß es den Mitarbeitern überlassen bleibt, sich die Ausschüttungen einer Erfolgsbeteiligung auszahlen zu lassen oder in eine Kapitalbeteiligung zu investieren. In der Praxis kommt dieser Form wenig Bedeutung zu.
- Werden die Beteiligungsmittel ausschließlich vom beschäftigenden Unternehmen aufgebracht, handelt es sich um **Unternehmenszuwendungen**. Dabei ist vor allem an mehr oder weniger regelmäßige, aber auch an einmalige Zuwendungen, z. B. aus Anlaß eines Firmenjubiläums, zu denken.
- Bei verschiedenen **Kombinationen von Eigenleistungen und Unternehmenszuwendungen** finanzieren Unternehmen und Mitarbeiter die Beteiligung gemeinsam. Dieser Form der Mittelaufbringung kommt die größte praktische Bedeutung zu, zumal der § 19a EStG sie als Voraussetzung für eine **Steuerbefreiung** fordert. Das eigene Engagement des Mitarbeiters dürfte auch motivational bedeutsam sein.
- Auch **Erfolgsbeteiligungen** können zur Ansammlung von Beteiligungsmitteln benutzt werden, wenn die Erfolgsanteile an die Mitarbeiter nicht oder nur teilweise ausgeschüttet werden (**laboristische Kapitalbeteiligung**).

- Um **investive Kapitalrenditen** handelt es sich, wenn die Gewinnanteile bzw. Zinsen aus einer bereits bestehenden Kapitalbeteiligung nicht oder nur teilweise ausgeschüttet und zum weiteren Ausbau der Beteiligung genutzt werden. Die obligatorische Wiederanlage endet in der Regel dann, wenn die vereinbarte Soll-Anlage aufgefüllt ist. Als Mittel der Beteiligung für viele Mitarbeiter ist diese Form der Kapitalaufbringung nicht geeignet. Dementsprechend ist sie in der Praxis seltener anzutreffen.

1.3.4 Rechtliche Aspekte

Wird die rechtliche Problematik der **Beteiligung des Betriebsrates** an der Einführung und Gestaltung von Kapitalbeteiligungssystemen angesprochen, dann kann eindeutig festgestellt werden, daß eine rechtliche Verpflichtung dazu nicht besteht. Das BetrVG, das hier ausschließlich als rechtliche Grundlage in Frage käme, sieht eine solche Beteiligung nicht vor.

Andererseits erwachsen den Mitarbeitern aus ihrer Beteiligung **Verfügnungs- und Kontrollrechte**, die je nach Rechtsform sehr unterschiedlich sind.

Mitarbeiter als **Darlehensgeber** und Inhaber von **Genußrechten** haben keine Mitsprache- und Kontrollrechte.

Mitarbeiter, die über **Belegschaftsaktien** beteiligt sind, haben grundsätzlich alle vorgesehenen Gesellschafterrechte, etwa Stimm-, Informations- und Dividendenrecht. Ihr Stimmrecht auf der Hauptversammlung entspricht ihrem Anteil am Gesamtkapital der Firma. Sehr ähnlich sind die Rechte der Mitarbeiter als **Gesellschafter einer GmbH**.

Der **stille Gesellschafter** hat das Recht auf Einsichtnahme in die Bücher, auf eine Abschrift des Jahresabschlusses und hat sogar Regreßansprüche, wenn der Geschäftsführer seiner Pflicht, die Geschäfte zum beidseitigen Nutzen zu führen, nicht nachkommt. Da der Arbeitnehmer nur schuldrechtlich am arbeitgebenden Unternehmen beteiligt ist, nicht aber mit allen Eigentums- und Verwaltungsrechten ausgestattet ist, wie z. B. der Gesellschafter einer GmbH, können seine Kontrollrechte durch einen Gesellschaftsvertrag allerdings eingeschränkt werden.

1.3.5 Kapitalbeteiligungsmodelle – Modellrechnungen

Viele Kapitalbeteiligungsmodelle in der Praxis beruhen entsprechend den Vorgaben des Zweiten Vermögensbeteiligungsgesetzes auf dem in Abbildung 25 wiedergegebenen Schema.

Allerdings ist die Kapitalbeteiligung in der Regel auf Beteiligungen am arbeitgebenden Unternehmen beschränkt. So dürfen z. B. seit dem 1.1.1989 keine vermögenswirksame Verträge mehr über die Anlage in

Anwendung des Zweiten Vermögensbeteiligungsgesetzes für betriebliche Mitarbeiter-Beteiligung			
5. Vermögensbildungsgesetz		§ 19a Einkommensteuergesetz	
936,- DM		500,- DM	
1		2	
<u>Vermögensbeteiligung beim Arbeitgeber</u>			
1.436,- DM			
3		4	
Mitarbeiteraufwendungen		Unternehmensaufwendungen	
Vermögenswirksame Leistungen	936,- DM	Unternehmenszuwendung	500,- DM
./. Spartzulage (20 %)	187,- DM	./. Steuerersparnis (70 %)	350,- DM
Eigenleistungen	749,- DM	Verzicht auf Eigenmittel	150,- DM

Abb. 25: Modellrechnung 936-DM-Gesetz

Legende:

- 1 Der Mitarbeiter begründet/erwirbt auf der Grundlage des Fünften Vermögensbildungsgesetzes mit seinen vermögenswirksamen Leistungen eine Vermögensbeteiligung am arbeitgebenden Unternehmen.
- 2 Das arbeitgebende Unternehmen gewährt dem Mitarbeiter nach § 19a EStG eine steuer- und sozialversicherungsfreie Verbilligung der Vermögensbildung.
- 3 Der Mitarbeiter erbringt die vermögenswirksamen Leistungen als Eigenleistungen und erhält darauf die Spartzulage in Höhe von 20%, die ihm im Rahmen des Lohnsteuerjahresausgleichs bzw. der Einkommensteuererklärung ausbezahlt wird. Dadurch erwirbt er einen Kapitalanteil in Höhe von DM 1436,- zum Preis von DM 749,-.
- 4 Die Zuwendung des Unternehmens ist sofort als Betriebsausgabe abzugsfähig und schmälert damit den Unternehmensgewinn, der mit durchschnittlich 70% besteuert würde. Dadurch werden liquide Mittel in Höhe von DM 1.436,- als Vermögensbeteiligung geschaffen, die durch einen tatsächlichen Verzicht von DM 150,- an Eigenmitteln (aus möglicher Gewinnthesaurierung) bezahlt werden.

außerbetrieblichen stillen Beteiligungen abgeschlossen werden. Stille Beteiligungen sind z. B. nur dann zulässig, wenn es sich um eine entsprechende Anlage

- am arbeitgebenden Unternehmen,
- an der Konzernobergesellschaft des arbeitgebenden Unternehmens oder
- an einer Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft, die aufgrund eines Vertrages mit dem Arbeitgeber an dessen Unternehmen gesellschaftsrechtlich beteiligt ist,

handelt. Entsprechende Regelungen gelten seit dem 1.1.1990 für Genußscheine. Außerbetriebliche Genußscheine von Nicht-Kreditinstituten können nur dann mit vermögenswirksamen Leistungen erworben werden, wenn sie an einer deutschen Börse zum amtlichen Handel oder zum geregelten Markt zugelassen sind. Handelt es sich um außerbetriebliche Genußscheine von Kreditinstituten, entfällt die Arbeitnehmer-Sparzulage in Höhe von 20%. Die Einkommensgrenze (zu versteuerndes Einkommen) für die Gewährung der Arbeitnehmer-Sparzulage beträgt (1992) DM 27 000,- für ledige und DM 54 000,- für verheiratete Arbeitnehmer.

In der Praxis kommt darüber hinaus das Mitarbeiter-Darlehen oder die stille Beteiligung am Betrieb des Arbeitgebers zur Anwendung. Zwei Beispiele sollen die entsprechenden Zusammenhänge verdeutlichen.

Praxismodell 1: Mitarbeiter-Darlehen

Wenn die Mitarbeiter ihr Vermögensbildungsgeld, das bislang auf Bankkonten und in Versicherungspolice floß, als Darlehen in der Firma belassen, gilt dies auch nach den künftigen Bestimmungen des Vermögensbildungsgesetzes als **Beteiligung am Produktivkapital**. Als solches genießt es die höchstmögliche staatliche Förderung. Die Mitarbeiter bekommen auf diese Weise höhere Zinsen, und sie finden zu einer besseren Firmenbindung. Das Mitarbeitergeld kann auf die Dauer womöglich Bankkredite der Firma ablösen, Sicherheiten freimachen und auf jeden Fall die Zinskosten senken.

firmenseitige Rechnung (bei 130 teilnehmenden Mitarbeitern)	Betrag
Beitrag zur Vermögensbildung (130 × 624 Mark)	DM 81 120,-
Firmenzuschuß nach § 19a EStG (130 × 300 Mark)	DM 39 000,-
Mitarbeiter-Einzahlung (130 × 312 Mark)	DM 40 560,-
Darlehensbetrag pro Jahr (130 × 1236 Mark)	DM 160 680,-
Darlehenszins (5 Prozent)	DM 8 034,-
Alternativer Bankzins auf Liquiditätsverbesserung (7,5 Prozent)	DM 9 126,-
Zinsvorteil für das Unternehmen	DM 1 092,-
Wenn alle 350 Mitarbeiter des Unternehmens ein Darlehen geben, liegt der Zinsvorteil für die Firma bei jährlich	DM 2 940,-

Tab 12: Mitarbeiter-Darlehen

In dem folgenden Beispiel zahlt das Unternehmen den Mitarbeitern monatlich DM 52,- als freiwillige Sozialleistung für die Vermögensbildung, DM 624,- im Jahr. Legen die Mitarbeiter noch einmal DM 312,- dazu, bekommen sie von der Firma einen steuerfreien Zuschuß von DM 300,-, so daß im Jahr DM 1 236,- auf dem Firmenkonto angelegt werden können. Dafür gibt es eine garantierte Verzinsung, die um 3 Prozent über dem jeweiligen Diskontsatz der Deutschen Bundesbank liegt. In der Beispielrechnung in Tabelle 12 wurde vereinfachend von einem Diskontsatz von 2% ausgegangen und einem alternativen Zins für Bankdarlehen von 7,5%. Das ist auf jeden Fall mehr, als die Mitarbeiter für ihre Anlage bei der Bank bekämen, für die Firma immer noch weniger, als sie für einen Kredit bezahlt. Dabei bleiben die Zahlungen für Vermögensbildung und ein steuerfreier Zuschuß unberücksichtigt.

Praxismodell 2: Stille Beteiligung

Das Eingehen stiller Beteiligungen ist eine weitverbreitete Finanzierungspraxis. Sie eignet sich für jede Rechtsform und erfordert nur in den seltensten Fällen zusätzliche Sicherheiten vom Beteiligungsnehmer oder die Überlassung von Mitwirkungsrechten. Die stillen Geldgeber wissen meist bestens über Firmeninterna, Ertragskraft und Entwicklungschancen Bescheid. Das gilt im besonderen, wenn sich Mitarbeiter der Firma als Kapitalgeber engagieren. Denn sie sind als Gesellschafter natürlich in besonderem Maße am Wohlergehen der Firma interessiert.

Seit 1984 können die 65 Mitarbeiter der im folgenden behandelten Firma ihr Vermögensbildungsgeld ganz oder teilweise für den Erwerb stiller Be-

firmenseitige Rechnung	
Bislang legen erst 30 der 65 Mitarbeiter jährlich DM 412,- in stillen Beteiligungen an. Die anderen bevorzugen noch herkömmliche Anlagen. Sie verzichten damit auf die Höchsförderung.	
Mitarbeiter-Einzahlung (30 × 312 Mark)	DM 9 360,-
Firmenzuschuß nach § 19a EStG (30 × 100 Mark)	DM 3 000,-
Beteiligungskapital pro Jahr (30 × 412 Mark)	DM 12 360,-
Beteiligungszins (5 Prozent)	DM 618,-
Zinersparnis (7,5 Prozent Kreditzins)	DM 702,-
Zinsvorteil der Firma	DM 84,-
Wenn alle 65 Mitarbeiter Beteiligungen eingehen, liegt der Zinsvorteil jährlich bei	DM 546,-

Tab. 13: Stille Beteiligung

teiligungen an der gut gehenden Haustechnikfirma verwenden. Bis zu DM 300,- Zuschuß gibt es dafür aus der Firmenkasse, 5 Prozent Regelverzinsung und einen Gewinnanteil von noch einmal 10 Prozent (vgl. Tab. 13).

„Die Hälfte der Leute nimmt dieses Angebot regelmäßig an“, sagt der Firmeninhaber. Er schreibt es der erhöhten Motivation seiner Beschäftigten zu, daß seine Firma in der jahrelangen Flaute am Bau noch expandieren konnte. Die Monteure wurden so gleichzeitig zu Beratern für die Kunden und zu engagierten Verkäufern für die Firma.

Praxismodell 3: Vergabe von Genußrechten

In dem vorliegenden Beispiel werden den Mitarbeitern Genußrechte mit einer Gewinn- aber auch einer Verlustbeteiligung angeboten. Sie enthalten keine Gesellschaftsrechte, insbesondere kein Stimmrecht und keinen Anspruch auf Beteiligung am Abwicklungserlös bei einer eventuellen Auflösung der Firma. Darüber hinaus gelten spezielle Verfügungsbeschränkungen und Rücknahmebedingungen. Es gelten folgende Bedingungen:

1. Die Genußrechte gewähren eine Beteiligung an Jahresergebnissen von . . . nach den Bestimmungen der folgenden Absätze, wobei die Interessen der Beteiligten, d. h.
 - des Unternehmens
 - der Gesellschafter
 - der Genußrechtsinhaber
 angemessen und abgewogen berücksichtigt werden.
2. Die Genußrechte sind am Jahresergebnis von . . . gemäß Jahresabschluß beteiligt. Der Jahresabschluß wird nach den Grundsätzen ordnungsgemäßer Bilanzierung erstellt und von einem Wirtschaftsprüfer testiert. Bemessungsgrundlage ist der nach dem geltenden Gliederungsschema in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesene „Jahresüberschuß“.
3. Es gibt zwei Typen von Genußrechten, die sich in ihren Konditionen (Umfang der Gewinn- und Verlustbeteiligung auf den Nennwert von DM 500,- bezogen) wie folgt unterscheiden:

Der Gewinnanteil des Genußrechts-Typs 1 beträgt 0,00003% des Jahresüberschusses. Die Verlustbeteiligung bemißt sich nach dem gleichen Prozentsatz, ist jedoch auf maximal 30% des Nennwerts begrenzt.

Der Gewinnanteil des Genußrechts-Typs 2 beträgt 50% mehr als der des Typs 1 (d. h. 0,000045%). Gleiches gilt auch für den Verlustanteil. Die Verlustbeteiligung ist jedoch dem Umfang nach nicht begrenzt, umfaßt also den vollen Nennwert.
4. Wird im Jahresabschluß von . . . ein „Jahresfreibetrag“ ausgewiesen, so wird der eingetretene Verlust den Genußrechten ihren Anteilen entsprechend zugerechnet.

In der Folgezeit entfallen Gewinnansprüche eines Genußrechts solange, bis die ihm zugerechneten Verlustanteile ausgeglichen sind.

5. ... läßt von einem Wirtschaftsprüfer prüfen und testieren, daß die Ermittlung des auf das Genußrecht entfallenden Anteils am Gewinn oder Verlust mit den vorstehenden Bestimmungen übereinstimmt und informiert den Beraterausschuß (§ 10) über die Höhe, sobald das Testat vorliegt.

Bis Ende 1991 hat ein knappes Drittel der Mitarbeiter von dem Angebot Gebrauch gemacht.

1.3.6 Kapitalbeteiligung von Führungskräften

Mittlerweile werden auch in der Bundesrepublik verstärkt Wertpapiere des Unternehmens insbesondere den leitenden Mitarbeitern im Rahmen der variablen Vergütung angeboten.

Zum einen kann diese Möglichkeit auch hier – wie bereits im letzten Abschnitt erwähnt – in Anlehnung an § 19a EStG ausgestaltet sein, welcher eine steuerfreie Vermögensbeteiligung gewährt, soweit der Vorteil nicht höher ist als der halbe Wert der Vermögensbeteiligung, DM 500,- p.a. insgesamt nicht übersteigt sowie eine sechsjährige Sperrfrist zugrunde liegt.

Da diese Regelung sehr eng gefaßt und wegen des geringen Betrages von DM 500,- relativ unattraktiv ist, verfahren einige Unternehmen derart, daß es dem Mitarbeiter erlaubt ist, max. 10% des Bruttogehaltes anzusparen, um Aktien des Unternehmens zu einem Preis von z. B. 75 oder 85% des Börsenkurses zu erwerben. Der Differenzbetrag zum Börsenkurs wird dann durch das Unternehmen subventioniert. Eine Sperrfrist bezüglich des Verkaufs der Wertpapiere ist nicht unbedingt erforderlich, kann jedoch aus personalpolitischen oder auch aus steuerlichen Gründen sinnvoll sein.

Grundsätzlich ist nämlich zu beachten, daß die verbilligte oder unentgeltliche Abgabe von Firmenaktien voll steuerpflichtig ist. Bei der Ausübung von Optionen ist wiederum die Differenz zwischen dem Optionspreis und dem Marktpreis zu versteuern. Der steuerfreie geldwerte Vorteil ist pro Jahr auf DM 500,- begrenzt. Immerhin ist ein eventueller Kursgewinn steuerfrei, der beim Wiederverkauf von Firmenaktien realisiert wird und wenn darüber hinaus kein Spekulationsgeschäft vorliegt.

Dabei läßt sich die steuerliche Effizienz von Firmenaktien insofern erhöhen, wenn die Mitarbeiter ihre Aktien voll bezahlen und statt einer steuerpflichtigen Verbilligung eine wertgleiche verschobene Vergütung, also ähnlich wie schon bei der betrieblichen Altersversorgung diskutiert, erhalten. Gegebenenfalls kann der Aktienerwerb auch durch Firmendarlehen finanziert werden (TPF & C 1991). Insofern kann von einer Effi-

zienzsteigerung gesprochen werden, weil steuerfreie Kursgewinne weiterhin möglich sind, die Auszahlung und Versteuerung des geldwerten Vorteils erst nach dem Eintritt in den Ruhestand erfolgen und darüber hinaus die bereits erwähnten Vorteile der Deferred Compensation (aufgeschobenen Vergütung) auch hier gelten.

Welche der dargestellten Beteiligungsformen für ein Unternehmen die günstigste ist, hängt von den konkreten finanziellen Faktoren, den Zielen des Beteiligungsmodells und der Unternehmenskultur ab. Generell gültige Empfehlungen können insofern nicht gegeben werden. Je nach Ziel der Mitarbeiterbeteiligung läßt sich die Kapitalbeteiligung auch in ein individualisiertes Entlohnungssystem, z. B. ein Cafeteria-System einbeziehen. Derartige Wahlmöglichkeiten, z. B. Barauszahlung oder Anlage des Betrages in verbilligten Belegschaftsaktien, bieten sich geradezu an. In verschiedenen Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland wird dieser Modus bereits praktiziert (vgl. *Wagner et al.* 1990). Die Erfolgsbeteiligung dagegen kann im Normalfall nicht Gegenstand einer Wahlmöglichkeit sein. Vielmehr kann der sich aus ihr ergebende Betrag Grundlage des Wahlbudgets darstellen (vgl. Teil A).

2. Arbeitgeberdarlehen

Arbeitgeberdarlehen erfreuen sich allgemein und speziell bei den Führungskräften großer Beliebtheit (vgl. *Schulte* 1989). Zudem ergibt sich eine aus den Merkmalen der Leistung resultierende Bindungswirkung (vgl. Kap. A 5.3.). Im folgenden werden nun die Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeitgeberdarlehen besprochen, durch konkrete Praxisbeispiele unterlegt sowie Vor- und Nachteile für Arbeitnehmer und Arbeitgeber vor allem hinsichtlich bilanzieller und steuerlicher Aspekte erörtert.

2.1 Der Begriff des Arbeitgeberdarlehens

Für den Zweck der außerordentlichen Bargeldzuwendung an einen Arbeitnehmer steht dem Arbeitgeber neben der Gewährung von Lohn- und Gehaltsvorschüssen das Rechtsinstitut des Darlehens nach § 607 BGB zur Verfügung.

Bei diesem überläßt der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer zeitweilig einen Geldbetrag zur eigenen Verfügung und erwirbt dafür einen Anspruch des Arbeitnehmers auf Rückzahlung dieses Betrages. Der Darlehensvertrag tritt dabei neben einen bestehenden Arbeitsvertrag.

Abhängig von der Ausgestaltung der Bargeldzuwendungen als Lohnvorschuß oder Arbeitgeberdarlehen ergibt sich eine Reihe unterschiedlicher Rechtsfolgen. Bei dem Darlehen handelt es sich juristisch nicht um eine

Lohnzahlung. Vorschußzahlungen lassen den Lohnanspruch des Arbeitnehmers unmittelbar erlöschen (§ 352, 1 BGB), während die Darlehensrückzahlung lediglich einen Rückerstattungsanspruch begründet und nur im Wege einer zusätzlichen Aufrechnungsvereinbarung mittelbar die Funktion einer Lohnzahlung übernehmen kann. Es bestehen materiell erhebliche Unterschiede in den Rechtsfolgen z. B. in bezug auf Kredittilgung, Pfändung oder Verjährung. Daher sollte die Formulierung des Vertragstextes hinsichtlich der Rechtsinstitute eindeutig sein.

In **wirtschaftlicher Hinsicht** gleicht der Lohnvorschuß dem Arbeitgeberdarlehen. In beiden Fällen wird dem Arbeitnehmer ein Kredit im wirtschaftlichen Sinne gewährt, wobei die Kreditdeckung im einen wie im anderen Falle in der künftigen Arbeitsleistung des Arbeitnehmers besteht. Eine zusätzliche Sicherung ist fast nur bei hypothekarischen Darlehen anzutreffen. Eine im sonstigen Kreditgeschäft häufig anzutreffende dingliche Sicherung fehlt hier meist.

Das Darlehen des Arbeitgebers ist in der Regel mit einem niedrigen Zinssatz ausgestattet, da der Arbeitgeber mit seiner Darlehenshingabe in aller Regel nicht eine gut verzinsliche Geldanlage bezweckt, sondern dem Arbeitnehmer einen Anreiz bieten will in der Erwartung einer positiven Verhaltensbeeinflussung. Dabei können auch die übrigen Darlehensbedingungen, z. B. in Form einer mehrperiodigen Tilgungsaussetzung, den Bedürfnissen der Arbeitnehmer angepaßt werden.

In der Praxis wird man ein Arbeitgeberdarlehen immer dann der Konstruktion als Lohnvorschuß vorziehen, wenn es um höhere, den Monatslohn um ein Vielfaches übersteigende Kreditbeträge geht und wenn das Darlehen mit einem positiven Zinssatz ausgestattet ist. Dabei beträgt die Laufzeit des Darlehens meist mehrere Jahre.

2.2 Angebotsmöglichkeiten

Zu den Voraussetzungen der Gewährung von Arbeitgeberdarlehen gehören entsprechende Bestände der Unternehmen an freien Geldern oder die Möglichkeit, sich über günstige Kredite zu refinanzieren.

Grundsätzlich dürfte jeder gesunde Betrieb in der Lage sein, Arbeitgeberdarlehen in **Einzelfällen** zur Verfügung zu stellen. Dies gilt auch für sog. **Kleindarlehen** (bis maximal 5000,- DM), die z. B. neu Eintretenden Arbeitnehmern zur Wohnungsbeschaffung gewährt oder Mitarbeitern, die in finanzielle Schwierigkeiten geraten sind, zur Verfügung gestellt werden. Meist werden diese Darlehen zinslos gewährt. Sofern die Liquidität des Unternehmens eine Selbstfinanzierung dieser Darlehen nicht zuläßt, können diese Summen meist unproblematisch refinanziert werden.

Um allerdings eine breite Attraktivität für alle Mitarbeiter zu gewährleisten, muß der Darlehensbetrag so hoch sein, daß er einen wirklichen

Gebrauchswert repräsentiert. Gerade bei den Darlehen zum **Wohneigentumserwerb** sollte mindestens die Hälfte eines Jahreseinkommens zur Verfügung gestellt werden können. Die Belastung des Unternehmens hängt dabei zum einen von der Höhe der Darlehen und zum anderen von der Anzahl der Kreditnehmer ab.

Für die **Institutionalisierung** eines entsprechenden Angebotes, das schon wegen seiner motivationalen Wirkung von vielen Mitarbeitern gewählt werden soll, ist eine relativ große Kapitalkraft erforderlich. Institutionalisierung bedeutet hier keinesfalls, daß ein Rechtsanspruch jedes Arbeitnehmers auf ein Darlehen besteht. Über jede Darlehensvergabe muß im Einzelfall entschieden werden. Sie ist für viele Unternehmen nicht zu erreichen, zumal zu den rein zinsabhängigen Kosten noch ein gewisses Risiko des **Rückzahlungsausfalles** kommt, das sich gerade in Krisenzeiten, zum Beispiel bei Kurzarbeit, noch krisenverschärfend auswirken kann. Selbst Großunternehmen, die über größere finanzielle Reserven verfügen oder gute Bedingungen für die Aufnahme von Fremdkapital etwa über das Auflegen eigener Anleihen haben, bieten ihren Mitarbeitern daher oft Darlehen in wenig attraktiven Größenordnungen an. Nur Führungskräfte können häufig über höhere Beträge verfügen. Prädestiniert für diese Sozialleistung sind Unternehmen, die zwangsläufig über hohe Liquidität verfügen, wie Banken und Versicherungen. Hier liegt der Kreditrahmen sowohl bei Hypothekendarlehen wie auch bei anderen Krediten im Durchschnitt deutlich höher. So bietet ein Berliner Kreditinstitut seinen Angestellten Ratenkredite bis zu zehn Nettogehältern zu einem variablen, an den Diskontsatz gekoppelten Zinssatz an. Hypothekendarlehen sind dort auf 400000,- DM begrenzt. Die Akzeptanz der Darlehen ist aufgrund der günstigen Konditionen in fast allen Betrieben hoch (**Mitnahmeeffekt**).

Mitarbeiter, die auf dem freien Kapitalmarkt wegen fehlender Sicherheiten oder fehlendem Eigenkapital ein Darlehen nicht erhalten können, werden für ein entsprechendes betriebliches Angebot besonders dankbar sein. So setzt ein hypothekarisch gesicherter Kredit, der für den Erwerb von Wohneigentum die günstigste Finanzierungsform darstellt, in der Regel mindestens 20% des Kaufpreises als Eigenkapital voraus. Gerade junge Arbeitnehmer verfügen oft trotz eines entsprechenden Gehaltes und einer vielversprechenden Karriere noch nicht über diesen Betrag, so daß für sie ein eigenes Heim ohne ein Arbeitgeberdarlehen nicht zu realisieren ist. Diese sog. **Eigenkapitalersatzdarlehen** können aber als Angebot für alle Mitarbeiter nicht institutionalisiert werden, da damit u. U. inakzeptable Rückzahlungsrisiken verbunden wären. Daher findet man sie in der Praxis in den diesbezüglichen Betriebsvereinbarungen nicht; auch dort wird generell ein bestimmter Eigenkapitalanteil für die Vergabe des Darlehens vorausgesetzt.

Im Einzelfall sind bei genauer Kenntnis der persönlichen Umstände des Mitarbeiters derartige Kredite jedoch möglich. Um hierbei die Liquidität nicht zu belasten, kann der Betrieb dabei auch auf die **Bürgschaft** nach §§ 765 ff. BGB ausweichen, die in diesem Falle praktisch denselben Zweck erfüllt.

Während für die Kleindarlehen meist keine weiteren Gewährungsbedingungen als eine **Zweckbindung** festgelegt werden, z. B. Umbaumaßnahmen in der Wohnung, KFZ-Beschaffung, ist für Baudarlehen fast immer zusätzlich eine längere **Betriebszugehörigkeit** Voraussetzung. Wegen der dadurch erleichterten Beurteilung der finanziellen Zuverlässigkeit des Mitarbeiters und wegen der damit zusammenhängenden Bindungswirkung sollte darauf nur in Ausnahmefällen verzichtet werden.

2.3 Bewertung, Bilanzierung und steuerliche Situation

Für den handelsrechtlichen Bilanzausweis von Arbeitgeberdarlehen gelten grundsätzlich die gleichen Bilanzierungsvorschriften wie für andere Ausleihungen des Unternehmens. Lediglich die Forderungen aus Krediten an Vorstandsmitglieder und leitende Angestellte müssen unabhängig von der Laufzeit bei einer Aktiengesellschaft in einer eigenen Bilanzposition ausgewiesen werden (vgl. § 89 AktG).

Hinsichtlich der Bewertung ist in der **Handelsbilanz** von den Anschaffungskosten, d. h. den Auszahlungsbeträgen, auszugehen. Für den häufigen Fall besonders niedrig verzinslicher Darlehensforderungen, wie dies bei Arbeitgeberdarlehen die Regel ist, gilt der Barwert einer Darlehensforderung als Anschaffungskosten. Als Zugang bei langfristigen Darlehensforderungen ist daher nur der abgezinsten Auszahlungsbetrag auszuweisen. Dagegen ist der Unterschiedsbetrag zwischen Auszahlung und Barwert erfolgswirksam als sonstiger Aufwand zu buchen (vgl. *Kühnberger/Stachuletz* 1981, 505). Die später aus der abnehmenden Restlaufzeit resultierende Erhöhung des Barwertes ist im Rahmen des horizontalen Anlagespiegels als Zugang zu behandeln und erfolgswirksam als Zinsertrag zu buchen.

Bisher konnten **ertragsteuerlich** unverzinsliche bzw. niedrigverzinsliche Darlehensforderungen an Betriebsangehörige, denen keine bestimmten Gegenleistungen der Darlehensempfänger gegenüberstehen, mit dem abgezinsten Nennbetrag in der **Steuerbilanz** bilanziert werden. In dem zur Ertragsteuer ergangenen Urteil (I R 114/84) vom 30.11.1988, das durch das BFH-Urteil vom 24.1.1990 (I R 157/85 145/86) bestätigt wurde, hat der BFH entschieden, daß abweichend von der bisherigen Regelung der Teilwert niedrig verzinslicher oder unverzinslicher Darlehensforderungen gegenüber Betriebsangehörigen dem Nennwert entspricht. Demzufolge ergeben sich für den Arbeitgeber durch die Darlehensvergabe keine steuerlichen Vorteile mehr.

Für den **Arbeitnehmer** hat die Aufnahme eines Arbeitgeberdarlehens auch **steuerliche Konsequenzen**. Unabhängig vom Zinssatz bleibt ein Darlehen steuerfrei, wenn die Summe des zugrundeliegenden und noch nicht getilgten Darlehens zum Zeitpunkt der Lohnzahlung 5000 DM nicht übersteigt (Abschn. 31 Abs. 8 LStR), wobei mehrere Darlehen an einen Arbeitnehmer zusammengefaßt werden. Dabei kommt es nicht darauf an, zu welchem Zweck das Arbeitgeberdarlehen gewährt worden ist. Erhält ein Arbeitnehmer von seinem Arbeitgeber ein unverzinsliches oder zinsverbilligtes Darlehen, das 5000 DM übersteigt, so sind die Zinersparnisse steuerpflichtig, bis das Restdarlehen auf 5000 DM gesunken ist. Steuerpflichtige Zinersparnisse werden dabei angenommen, soweit der Effektivzins 6% unterschreitet. Unabhängig vom Zinssatz bleibt das Arbeitgeberdarlehen steuerfrei, wenn im Falle der Zinszahlung diese für den Arbeitnehmer als Werbungskosten oder Betriebsausgaben anzusetzen wäre, unabhängig davon, ob dies auch steuerliche Wirkung hätte.

2.4 Vorteile für Arbeitnehmer und Arbeitgeber

Aus der Beschreibung der Gestaltungsmöglichkeiten und der steuerlichen Situation können sich folgende Vorteile für den Arbeitnehmer ergeben:

- schnelle und unbürokratische Verfügbarkeit,
- Anpassung der Darlehensbedingungen (z. B. Tilgung) an die Bedürfnisse des Arbeitnehmers,
- Zinersparnisse durch im Verhältnis zum Kapitalmarkt niedrigere Zinsen,
- keine Versteuerung des Zinsvorteils, falls der Darlehenszins mindestens 6% beträgt bzw. der Darlehensbetrag niedriger als 5000,- DM ist.

Besonders in Hochzinsphasen gewinnt das Arbeitgeberdarlehen an Attraktivität, da dann auch der steuerlich zulässige Zinssatz von 6% vorteilhaft ist. Bei einem Marktzins von z. B. 10% für Hypothekendarlehen entsteht bei einem Darlehen von 100 000,- DM zu 6% eine jährlich steuerfreie Zinersparnis von 4000,- DM.

Die **Kapitalbeschaffungskosten** sind für ein Unternehmen gewöhnlich deutlich niedriger als für einen privaten Arbeitnehmer. Daher können günstige Darlehensbedingungen für den Arbeitgeber u. U. kostenneutral oder zumindest wenig kostenintensiv sein. Sollte überzählige Liquidität vorhanden sein, vermindern sich die Kosten für ein Arbeitgeberdarlehen ebenfalls.

Im Verhältnis zum Nutzen für den einzelnen Arbeitnehmer ist diese Sozialleistung daher relativ preiswert. Ihre Attraktivität läßt sie als **Leistungsanreiz** effektiv erscheinen, zumal die Vergabe eines Darlehens von den Arbeitnehmern normalerweise als Vertrauensbeweis, als Anerkennung interpretiert wird. Eine **Bindungswirkung** ergibt sich zum einen

durch die Voraussetzung der Darlehensgewährung an eine bestimmte Betriebszugehörigkeit, zum anderen aus den Darlehensbedingungen im Falle des Ausscheidens (vgl. Punkt 2.5).

2.5 Die Festlegung der Darlehensbedingungen

Die für den Arbeitnehmer entscheidenden Bedingungen sind Zinssatz und Laufzeit des Darlehens, eventuell unter Berücksichtigung einer tilgungsfreien Zeit.

Für die Höhe des zu gewährenden Kredites ist neben den Möglichkeiten des Unternehmens einmal das Risiko aus der persönlichen Situation des Arbeitnehmers von Bedeutung. Dazu gehören materielle Sicherheiten, Gesundheitszustand sowie persönliche Charakteristika, die die Rückzahlung des Darlehens betreffen. Über diese subjektiven Kriterien können keine generellen Aussagen gemacht werden, so daß hier eine allgemein gültige Risikoeinschätzung bzw. deren Umsetzung in geldwerte Äquivalente nicht erfolgen kann. Zum anderen hängen Darlehenssummen von dem Teil des Gehaltes ab, der für Zinsen und Tilgung verwandt werden kann.

Für die Laufzeit und die Rückzahlungsbedingungen, z. B. für die Vereinbarung tilgungsfreier Perioden, ist letztlich der Liquiditätsbedarf des Unternehmens und die Einschätzung der gehaltsmäßigen Entwicklung des Arbeitnehmers unter Berücksichtigung von Leistungen, Fähigkeiten, Karriereplanung zu berücksichtigen. Weiterhin spielen persönliche Lebensumstände des Mitarbeiters eine Rolle, wie z. B. die Wiederaufnahme bzw. die Beendigung der beruflichen Arbeit durch den Ehepartner zu einem bestimmten Zeitpunkt. Auch hier muß dem Einzelfall entsprechend entschieden werden. Die Rückzahlbarkeit der Kleindarlehen ist meist an einen Prozentsatz des Nettoeinkommens gekoppelt (z. B. 3% des Nettoeinkommens pro Monat). Meist ergeben sich dadurch Laufzeiten von weniger als drei Jahren.

Bei Kleindarlehen bis 5000,- DM mit Laufzeiten bis zu drei Jahren wird normalerweise Zinsfreiheit angeboten, um die steuerlichen Vorteile voll auszuschöpfen. Da es sich hier meist um Darlehen für Mitarbeiter handelt, die sich in wirtschaftlichen Schwierigkeiten befinden, handelt es sich dann um eine echte „Sozial“-Leistung.

Unabhängig von den Kosten werden in den meisten Fällen auch bei höheren Darlehensbeträgen als Zinssatz die steuerlich unbedenklichen 6% vereinbart. Je höher der Marktzins ist, desto attraktiver wird dieses Angebot. Ein Zinssatz, der über der steuerlich zulässigen Grenze liegt, kommt aufgrund der „optischen“ Attraktivität nur bei sehr hohen Kapitalmarktzinsen in Frage.

Obwohl dies in der Praxis bisher sehr selten ist, bietet sich auch das Arbeitgeberdarlehen für eine **Integration in ein Cafeteria-System** an. Dabei sind allerdings einige Einschränkungen zu beachten:

Gemäß eines Schreibens des BFM vom 9. Juli 1987 besteht eine Umwandlungsmöglichkeit von anderen Entgeltbestandteilen, die nicht dem Direktentgelt (Barlohn) zuzurechnen sind, nur wenn

- ein Anspruch auf den Arbeitslohn, der als Zinszuschuß oder Zinersparnis gegeben werden soll, bisher noch nicht besteht oder
- eine Öffnungsklausel besteht, die es zuläßt, daß anstelle einer vereinbarten bestimmten Zuwendung auch eine andere Zuwendung gewährt werden kann.

Letzteres ist bei der Regelung eines Cafeteria-Systems wohl stets der Fall. Wegen der Steuerfreiheit ist von dieser Regelung sowieso nur ein Fall betroffen, nämlich der eines Darlehens bis 5000,- DM. Beträgt der Marktzins dafür z. B. 9% per anno, dann ergäbe sich bei Zinsfreiheit eine maximale Ersparnis von 450,- DM im Jahr.

Auf alle anderen möglichen Fälle findet das Schreiben des BMF nach Meinung der Verfasser keine Anwendung. Zinersparnisse werden vom Gesetzgeber erst ab einem Zinssatz von unter 6% angenommen, die generell steuerpflichtig sind. Darlehen jeder Größenordnung, die mit einem Zinssatz von 6% oder mehr ausgestattet sind, bleiben stets steuerfrei. Um jegliches Risiko hinsichtlich der Steuerbarkeit dieser Zinsvorteile zu vermeiden, sollten wie beim Dienstwagen auch hier zur Umwandlung nur Prämien, die zur Zeit der Wahl weder der Fälligkeit noch der Höhe nach endgültig feststehen, zur Disposition gestellt werden. Daher wäre z. B. ein folgendes Angebot steuerlich unbedenklich:

Bei einem Hypothekenzins von 9,5% kann eine Option für ein Hypothekendarlehen von 100 000,- DM (bei Vorliegen aller anderen Voraussetzungen) gewählt werden gegen einen Verzicht z. B. auf eine Prämie von 3 500,- DM. Die Zinersparnis zum Marktzins beträgt 3,5 Prozentpunkte, so daß dieser Betrag der effektiven Ersparnis entspricht. Der Vorteil liegt hierbei nur in der **Steuerfreiheit** dieses Betrages.

Ist ein Unternehmen in der Lage, sich günstiger als zum Marktzins zu refinanzieren (z. B. zu 8,5%), und ist es bereit, diesen Vorteil an den Arbeitnehmer weiterzugeben, müßte der Arbeitnehmer nur auf 2 500,- DM Prämie verzichten, um in den Genuß des zinsgünstigen Darlehens zu kommen. Dann ergibt sich für diesen folgende Ersparnis (Grenzsteuersatz des Arbeitnehmers 50%):

Zinsvorteil (Marktzins 3500 DM – Verzicht 2500 DM)	1000 DM
Steuerersparnis: 2500 DM x 50% Steuersatz	1250 DM
Ersparnis	2250 DM

Der Arbeitnehmer ist also im Verhältnis zur Auszahlung einer Prämie als Barlohn um 2250,- DM besser gestellt. Er erhöht durch das Darlehen sein Nettoeinkommen um 3 500,- DM, während die Barauszahlung sein Nettoeinkommen nur um 1 250,- DM vermehrt.

Zum Schluß soll noch die Frage behandelt werden, was mit dem **Rest der Darlehensschuld bei Kündigung des Arbeitnehmers** passiert. Als Möglichkeiten bietet sich zum einen die Anpassung des Darlehens an den herrschenden Marktzins an, zum anderen die sofortige Fälligkeit der gesamten ausstehenden Darlehenssumme.

Im Hinblick auf die letztgenannte Alternative führt *Schütz* (1973, 46) aus, daß dabei zunächst geprüft werden müßte, ob es treuwidrig wäre, die vorzeitige Rückzahlung in einem solchen Fall zu verlangen, in dem der Arbeitgeber die fristlose Kündigung des Arbeitsverhältnisses selbst zu verantworten hat. Dies ist z. B. der Fall bei einer schwerwiegenden Beleidigung des Arbeitgebers, wie das Bundesarbeitsgericht festgestellt hat (vgl. SAE 1964, Nr. 59). Dann wäre der Zwang zu sofortiger Rückzahlung zweifelhaft.

Aber auch bei der Kündigung durch den Arbeitnehmer wird die Eindeutigkeit der Fälligkeit durch die Problematik der unzulässigen **Kündigungerschwernis** verwischt. Die mit der Rückzahlungsverpflichtung verbundene Kündigungerschwernis und die Betriebsbindung sind auf ihre Rechtmäßigkeit und Gültigkeit hin zu überprüfen. Allerdings gibt es keine genauen Anhaltspunkte dafür, wo bei der Darlehensgewährung hinsichtlich Stärke und Dauer der Rückzahlungslast der kritische Punkt einer unzulässigen Kündigungerschwernis erreicht ist. Einerseits muß der Darlehensschuldner auf die Rückzahlung des Kredits eingestellt sein. Das gilt auch für eventuell überraschende Änderungen der Verhältnisse, die zu Beginn der Kreditgewährung bestanden haben und die für die Zukunft zu erwarten waren. Andererseits muß es dem Arbeitgeber positiv angerechnet werden, wenn er den Arbeitnehmer in wirtschaftlich sinnvoller Weise unterstützt. Eine wohlwollende Beurteilung der Betriebsbindung, wie sie wohl auch in der Praxis vorherrscht, ist daher angebracht. Allerdings würde die sofortige Rückzahlbarkeit von langfristigen und umfangreichen Wohnwerbsdarlehen von den Arbeitsgerichten nicht ohne weiteres akzeptiert werden. Hingegen würde wohl ein mäßiger wirtschaftlicher Druck, der z. B. in der Anpassung des Darlehenszinses an den Marktzins angenommen werden könnte, als rechtmäßig angesehen.

2.6 Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates

Als Grundlage für die Mitbestimmung des Betriebsrates bei der Vergabe von Arbeitgeberdarlehen kommen die Regelungen des § 87 Abs. 1 Nr. 8 und Nr. 10 des BetrVG in Betracht, die im folgenden auf ihre Anwendbarkeit geprüft werden sollen.

Aufgrund des § 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG hat der Betriebsrat das Recht, über Form, Ausgestaltung und Verwaltung von „Sozialeinrichtungen“ mitzubestimmen. Unter „Sozialeinrichtung“ wird dabei fast einhellig eine Einrichtung verstanden, die einen abgesonderten Teil konkreter Mittel mit einer gewissen Organisation darstellt. Wird ein Darlehen also aus laufenden Mitteln bezahlt, handelt es sich nach dieser Definition *nicht* um eine Sozialeinrichtung, wie dies das BAG in seinem Urteil vom 9.12.1980 (1 ABR 80/77) bestätigt hat. Wird das Arbeitgeberdarlehen aus einem Fonds bezahlt, der ausschließlich für die Darlehensvergabe bestimmt ist, so trifft auf dieses Sondervermögen der Begriff der Sozialeinrichtung zu. In diesem Fall ist die Darlehensvergabe nach § 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG mitbestimmungspflichtig.

Gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG hat der Betriebsrat das Recht, bei der betrieblichen Lohngestaltung mitzuwirken. Diesbezüglich hat das BAG in der oben genannten Entscheidung festgestellt, daß es sich bei der Gewährung eines Arbeitgeberdarlehens um einen Teil der Arbeitsvergütung handelt und damit auch der betrieblichen Lohngestaltung im Sinne des Betriebsverfassungsrechts zuzurechnen ist. Daß das Darlehen getilgt werden muß, ist dabei unbedeutend, da die Zuwendung in der Zinsvergütung besteht.

Gleichzeitig schränkt das BAG aber die Ausdehnung des Mitbestimmungsrechtes auf die Festlegung abstrakter genereller Grundsätze ein. Dies wären hier die Fassung von Darlehensrichtlinien. Demnach hat der Betriebsrat kein Mitbestimmungsrecht bei der Auswahl und Festsetzung im Einzelfall. Der diesbezügliche Ermessensspielraum hängt also davon ab, wie detailliert die mit dem Betriebsrat vereinbarten Darlehensrichtlinien die Verteilung und Berechnung regeln. Ebenso wird die Entscheidungsfreiheit, ob und inwieweit ein Unternehmen Arbeitgeberdarlehen überhaupt zur Verfügung stellen will, durch den § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG nicht beschnitten. Zweckbestimmung der Darlehensrichtlinien und der finanzielle Rahmen, der dafür zur Verfügung gestellt wird, unterliegen daher nicht der Mitbestimmung.

Unter Punkt 2.8 dieses Kapitels ist eine Betriebsvereinbarung über die Vergabe der Arbeitgeberdarlehen, die von einem deutschen Großunternehmen mit dem Betriebsrat abgeschlossen wurde, exemplarisch wiedergegeben.

2.7 Fazit

Das Angebot von Arbeitgeberdarlehen durch die Unternehmen setzt Bestände an Liquidität oder die Möglichkeit voraus, zinsgünstige Kredite zu erhalten. Als breites Angebot an viele Arbeitnehmer bietet sich diese Leistung vor allem für Banken/Versicherungen und andere Großunterneh-

men an. Im kleineren Rahmen oder in Einzelfällen können Darlehen aber von jedem gesunden Unternehmen gewährt werden.

Die Kosten dieser Leistung und auch der Nutzen sind kalkulierbar, wobei das Rückzahlungsrisiko eine gewisse Unsicherheit darstellt. Die Kosten des Darlehens hängen von den Möglichkeiten der Geldbeschaffung des Betriebes ab. Diese sind aber in der Regel für ein Unternehmen günstiger als für den einzelnen Arbeitnehmer.

Vorteile für den Arbeitnehmer ergeben sich aus den günstigen Kreditbedingungen, aus Steuerersparnissen und eventuell aus fehlenden Alternativen auf dem externen Kapitalmarkt. Durch die Attraktivität des Darlehens sind positive Effekte auf das Verhalten der Arbeitnehmer zu erwarten.

2.8 Betriebsvereinbarung über die Vergabe von Arbeitgeberdarlehen

In Abbildung 26 wird beispielhaft eine Betriebsvereinbarung über die Vergabe von Arbeitgeberdarlehen wiedergegeben. Abbildung 27 zeigt ein Formular für die Beantragung eines Baudarlehens.

Betriebsvereinbarung über die Vergabe von Arbeitgeberdarlehen	
Die XY AG und der Gesamtbetriebsrat legen folgende Richtlinien für die Gewährung von Firmendarlehen fest:	
1.	Allgemeine Voraussetzungen und Verfahren
1.1	Darlehen können nur im Rahmen des zur Verfügung stehenden Darlehensbudgets gewährt werden. Ein Rechtsanspruch auf Darlehensgewährung besteht nicht. Die Darlehensverwendung ist dem Unternehmen unaufgefordert nachzuweisen: Bei der Vergabe der Darlehen sind die Einkommensverhältnisse des Antragstellers bzw. der Antragstellerin angemessen zu berücksichtigen.
1.2	Die Darlehensanträge sind schriftlich mit Formblatt KD II bei der zuständigen Personalabteilung einzureichen. Kleindarlehen werden formlos beantragt. Die Personalabteilung leitet die Anträge an die paritätische Kommission weiter.
1.3	Beim Baudarlehen füllt der unmittelbare Vorgesetzte des Antragstellers bzw. der Antragstellerin das Formblatt BD II aus. Der Darlehensantrag, der den Finanzierungsplan enthält, wird dem Vorgesetzten nicht vorgelegt.
1.4	Die Entscheidung über die Vergabe von Kleindarlehen, Wohnungsbeschaffungsdarlehen und Baudarlehen trifft die paritätische Kommission, die an jedem Standort aus je zwei Vertretern der Personalabteilung und des Betriebsrates gebildet wird. Die Entscheidung ergeht im Rahmen dieser Richtlinien und ist verbindlich.
1.5	Bei Abweichungen von vorliegenden Richtlinien ist die Zustimmung von ZP einzuholen.
2.	Darlehensarten
	Es werden unterschieden:
	- Kleindarlehen
	- Wohnungsbeschaffungsdarlehen
	- Baudarlehen.
	Bürgerschaftsdarlehen werden nicht gewährt.

Abb. 26: Betriebsvereinbarung (Beispiel)

noch Abb. 26

3. Voraussetzungen für die Darlehensgewährung

3.1 Kleindarlehen

Kleindarlehen können gewährt werden:

- Neueintretenden für Wohnungsbeschaffung
 - Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen, die mindestens ein Jahr dem Unternehmen angehören und unverschuldet in finanzielle Schwierigkeiten geraten sind.
- Kleindarlehen können bis zur Höhe von max. DM 3000,- gewährt werden. In Ausnahmefällen kann der Höchstbetrag auf max. DM 5000,- angehoben werden. In solchen Fällen ist vor Entscheidung des Darlehensausschusses ZP zu informieren.

3.2 Wohnungsbeschaffungsdarlehen

Wohnungsbeschaffungsdarlehen können für Mietvorauszahlungen, Maklergebühren, Umbau-/Renovierungsmaßnahmen, Umzugskosten, Kauttionen und die Ablösung von Mobilgar gewährt werden, vorausgesetzt, das Firmendarlehen wird für eine geeignete Wohnung in angemessener Nähe des Arbeitsplatzes verwendet.

Wohnungsbeschaffungsdarlehen können gewährt werden:

- a) neueintretenden Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen;
- b) Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen, die wegen Heirat oder aus zwingenden familiären Gründen einen Wohnungswechsel vornehmen müssen;
- c) Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die unverschuldet ihre bisherige Wohnung aufgeben müssen;
- d) Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die zu einem Wohnungswechsel gezwungen sind, weil der durch Versetzung bedingte neue Anfahrtsweg unzuverlässig wird;
- e) Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die durch Umbaumaßnahmen einen Wohnungswechsel vermeiden können.

Die Höhe des Wohnungsbeschaffungsdarlehens beträgt max. DM 5000,-.

3.3 Baudarlehen

können Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen gewährt werden, die dem Unternehmen länger als fünf Jahre angehören, oder in begründeten Ausnahmefällen Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen, die für das Unternehmen langfristig von Bedeutung sind, sofern

- der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin nachweist, daß in der Regel nicht weniger als 60% des Gesamtaufwandes fremdfinanziert werden müssen,
- das Wohnungseigentum in verkehrsgünstiger Lage zum Arbeitsplatz liegt,
- der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin das Wohneigentum selbst bezieht,
- das Wohneigentum nicht vermietet oder gewerblich genutzt wird.

Die Höhe des Baudarlehens beträgt max. DM 20 000,-.

3.4 Beantragen mehrere Mitarbeiter, z. B. Eheleute, Eltern und Kinder, ein Wohnungsbeschaffungs- oder Baudarlehen für ein und dasselbe Objekt, so kann insgesamt ein Darlehen von höchstens DM 5000,- bzw. DM 20 000,- gewährt werden.

4. Verzinsung

4.1 Kleindarlehen werden bis DM 3000,- zinslos gewährt.

Kleindarlehen, die DM 3000,- überschreiten, Wohnungsbeschaffungsdarlehen und Baudarlehen sind während der Tilgungsdauer mit 6% p. a. zu verzinsen.

4.2 Die Zinsen werden monatlich vom aktuellen Darlehensstand berechnet und sind während der Tilgungsdauer durch Gehalts-/Lohnabzug zu zahlen.

5. Rückzahlung

5.1 Kleindarlehen bis DM 3000,- sind spätestens innerhalb eines Jahres zurückzahlen. Die Anzahl der Rückzahlungsraten kann innerhalb dieser Zeitspanne, dem Einzelfall angepaßt, vereinbart werden.

noch Abb. 26

- 5.2 Die Rückzahlung der Kleindarlehen über DM 3000,-, der Wohnungsbeschaffungs- und Baudarlehen erfolgt in monatlichen Raten. Die Rückzahlung eines Wohnungsbeschaffungsdarlehens oder Kleindarlehens über DM 3000,- darf vier Jahre weniger 1 Tag nicht überschreiten.
- 5.3 Die monatliche Rückzahlung bei Kleindarlehen über DM 3000,-, Wohnungsbeschaffungs- und Baudarlehen beträgt mindestens 3% des durchschnittlichen monatlichen Netto-Entgelts (= das Netto-Entgelt zur Berechnung des Krankengeldzuschusses bei längerer Krankheit). Die Rückzahlungsraten für Kleindarlehen über DM 3000,- und Wohnungsbeschaffungsdarlehen werden im letzten Jahr der Tilgung ggf. angehoben, um die Tilgung innerhalb von 4 Jahren weniger 1 Tag sicherzustellen.
- 5.4 Die erste Rate ist bei der dem Auszahlungsmonat folgenden Gehalts-/Lohnabrechnung fällig und erfolgt durch Lohn-/Gehaltsabzug. Bei Einstellung der Gehalts-/Lohnzahlung infolge längerer Krankheit sind Tilgung und Zinsen unaufgefordert vom Darlehensnehmer bzw. der Darlehensnehmerin an die XYAG zu überweisen.
6. Sicherheiten
Der Darlehensnehmer bzw. die Darlehensnehmerin tritt den pfändbaren Teil seiner bzw. ihrer Gehalts-/Lohnforderung gegenüber dem Unternehmen und gegen etwaige zukünftige Arbeitgeber in Höhe des jeweils noch ausstehenden Darlehens- und Zinsbetrages an das Unternehmen ab.
7. Vorzeitige Rückzahlung des Darlehens
Der noch zu tilgende Betrag des Darlehens einschließlich rückständiger Zinsen wird sofort zur Rückzahlung fällig, wenn
- 7.1 der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin vor vollständiger Darlehensrückzahlung aus dem Unternehmen ausscheidet;
- 7.2 die vom Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin dargelegten Voraussetzungen für die Darlehensgewährung zum Zeitpunkt der Gewährung nicht vorgelegen haben oder später weggefallen sind (z. B. bei Baudarlehen die Veräußerung des Objektes ohne gleichzeitigen Erwerb eines wieder selbstgenutzten Objektes);
- 7.3 das Darlehen dem im Darlehensvertrag genannten Verwendungszweck nicht zugeführt wird.
Vom Zeitpunkt der Fälligkeit zur vorzeitigen Rückzahlung an ist der Darlehensrest mit 3% über dem jeweiligen Bundesbankdiskontsatz, mindestens aber mit 7% pro Jahr zu verzinsen.
- 7.4 Dem Mitarbeiter steht es frei, das Darlehen unabhängig von der Laufzeit jederzeit zurückzahlen.
8. Diese Betriebsvereinbarung ersetzt die Betriebsvereinbarung vom ...
Die Darlehensverträge, die vor dem ... abgeschlossen wurden, behalten Ihre Gültigkeit.

A-Stadt, den ...

Gesamtbetriebsrat
N.N.

XYAG

N.N.

Antrag auf Gewährung eines Baudarlebens Darlehensnehmer _____
 (Bitte mit Schreibmaschine oder in Druckschrift vollständig ausfüllen)

I.

Angaben zur Person

Name (ggf. auch Geburtsname): _____ Vorname: _____

Anschrift: _____

Geburtsdatum _____ Abteilungs- und Stamm-Nr.: _____ / _____

Werkseintritt: _____ Genaue Bezeichnung der Tätigkeit: _____

Schicht: _____ Telefon-Nr. im Werk: _____

Familienstand: verheiratet / verwitwet / geschieden / getrennt lebend / ledig*)

Vor- und ggf. Geburtsname des Ehegatten: _____ Werksangehörige(r): ja/nein*)

Kinder, Name / Geburtsjahr: _____

II.

Ich beabsichtige, in _____

ein Eigenheim zu bauen / zu erweitern, *)

ein Kaufeigenheim – alt / neu *) – zu erwerben,

eine Eigentumswohnung – alt / neu *) – zu erwerben

und beantrage zur Finanzierung dieses Vorhabens

– ein mit 6% zu verzinsendes Baudarlehen in Höhe von DM _____

– eine Baubürgschaft in Höhe von DM _____

Am Baugrundstück besteht Eigentum / Erbbaurecht*)

Grundbuch von _____ Band _____ Blatt _____

Voraussichtlicher Baubeginn: _____ Voraussichtlicher Bezugstermin: _____

Ich habe von der XY AG bereits _____ ein Baudarlehen erhalten
 / bisher kein Baudarlehen erhalten*)

Das Darlehen bitte ich, auf mein Konto, Nr. _____ bei der _____
 _____ Filiale _____ Bankleitzahl _____ zu überweisen

*) Nichtzutreffendes streichen

Abb. 27: Formular zur Beantragung eines Baudarlebens

noch Abb. 27

III.

Kostenvoranschlag

- 1. Gesamt-Grundstückskosten DM _____
 - 2. Reine Baukosten / Kaufpreis DM _____
 - 3. Kosten der Außenanlagen
- Hausanschlüsse usw. - DM _____
 - 4. Baunebenkosten
- Kosten d. Finanzierung usw. - DM _____
- Gesamtkosten DM _____

IV.

Finanzierungsplan

1. Fremdmittel

Hypotheken- geber	Betrag DM	Zinsen %	Tilgung %
1. Hypothek _____			
Bauspardarl. _____			
Darlehen XY AG _____			

Fremdmittel zusammen:

Nicht ausfüllen!
Prüfvermerk:

2. Eigenmittel

- Eigenkapital _____
- Ansparsumme bei der
Bausparkasse _____
- Bezahltes Grundstück einschl.
Nebenkosten _____
- _____
- _____
- Zwischensumme _____
- Eigenleistungen (Selbsthilfe) _____
- Eigenmittel zusammen: _____

Datum _____

Sachbearbeiter _____

Gesamtsumme 1. und 2. DM _____

noch *Abb. 27*

V.

Erklärung des Antragstellers

Ich verpflichte mich,

- a) auf Verlangen der XY AG das Baudarlehen im Grundbuch (Erbbaugrundbuch) hypothekarisch zu sichern und die dadurch entstehenden Kosten zu übernehmen;
- b) das Baudarlehen lediglich für das unter II. genannte Projekt zu verwenden;
- c) beim Eigenheimbau in eigener Regie mit dem Bau innerhalb von 6 Monaten nach Bewilligung des Darlehens zu beginnen; andernfalls der XY AG die Gründe der Verzögerung und den voraussichtlichen Baubeginn mitzuteilen;
- d) das Bauprojekt nur für meine eigenen Wohnzwecke zu nutzen und ohne Zustimmung der XY AG nicht ganz an andere zu vermieten;
- e) das Baudarlehen mit 10% jährlich zu tilgen. Für das Baudarlehen sind darüberhinaus 6% Zinsen jährlich zu zahlen.

Ich bin damit einverstanden, daß die Tilgungsbeträge für das zinslose Darlehen sowie die Zins- und Tilgungsbeträge für das Zusatzdarlehen vierteljährlich durch die XY AG von meinem Lohn/Gehalt einbehalten werden;

- f) im Falle meines Ausscheidens aus der XY AG den bis dahin noch nicht getilgten Restbetrag des Darlehens mit Monatsbeträgen von 2 1/2% **der ursprünglichen Darlehenssumme** zurückzuzahlen; wenn jedoch mein Verhalten der Gesellschaft Anlaß zur Kündigung meines Arbeitsverhältnisses gegeben hat, den gesamten Restbetrag des Darlehens innerhalb von 6 Monaten nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses zurückzuzahlen;
- g) vom Zeitpunkt des Ausscheidens an für den noch nicht getilgten Restbetrag des Baudarlehens Zinsen in Höhe von 7% jährlich zu entrichten und diese gegebenenfalls eintretende Zinsverpflichtung gleichfalls auf Verlangen der XY AG im Grundbuch eintragen zu lassen;
- h) die Kosten der Eintragungen und Löschungen im Grundbuch zu tragen;
- i) der XY AG im Falle einer Änderung der Finanzierung spätestens vor Auszahlung des Darlehensbetrages einen geänderten Finanzierungsplan zur erneuten Genehmigung vorzulegen;
- k) auf die Auszahlung des Darlehensbetrages zu verzichten, falls ich vor Auszahlung des Darlehens aus der XY AG ausscheide.

Ort Datum

Für die Richtigkeit der Kostenrechnung und der Finanzierung

Bauträger/Beauftragter

Antragsteller

VI.

Anlagen

Bauschein
Grundbuchauszug
Bauzeichnung (Grundriß und Ansicht)
Kaufanwartschaftsvertrag / Kaufvertrag

3. Betriebliche Altersversorgung

3.1 Ergänzungsfunktion der betrieblichen Altersversorgung

Die betriebliche Altersversorgung stellt für viele Arbeitnehmer eine notwendige Ergänzung zur gesetzlichen Altersversorgung dar. Zwar sind nach Umfragen des Instituts für Demoskopie in Allensbach die gesetzliche Rente oder Pension für 80 von 100 Befragten einer der Garantien für einen geruhsamen Lebensabend. Vielfach ist der erzielbare Rentenanspruch jedoch nicht alleine ausreichend, um den im Berufsleben erworbenen Lebensstandard halten zu können. Deshalb werden auch folgende Formen der Alterssicherung für erstrebenswert angesehen (Infratest 1988):

Einkünfte aus eigenem Betrieb:	16%
Zinsen aus Vermögen:	26%
betriebliche Altersversorgung:	33%
Grundstückbesitz:	37%
Lebensversicherung:	80%

Auch faktisch kann man von einer auf mehreren Säulen ruhenden Alterssicherung sprechen. Dazu dient die betriebliche Altersversorgung als sogenannte zweite Säule und die Eigenvorsorge als dritte, wobei bei einer Sozialversicherungs-Rente von ca. 70% des letzten Nettoeinkommens, 20% durch die betriebliche Altersversorgung und 10% durch Eigenvorsorge zu decken wären (vgl. *Heubeck* 1989, 713).

Bei mittleren und oberen Führungskräften können allerdings je nach dem Niveau der betrieblichen Rentenansprüche beträchtliche Abweichungen hiervon vorliegen. So ist es in der Regel üblich, die variablen Gehaltsbestandteile incl. Festantennen für nicht ruhegehaltsfähig zu erklären, so daß dann der Eigenvorsorge eine größere Bedeutung zukommt. Andererseits können private Lebensumstände wie insbesondere die Erbschaft von Privatvermögen im individuellen Einzelfall dazu führen, daß der Eigenvorsorge und u. U. der betrieblichen Altersversorgung eine relativ geringere Bedeutung zukommen kann. Insbesondere diese Entwicklung dürfte zukünftig dazu führen, daß bei den mittleren und oberen Führungskräften flexiblere und individuelle betriebliche Altersversorgungssysteme an Bedeutung zunehmen werden.

3.2 Typen der betrieblichen Altersversorgung

In Anlehnung an *Glaubrecht* (1992) lassen sich folgende Typen der betrieblichen Altersversorgung unterscheiden:

Gesamtversorgungssysteme

Hierbei wird, in der Regel in Abhängigkeit von der abgeleiteten Betriebszugehörigkeit, eine Betriebsrente zugesagt (z. B. 75% der letzten Brutto-

bezüge), wobei die jeweilige Sozialversicherungs-Rente angerechnet wird. Gesamtversorgungssysteme sind für das jeweilige Unternehmen dann problematisch, wenn sich die Sozialversicherungs-Renten z. B. wegen bestimmter staatlicher Sparmaßnahmen unterdurchschnittlich entwickeln. Das Unternehmen zahlt dann den jeweiligen Rest.

Entgeltabhängige Systeme

Bei diesen Systemen wird das letzte Brutto- oder Nettoeinkommen eines bestimmten Zeitraumes (z. B. der letzten fünf Jahre) zugrunde gelegt. Durch Sockelbeträge für die ersten 5–10 Dienstjahre und durch Höchstgrenzen (was z. B. den maximalen Prozentsatz oder die Anzahl der anrechenbaren Dienstjahre betrifft) läßt sich das Niveau der betrieblichen Altersversorgung näher eingrenzen. Die unmittelbare Anrechnung einer Sozialversicherungs-Rente entfällt bei diesem Verfahren ebenso wie beim Festbetragssystem.

Festbetragssysteme

Hier wird ein bestimmter Festbetrag als monatliche Rente festgesetzt. Aber auch pro Dienstjahr kann man feste Beträge gewähren. Es leuchtet unmittelbar ein, daß dieser Typ der betrieblichen Altersversorgung für den Arbeitgeber am leichtesten zu kalkulieren ist. Auch der Aufwand des Unternehmens ist in der Realität bei diesen Systemen am niedrigsten.

3.3 Gestaltungsformen der betrieblichen Altersversorgung

Direktzusagen

Am meisten verbreitet sind **Direktzusagen** (vgl. *Dernberger/Förster/Rößler* 1988, 1125). Dabei verpflichtet sich das Unternehmen selbst, „eine Betriebsrente aus betrieblichen Mitteln unmittelbar an den Zuwendungsempfänger oder an seine Hinterbliebenen (Witwen- oder Waisenrente) zu leisten“ (vgl. *Glaubrecht* 1992).

Direktzusagen, zu deren Sicherung vom jeweiligen Unternehmen Pensionsrückstellungen gebildet werden, finden sich häufig bei oberen Führungskräften und bei Großunternehmen (vgl. *Schulte* 1989, 660).

Pensionskassen

Pensionskassen verkörpern ebenso wie Unterstützungskassen bei tariflichen und bei außertariflichen Arbeitnehmern eine besonders häufige Form der betrieblichen Altersversorgung. Pensionskassen sind gleichbedeutend mit der Funktionsweise eines Lebensversicherungsunternehmens in der Rechtsform eines Versicherungsvereins auf Gegenseitigkeit, der auf das jeweilige Unternehmen bezogen ist.

Anders als bei der Direktzusage erhält der Arbeitnehmer keinen unmittelbaren Rentenanspruch gegen seinen Arbeitgeber, sondern gegenüber

seiner Pensionskasse, bei der durch Beitragszahlungen des Arbeitgebers und eine evtl. Eigenbeteiligung des Arbeitnehmers die späteren Verpflichtungen finanziell abgedeckt werden. Eine gewisse Absicherung für die zukünftigen Pensionäre besteht darin, daß die Gewährung von Darlehen an den Träger der Pensionskasse verboten und ansonsten auf ein Drittel des Gesamtvermögens beschränkt ist. Gegenüber der Finanzierung durch Rückstellungen kann das in der Regel als ungünstiger bezeichnet werden. Die Pensionskassen stehen bei einer leicht rückläufigen Entwicklung immer noch mit rd. 20% an zweiter Stelle hinter den Direktzusagen. Das Vermögen aller Pensionskassen beträgt zur Zeit etwa 75 Mrd. DM (vgl. *Glaubrecht* 1992).

Unterstützungskassen

Der Anteil der Unterstützungskassen beträgt ca. 7%. Das entsprechende Kassenvermögen beläuft sich auf ca. 30 Mrd. DM im Jahre 1990 (vgl. *Glaubrecht* 1992).

Unterstützungskassen sind rechtlich selbständige Einrichtungen eines oder mehrerer Trägerunternehmen. Sie gewähren den Beschäftigten Leistungen ohne einen Rechtsanspruch. Die ertrag- und substanzsteuerlichen Finanzierungseffekte sind bei Unterstützungskassen deutlich geringer als bei Direktzusagen. Allerdings besteht keine Passivierungspflicht wie bei Direktzusagen. Darüber hinaus dürfen die Unterstützungskassen im Gegensatz zu den Pensionskassen Darlehen an die Trägerunternehmen gewähren.

Direktversicherungen

Ca. 5% der Unternehmen, die eine betriebliche Altersversorgung anbieten, haben dabei als alleinige Form die der Direktversicherung gewählt. Vor allem bei mittelständischen Unternehmen und bei Mitarbeitern von Freiberuflern wird dieser Weg häufig beschritten.

Darüber hinaus gibt es die Direktversicherung als Ergänzungseinrichtung zu anderen Formen der betrieblichen Altersversorgung. So hat sich nach Mitteilung des Verbandes der Lebensversicherungsunternehmen der Bestand an Direktversicherungsverträgen von 1974 (Inkrafttreten des BetrAVG) von 1,34 Mio. auf 3,37 Mio. per Ende 1988 erhöht. Dies entspricht mehr als einer Verdoppelung. Wegen der überragenden Bedeutung soll im folgenden etwas ausführlicher auf die Modalitäten der Direktversicherung eingegangen werden.

Mit der Direktversicherung schließt das Unternehmen zugunsten seines Mitarbeiters eine Lebensversicherung für dessen Alters- und Hinterbliebenenversorgung oder den Fall seiner Berufsunfähigkeit ab. Während der Arbeitnehmer oder seine Angehörigen als Bezugsberechtigte die Leistungen aus einer solchen Police direkt beanspruchen können, ist der Arbeit-

geber Vertragspartner des Lebensversicherungsunternehmens, der die Beiträge zahlt. Hierbei sieht der Gesetzgeber, anders als bei allen anderen Sozialleistungen, die Möglichkeit der **Umwandlung von festen Vergütungsbestandteilen** in eine steuerbegünstigte Direktversicherung ausdrücklich vor.

Aus steuerlichen Gründen darf die **Erlebensfalleistung** aus der Versicherung nicht vor dem 60. Lebensjahr fällig werden. Daneben darf eine **vorzeitige Kündigung** des Vertrages durch den Arbeitnehmer nicht erfolgen und eine **Abtretung oder Beleihung** durch den unwiderruflich Bezugsberechtigten nicht vorgenommen werden. Dazu ist eine Einhaltung einer **5-jährigen Mindestvertragsdauer** erforderlich. Damit die Erträge der Versicherung für den Arbeitnehmer steuerfrei bleiben, muß allerdings eine **Vertragsdauer von 12 Jahren** eingehalten werden.

Aus der Direktversicherung ergibt sich eine Reihe von Vorteilen, die im folgenden erläutert werden.

Die Direktversicherung in Form einer Kapitallebensversicherung auf das Leben und zugunsten des Arbeitnehmers bietet für einen verhältnismäßig niedrigen Beitrag einen **sofort einsetzenden Todesfallschutz mit hoher Leistung**. Wird eine Gruppenversicherung, die 50% bzw. 90% eines objektiv umschriebenen Personenkreises umfaßt (manche Versicherer lassen auch Sammelversicherungsverträge und unechte Gruppenversicherungsverträge zu) abgeschlossen, dann ermäßigen sich die Einzelbeiträge zusätzlich.

Die Firma als Versicherungsnehmerin trägt **keinerlei Versorgungsrisiko**, da sich die Ansprüche ausschließlich gegen das Versicherungsunternehmen richten.

Dadurch ergibt sich für das Unternehmen eine **sichere Kalkulationsgrundlage** und eine **überschaubare Finanzierung** bei einem äußerst geringen Verwaltungsaufwand.

Dazu kommen noch **steuerliche Vorteile**, denn der Arbeitgeber kann die Beträge zur Direktversicherung und – sowie er dies zahlt – auch die darauf entfallende Lohn- und Kirchensteuer als Betriebsausgaben geltend machen.

Der gesetzlichen Regelung hinsichtlich der Unverfallbarkeit wird dadurch entsprochen, daß die Versicherungsunternehmen die Überschußanteile zur Erhöhung der Versicherungsleistungen verwenden. Dann können die unverfallbaren Ansprüche stets auf die bis zum Ausscheiden finanzierten Versicherungsleistungen begrenzt werden. Dem Versicherten kann beim vorzeitigen Ausscheiden nach Erfüllung der Unverfallbarkeitsvoraussetzungen die Versicherung einfach mitgegeben werden. Dazu ist außerdem notwendig, daß der ausscheidende Arbeitnehmer ein unwiderrufliches

Bezugsrecht erhält und der Arbeitgeber eine eventuelle Beileihung rückgängig macht.

Die **Insolvenzversicherung** läßt sich dadurch regeln, daß den Arbeitnehmern vom Zeitpunkt des Eintritts der Unverfallbarkeit an ein unwiderrufliches Bezugsrecht eingeräumt wird, so daß die Zahlung eines Insolvenzbeitrages entfällt. Bei Beileihungen oder widerruflichem Bezugsrecht hat der Arbeitnehmer die Direktversicherungen dem Pensions-Sicherungs-Verein zu melden. Die Bemessungsgrundlage für den PSV-Beitrag ist das Deckungskapital der Versicherungen von Arbeitnehmern, die die Voraussetzungen für die Unverfallbarkeit erfüllt haben.

Der jeweilige Wert der Direktversicherungen steht dem Unternehmen in vollem Umfang für **Beileihungen** zur Verfügung. Soweit unwiderrufliche Bezugsrechte eingeräumt sind, müssen die Berechtigten zustimmen. Trotzdem besteht **keine Aktivierungspflicht**.

Nach § 16 BetrAVG hat der Arbeitgeber alle drei Jahre eine **Anpassung** der laufenden Leistungen der betrieblichen Altersversorgung zu prüfen und hierüber nach billigem Ermessen zu entscheiden. Kapital-Direktversicherungen unterliegen nach herrschender Meinung nicht dieser Prüfungspflicht, sofern mit dem Rentenbeginn die Versicherung als einmaliger Kapitalbetrag ausbezahlt wird.

Die günstige **Pauschalversteuerungsregel** erlaubt es den Firmen, ihren Arbeitnehmern, insbesondere Führungskräften, beachtliche Beträge zu einem sehr niedrigen Steuersatz zuzuwenden. Dies gilt auch für eine Gehaltsumwandlungsversicherung. Ein weiterer positiver Effekt ist, daß dadurch das zu versteuernde Jahreseinkommen des Mitarbeiters sinkt und damit seine individuelle Steuerlast.

Dabei kann der Arbeitgeber bis 3 000,- DM je Kalenderjahr und Versichertem die Lohnsteuer pauschal übernehmen. Der Pauschalsteuersatz beträgt einheitlich 15% (incl. Kirchensteuer 16,05%).

Versichert der Arbeitgeber in einem gemeinsamen Vertrag mehr als einen Arbeitnehmer, so kann sich der Beitrag für die Lohnsteuerpauschalierung für den einzelnen Arbeitnehmer bis auf 4 200,- DM erhöhen, wenn der durchschnittliche Beitrag 3 000,- DM pro Kalenderjahr nicht übersteigt. Dazu werden lediglich alle Jahresbeiträge bis 4 200,- DM addiert und durch die Anzahl der Versicherten geteilt. Die Arbeitnehmer mit einem Beitrag über 4 200,- DM hinaus sind auszuklammern. Für sie werden 3 000,- DM der Pauschalversteuerung unterworfen, für die darüber hinausgehenden Beitragsteile kommt die individuelle Versteuerung in Betracht. Der Vorteil für den Arbeitnehmer wird daher bei mittleren und höheren Einkommen besonders deutlich.

Hinsichtlich der **sozialversicherungsrechtlichen Behandlung** gilt folgendes: Pauschalversteuerte Beiträge für die Direktversicherung, die der Arbeit-

geber zusätzlich zu den laufenden Bezügen selbst finanziert, bleiben sozialversicherungsabgabenfrei. Das gilt auch für Beiträge, die im Rahmen der im § 40 b EStG beschriebenen Durchschnittsbildung über 3 000,- DM bis maximal 4 200,- DM je Kalenderjahr liegen.

Pauschalbesteuerte Direktversicherungsbeiträge, die der Arbeitgeber im Zusammenhang mit einer Gehaltsumwandlungsvereinbarung abführt, sind nur dann sozialversicherungsabgabenfrei, wenn sich die Gehaltsumwandlung auf einmalige Zahlungen, wie z. B. Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld, Tantiemen usw. beschränkt. Betreffen die Umwandlungen reguläres Entgelt, sind die Beiträge für den Versicherten sozialabgabenpflichtig. Wenn die Gehaltsumwandlung aus Bezügen erfolgt, die über der Beitragsbemessungsgrenze liegen, bleiben diese ohnehin sozialversicherungsfrei. Im folgenden sind Beispiele für einen Direktversicherungsplan und für eine Vereinbarung über die Gehaltsumwandlung aufgeführt.

3.4 Rechtliche Rahmenbedingungen

Betriebsrentengesetz

Das Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung vom 19.12. 1974 (Betriebsrentengesetz – BetrAVG) verpflichtet die Unternehmen, laufende Betriebsrenten alle drei Jahre auf eine Anpassung an die inflationäre Entwicklung hin zu überprüfen. Gemäß § 2 BetrAVG werden Ansprüche unverfallbar, vor allem wenn der Anwartschaftsberechtigte mehr als 10 Jahre Betriebszugehörigkeit erreicht hat. §§ 7 ff. BetrAVG regeln die Insolvenzsicherung der betrieblichen Versorgungsansprüche durch einen Pensionssicherungsverein, wenn ein Unternehmen zahlungsunfähig geworden ist.

Diese Regelungen haben neben der personalpolitisch erwünschten Absicherung der Rentenansprüche die Unternehmen mit erheblichen Kosten belastet. So haben die Aufwendungen für die betriebliche Altersversorgung in den letzten Jahren stärker zugenommen als die Entgeltleistungen (vgl. *Kaukewitsch* 1984, 705). Die weitere Ausbreitung der betrieblichen Altersversorgung wurde durch das BetrAVG also eher gehemmt als begünstigt. Dabei ist auch zu berücksichtigen, daß durch die Rechtsprechung aus ehemals freiwilligen Zusagen Besitzstände, d. h. Anwartschaften, geschaffen wurden, die ebenfalls die weitere Entwicklung der betrieblichen Altersversorgung beeinträchtigen.

Steuerrechtliche Vorschriften

Für die Direktzusage als die am meisten verbreitete Form der betrieblichen Altersversorgung gilt in besonderem Maße der Grundsatz, daß die später zu zahlende Betriebsrente durch Kapitalansammlung vorzufinanzieren ist. Bei den anderen Formen der betrieblichen Altersversorgung

wird diese Funktion ja von einer Zwischeninstitution (Pensionskasse, Unterstützungskasse, Versicherungsgesellschaft) übernommen.

Allerdings ist diese Finanzierung zunehmend erschwert worden. Der erlaubte Rechnungszinsfuß, nach dem sich wiederum der Rückstellungsumfang bemißt, wurde 1982 von 5,5% auf 6% erhöht. Darüber hinaus dürfen keine Rückstellungen mit steuerlicher Wirkung für Anpassungsverpflichtungen gebildet werden.

Durch diese Auflagen hat in den letzten Jahren die Neigung zur Ausweitung von Versorgungszusagen eher abgenommen. Damit verbunden ist die Einsicht in oftmals mangelnde langfristige Finanzierbarkeit relativ großzügiger Pensionsregelungen.

Bilanzrichtlinien-Gesetz

Das am 1.1.1986 in Kraft getretene Bilanzrichtlinien-Gesetz schreibt die Passivierung von nach dem 31.12.1986 neu erteilten unmittelbaren Pensionszusagen vor. Es verlangt darüber hinaus die Offenlegung von Deckungslücken im Bilanz-Anhang bei Kapitalgesellschaften. Auch diese Pflichten dürften als weiteres Hemmnis für die betriebliche Altersversorgung aufzufassen sein.

Insgesamt handelt es sich um ein Passivierungswahlrecht für Altzusagen und um eine Passivierungspflicht für Neuzusagen, was im Prinzip übrigens auch steuerrechtlich so gilt. Langfristig wird somit erreicht, daß alle Pensionsrückstellungen im Jahresabschluß erscheinen. Bisher nicht bilanzierte Pensionszusagen brauchen jedoch nicht plötzlich passiviert zu werden. „Die damit verbundene Aufwandsbelastung könnte sogar viele Unternehmungen in den Konkurs wegen Überschuldung treiben“ (vgl. *Chmielewicz* 1989, 21).

Fazit

Letztlich kann jedes Unternehmen über die Existenz, Höhe und Form von Betriebsrenten selbst entscheiden. Der Betriebsrat hat keinerlei Initiativrecht und kann insofern eine Pensionsregelung gegen den Willen der Unternehmensleitung nicht erzwingen.

Sobald die Betriebsvereinbarung über die betriebliche Altersversorgung jedoch einmal abgeschlossen ist, ist es nur schwer möglich, die Kürzung von bisherigen Pensionszusagen zu erreichen. Allerdings können Pensionsregelungen für neu eintretende Mitarbeiter gekündigt werden, was sicherlich aus personalpolitischer Sicht kein Dauerzustand bleiben kann.

Ansonsten muß nach Ansicht von *Glaubrecht* schon „betriebswirtschaftlich fundiert dargetan werden, daß eine seit Jahren anhaltende Verlustsituation sich auf absehbare Zeit fortsetzen werde“ (*Glaubrecht* 1992, 352), auch wenn praktische Fälle von gekürzten Pensionszusagen schon vorgekommen sind (vgl. *Chmielewicz* 1989, 16).

Insgesamt ist wohl *Drukarczyk* zuzustimmen, daß mittlerweile „ein überstürzt agierender Gesetzgeber und ein BAG, das gelegentlich dazu neigt, die ökonomische Quelle der Rentenzahlungen und die alternativen Finanzierungsmöglichkeiten von Unternehmen aus den Augen zu verlieren, (sie) könnten den Datenkranz für AV-Zusagen so stark verändert haben, daß sich die ökonomische Vorteilhaftigkeit von AV-Zusagen für Eigentümer gerade dann verabschiedet, wenn die sozialpolitische Erwünschtheit als besonders groß erscheint“ (*Drukarczyk* 1990, 351).

3.5 Flexibilisierungstendenzen

Es ist personalpolitisch sinnvoll, Pensionszusagen nach Mitarbeitergruppen zu differenzieren, z. B. für obere Führungskräfte, außertarifliche und für tarifliche Mitarbeiter. Dabei ist für das jeweilige Niveau dieser gruppenbezogenen Pensionszusagen einerseits der damit erreichbare Versorgungsgrad in Relation zum bisherigen Entgeltniveau bestimmend und andererseits die Annahme, daß den Mitarbeitern mit höher werdender Position und steigendem Entgeltniveau auch in zunehmendem Maße zugemutet werden kann, Eigenvorsorge zu treffen.

Flexibilisierungstendenzen bei der Altersversorgung sind in besonderem Maße auf das flexible Pensionsalter zurückzuführen, das mittlerweile bei Mitarbeitern aller Hierarchieebenen anzutreffen ist. Dabei trägt die Rentenreform 1992 dazu bei, daß neben der zeitlichen Flexibilität, die den Zeitpunkt betrifft, ab dem der Ruhestand beginnt, auch nach § 42 SGB VI die Möglichkeit eröffnet wird, „bei entsprechender Einschränkung der Erwerbstätigkeit eine Teilrente aus der gesetzlichen Rentenversicherung zu beziehen und allmählich in den Ruhestand hineinzugleiten“ (*Förster/Trevisany/Rechtenwald* 1991, 51). Die Tabellen 14 und 15 (S. 172) geben einen Überblick über die ab 1992 in Kraft getretenen Änderungen.

Auf jeden Fall wird alleine durch die gesetzliche Rentenreform in zunehmendem Maße der Beratungsbedarf durch die Personalabteilung steigen, damit jeder Mitarbeiter vor dem Rentenbeginn rechtzeitig einen genauen Überblick über die finanziellen Konsequenzen der vorzeitigen Pensionierung bzw. für den Zeitraum des Bezuges von Teilrente erhält. Evtl. sind auch die finanziellen Auswirkungen von Abfindungsregelungen zu bedenken. Hinzu kommt die Bereitstellung von Altersteilzeit-Arbeitsplätzen und die Berücksichtigung damit verbundener Gemeinkosten.

Auch bei Führungskräften sind Regelungen anzutreffen, die zwar eine feste Höchstaltersgrenze haben (z. B. 65 Jahre), jedoch auch die Option zur früheren Vertragsbeendigung enthalten, entweder mit oder ohne versicherungsmathematischen Abschlag. Auch hierdurch wird auf personalpolitisch sinnvollem Wege die Möglichkeit zur flexiblen Pensionierung gegeben, wobei der individuelle Versorgungsgrad des jeweiligen Mitar-

Sukzessive Anhebung der Altersgrenzen von 63 und 60 Jahren auf Alter 65 (ausgenommen Schwerbehinderte), beginnend im Jahr 2000

Erreichen der Altersgrenze 65 für Männer im Jahr 2008, für Frauen im Jahr 2017

Vorgezogene Altersrente künftig möglich ab 62. Lebensjahr

Kürzung der vorgezogenen Altersrente um 0,3% pro Monat der vorgezogenen Altersrente (max. 10,8%)

Arbeitsvertragliche Klauseln, wonach ein Beschäftigungsverhältnis zu einem Zeitpunkt enden soll, in dem der Arbeitnehmer Anspruch auf eine gesetzliche Altersrente hat, sind nur wirksam, wenn eine solche Vereinbarung in den letzten drei Jahren vor dem Beendigungszeitpunkt getroffen oder vom Arbeitnehmer bestätigt worden ist

Tab. 14: Verlängerung und Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit

Möglichkeit der Inanspruchnahme gesetzlicher Teilrenten ab 1992

Die Teilrente beträgt zwei Drittel, die Hälfte oder ein Drittel der zustehenden Vollrente – bei entsprechender Einschränkung der Erwerbsfähigkeit

Mitarbeiter, die im Hinblick auf eine Teilrente ihre Erwerbstätigkeit einschränken möchten, können von ihrem Arbeitgeber verlangen, daß er mit ihnen die Möglichkeiten einer Altersteilzeit-Beschäftigung erörtert

Zu eigenen Vorschlägen des Arbeitnehmers hat der Arbeitgeber Stellung zu nehmen

Tab. 15: Gleitender Ruhestand durch Teilrenten (Förster/Trevisany/Rechtswald 1991, S. 52)

beiters ebenso in die Betrachtung des Einzelfalles eingeht wie die Überlegungen des Unternehmens zur jeweiligen Nachfolgeregelung und den damit verbundenen Konsequenzen der Personalentwicklung.

3.6 Individualisierungsmöglichkeiten

Wir gehen davon aus, daß in zunehmendem Maße die individuelle Versorgungssituation die Erwartung an das betriebliche Sozialleistungs-Management bestimmen wird. Dabei spielt die private Vermögenssituation ebenso eine Rolle (z. B. durch Erbschaft, Doppelverdiener in der Familie, Kinderzahl) wie auch das bisherige Entgeltniveau und der damit verbundene Lebensstandard. Entsprechend dürfte auch der Beratungsbedarf für den einzelnen Mitarbeiter zunehmen, sei es durch das Unternehmen oder durch private Vermögensberatung.

In diesem Zusammenhang dürften neben privaten Vermögensanlagen auch verschiedene Sozialleistungen an Bedeutung gewinnen, sofern neben dem individuellen Bedarf auch noch gewichtige Kosteneinsparungen dafür sprechen. Entsprechendes gilt für die verschiedenen Formen der Mitarbeiterbeteiligung (vgl. Kapitel B 4) ebenso wie für die Gehaltsumwandlungs-Direktversicherung oder für die steuerlich effizient aufgeschobene Vergütung („Deferred Compensation“).

Bei der **Deferred Compensation** kann der Mitarbeiter jährlich beeinflussen, ob gewisse Teile seiner Gesamtvergütung ausgezahlt werden sollen oder ob die Barvergütung in eine aufgeschobene Vergütung umgewandelt werden soll. Dem Mitarbeiter wird damit z. B. ermöglicht, durch diese Art von Zusatzversorgung seinen Wunsch-Vorruhestand realisieren zu können. Steuerliche Vorteile entstehen durch eine unterschiedliche Steuer-Progression vor und nach dem Ruhestand, die Anlage des Vergütungsbestandteiles vor Steuern und die Anlage evtl. Zinserträge ebenfalls vor Steuern. Entsprechende Vorteile gelten ja generell auch für mehrere Formen der betrieblichen Altersversorgung.

Für das jeweilige Unternehmen entstehen insofern Vorteile, als daß eine attraktive Vergütungskomponente ohne Zusatzkosten besteht. Der zusätzlich einbehaltene Entgeltbetrag ist jetzt schon steuerlich abzugsfähig und nicht zuletzt liegt eine gewisse Liquiditätsverbesserung vor.

Nicht alle Vergütungselemente eignen sich zur Umwandlung in eine aufgeschobene Vergütung. Am besten geeignet sind die variablen Gehaltsbestandteile (Bonus, Tantieme) und dabei wiederum der „fixe Bodensatz“, damit dem Mitarbeiter (Manager) eine gewisse Dispositionsübersicht verbleibt. Hinzu können jedoch auch je nach privater Vermögenssituation neben (automatisch) gleichen Beträgen jedes Jahr auch einmalige oder (unterschiedliche) wiederholte Zahlungen erfolgen.

Die aufgeschobene Vergütung wird zweckmäßigerweise in der Form der Versorgungszusage praktiziert. Das jeweilige Unternehmen bildet also Rückstellungen. Der Mitarbeiter versteuert erst beim Empfang der Leistung. **Deferred-Compensation-Modelle** sind mittlerweile auch in der Bundesrepublik Deutschland rechtlich und steuerlich akzeptiert. Allerdings sind sie offensichtlich noch nicht jedem Finanzamt geläufig. Auch der Pensionssicherungsverein (PSV) ist bislang noch nicht bereit, diese Modelle abzusichern. Ansonsten bestehen auch alle anderen Vor- und Nachteile (Restriktionen), wie sie mittlerweile bei Direktzusagen zu beachten sind (vgl. Abschnitt B 3.2). Insgesamt muß die Rückstellungsbildung gewährleistet sein. Der Aufschub der Barvergütung darf nicht als Verfügung oder Verwendung von Arbeitslohn erscheinen – deshalb der Zugriff auf variable Entgeltbestandteile. Darüber hinaus ist eine ganz spezielle Vertragsgestaltung erforderlich, bei der mittlerweile verschiedene, hierauf spezialisierte Beratungsunternehmen behilflich sind.

Bruttoeinkommen	: DM 200000	Anzahl Kinder	: 0
Famil. st. (v = verh, l = led)	: v	Kirchenst. proz.	: 9%
Kirchenst. (j/n)	: j	Zinssatz bei Umwandlung	: 7,0%
Einkommenssteigerung	: 5,0%	Jahresanf./-ende (0/1)	: 0
Angen. Steuersatz	: 46,4%	Zinssatz bei Eigenanlage	: 7,0%
Auszahl. Steuersatz	: 34,8%	Eintrittsalter	: 43
Jährl. Zusagebetrag	:	Endalter	: 63
a) fix	DM 20000	Auszahlungsdauer	: 5 J.
b) % vom Eink.	0,0%		
c) einmal	DM 0		

Bei jährlicher Versorgungszusage (1)–(5)					Barauszahlung statt Versorgungszusage (6)–(10)				
Jahr	Alter	Ein- kommen	Jährl. Zusage- betrag	Kumul. Zusage- betrag	Angen. Steuer- satz (in %)	Faktor Nach- steuer betracht. (in %)	Spar- betrag nach Steuer	Zinsen nach Steuer	Kumul. Spar- betrag
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
1990	43	200000	20000	21400	46,4	53,6	10720	402	11122
1991	44	210000	20000	44298	46,4	53,6	10720	820	22662
1992	45	220500	20000	68799	46,4	53,6	10720	1252	34634
1993	46	231525	20000	95015	46,4	53,6	10720	1702	47056
1994	47	243101	20000	123066	46,4	53,6	10720	2168	59944
1995	48	255256	20000	153080	46,4	53,6	10720	2651	73315
1996	49	268019	20000	185196	46,4	53,6	10720	3153	87188
1997	50	281420	20000	219560	46,4	53,6	10720	3674	101582
1998	51	295491	20000	256329	46,4	53,6	10720	4214	116516
1999	52	310266	20000	295672	46,4	53,6	10720	4774	132010
2000	53	325779	20000	337769	46,4	53,6	10720	5355	148085
2001	54	342068	20000	382813	46,4	53,6	10720	5958	164763
2002	55	359171	20000	431010	46,4	53,6	10720	6584	182067
2003	56	377130	20000	482580	46,4	53,6	10720	7233	200020
2004	57	395986	20000	537761	46,4	53,6	10720	7907	218647
2005	58	415786	20000	596804	46,4	53,6	10720	8606	237973
2006	59	436575	20000	659981	46,4	53,6	10720	9331	258024
2007	60	458404	20000	727579	46,4	53,6	10720	10083	278827
2008	61	481324	20000	799910	46,4	53,6	10720	10864	300411
2009	62	505390	20000	877304	46,4	53,6	10720	11674	322805
2010	63	530660	20000	960115	46,4	53,6	10720	12514	346039
usw.									

Bruttobzahlbetrag	: DM 960115	DM 346039
Steuersatz bei Auszahlung	: 34,8%	0,0%
Ausgezahlter Betrag	: DM 625995	DM 346039
Vorteil der aufgeschobenen Vergütung	: 81%	

Tab. 16a: Aufgeschobene Vergütung – Modellrechnung (Quelle: TPF & C)

Bruttoeinkommen	: DM 200000			
Famil. st. (v = verh, l = led)	: v	Anzahl Kinder	:	0
Kirchenst. (j/n)	: j	Kirchenst. proz.	:	9%
Einkommenssteigerung	: 5,0%	Zinssatz bei Umwandlung	:	7,0%
Angen. Steuersatz	: 46,4%	Jahresanf./-ende (0/1)	:	0
Auszahl. Steuersatz	: 46,4%	Zinssatz bei Eigenanlage	:	7,0%
Jährl. Zusagebetrag	:			
a) fix	DM 20000	Eintrittsalter	:	43
b) % vom Eink.	0,0%	Endalter	:	63
c) einmal	DM 0	Auszahlungsdauer	:	5 J.

Bei jährlicher Versorgungszusage (1)–(5)					Barauszahlung statt Versorgungszusage (6)–(10)				
Jahr	Alter	Ein- kommen	Jährl. Zusage- betrag	Kumul. Zusage- betrag	Angen. Steuer- satz (in %)	Faktor Nach- steuer betracht. (in %)	Spar- betrag nach Steuer	Zinsen nach Steuer	Kumul. Spar- betrag
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
1990	43	200000	20000	21400	46,4	53,6	10720	402	11122
1991	44	210000	20000	44298	46,4	53,6	10720	820	22662
1992	45	220500	20000	68799	46,4	53,6	10720	1252	34634
1993	46	231525	20000	95015	46,4	53,6	10720	1702	47056
1994	47	243101	20000	123066	46,4	53,6	10720	2168	59944
1995	48	255256	20000	153080	46,4	53,6	10720	2651	73315
1996	49	268019	20000	185196	46,4	53,6	10720	3153	87188
1997	50	281420	20000	219560	46,4	53,6	10720	3674	101582
1998	51	295491	20000	256329	46,4	53,6	10720	4214	116516
1999	52	310266	20000	295672	46,4	53,6	10720	4774	132010
2000	53	325779	20000	337769	46,4	53,6	10720	5355	148085
2001	54	342068	20000	382813	46,4	53,6	10720	5958	164763
2002	55	359171	20000	431010	46,4	53,6	10720	6584	182067
2003	56	377130	20000	482580	46,4	53,6	10720	7233	200020
2004	57	395986	20000	537761	46,4	53,6	10720	7907	218647
2005	58	415786	20000	596804	46,4	53,6	10720	8606	237973
2006	59	436575	20000	659981	46,4	53,6	10720	9331	258024
2007	60	458404	20000	727579	46,4	53,6	10720	10083	278827
2008	61	481324	20000	799910	46,4	53,6	10720	10864	300411
2009	62	505390	20000	877304	46,4	53,6	10720	11674	322805
2010	63	530660	20000	960115	46,4	53,6	10720	12514	346039
usw.									

Bruttozahlbetrag	: DM 960115	DM 346039
Steuersatz bei Auszahlung	: 46,4%	0,0%
Ausgezahlter Betrag	: DM 514622	DM 346039
Vorteil der aufgeschobenen Vergütung	: 49%	

Tab. 16b: Aufgeschobene Vergütung – Modellrechnung (Quelle: TPF & C)

Die Modellrechnungen in den Tabellen 16a und 16b eines auf **Deferred Compensation** spezialisierten Unternehmens (TPF & C) zeigen den Vorteil der aufgeschobenen Vergütung bei einem angenommenen augenblicklichen Steuersatz von 46,4% und bei einem Steuersatz bei Auszahlung von 46,4% bzw. von 34,8%. Das Beispiel zeigt, daß beträchtliche Ersparnisse realisiert werden können, wobei in erster Linie Führungskräfte mit ihren relativ hohen Gehältern in Betracht kommen.

3.7 Beispiele für betriebliche Versorgungspläne und Versorgungszusagen

Im folgenden sollen auszugsweise einige betriebliche Beispiele für Versorgungspläne und Versorgungszusagen dargestellt werden. Sie machen deutlich, welche Flexibilisierungsmöglichkeiten es gibt, soweit es den Beginn der Ruhegeldzahlungen betrifft. Darüber hinaus werden spezielle Formen der Altersversorgung vorgestellt, die sich einmal auf eine Direktversicherung zur Sicherstellung von Versorgungsleistungen als auch auf die aufgeschobene Vergütung („Deferred Compensation“) beziehen. Nachfolgend ein Beispiel für eine betriebliche Altersversorgung.

a) Normale Alterspension

Scheidet ein Mitarbeiter zu oder nach seinem normalen Pensionierungstag aus der XY-AG aus, so erhält er lebenslänglich eine Alterspension. Die jährliche Alterspension beträgt 0,5% der anrechenbaren Bezüge, multipliziert mit der anrechenbaren Betriebszugehörigkeit.

b) Vorzeitige Alterspension

Scheidet ein Mitarbeiter nach Vollendung seines 50. Lebensjahres und nach Erfüllen der Wartezeit A (Ziffer 3) aus den Diensten der XY-AG aus, so kann er mit Zustimmung der XY-AG seine vorzeitige Pensionierung beantragen; das Erfordernis der Zustimmung durch die XY-AG entfällt, sobald der Mitarbeiter aus der gesetzlich Rentenversicherung ein vorgezogenes Altersruhegeld erhält.

Ein vorzeitig pensionierter Mitarbeiter erhält auf seinen Wunsch entweder eine **aufgeschobene** oder eine **sofort beginnende** Alterspension:

1. Die **aufgeschobene**, ab Vollendung des 63. Lebensjahres an zahlbare Alterspension ist gleich der sich zum Zeitpunkt der Beendigung des Arbeitsverhältnisses ergebenden Anwartschaft auf Alterspension gem. Ziff. 7 a). Die Höhe der später zahlbaren Alterspension wird dem Mitarbeiter durch eine Unverfallbarkeitsbescheinigung bestätigt.

2. Die **sofort beginnende** Alterspension wird um 0,5% für jeden Monat herabgesetzt, um den die Rentenzahlung vor dem normalen Pensionierungstag (Ziff. 6) beginnt. Eine Herabsetzung entfällt jedoch, sofern der Mitarbeiter bei Pensionierung das 63. Lebensjahr vollendet hat.

Die Herabsetzung entfällt auch, sofern der Mitarbeiter das 60. Lebensjahr vollendet hat und zu diesem Zeitpunkt mindestens 30 Jahre anrechenbarer Betriebszugehörigkeit nachweisen kann.

Folgende Direktversicherungszusage ist in gleicher oder ähnlicher Form in der Praxis häufig anzutreffen:

Direktversicherung

1. Die Firma schließt zur Sicherstellung des Todesfallkapitals gemäß Ziffer 11 Risiko-Lebensversicherungen auf das Leben eines jeden Mitarbeiters ab.

2. Die Beiträge der Direktversicherung und die darauf entfallenden Pauschalsteuern gemäß § 40 b EStG werden in voller Höhe von der Firma übernommen.
3. Die Ansprüche aus den Direktversicherungen richten sich unmittelbar gegen die Versicherungs-Gesellschaft, mit der die Firma als Versicherungsnehmer einen Gruppenversicherungsvertrag zugunsten der teilnahmeberechtigten Mitarbeiter abgeschlossen hat.
4. Der Mitarbeiter ist verpflichtet, sein Einverständnis zum Abschluß der Direktversicherungen auf sein Leben gemäß § 159 Versicherungsvertragsgesetz zu geben sowie alle gemäß den Bestimmungen dieser Versicherungen notwendigen Unterlagen vorzulegen.

Wie bereits aus den Tabellen 16a und b ersichtlich ist, ergeben sich bei der Kumulation fixer Zusagebeträge erhebliche finanzielle Vorteile. Nachfolgend nun ein Praxisbeispiel einer Höherversorgung in Form einer Deferred Compensation:

Firma A gewährt Ihnen ein Altersruhegeld auf Basis einer „Jahresprämie“ von AT/erw. Führungskreis

DM 3000,- (alternativ: DM 2000,- / DM 1000,-)

Leitende Mitarbeiter

DM 5000,- (alternativ: DM 4000,- / DM 3000,-)

Laufzeit

Die Laufzeit der Vereinbarung kann bis zu 5 Jahren betragen. Zur Gewährleistung vernünftiger Altersversorgungs-Bausteine sollte die Laufzeit der ersten Vereinbarung nicht unter 3 Jahren liegen. Eine Verlängerung der Höherversorgung am Ende der Laufzeit ist einvernehmlich möglich. Durch die zusätzlichen Bausteine erhöht sich die Altersversorgung entsprechend.

Kündigungsmöglichkeit

Die Höherversorgung und damit die bereits umgeschichteten Beträge sind nicht kündbar.

Aus diesen Vorgaben ergibt sich beispielsweise:

Ein verheirateter Arbeitnehmer mit einem zu versteuernden Einkommen von DM 75000,- (versteuert nach der Splittingtabelle) zahlt auf die letzten DM 3000,- seines Jahreseinkommens bereits 40% Steuern. Aus DM 3000,- brutto können also normalerweise netto nur DM 1800,- für private Versorgungsmaßnahmen verwendet werden. Durch die Höherversorgung werden also in diesem Beispiel DM 1200,- oder 40% mehr wirksam. Die betriebliche Altersversorgung muß allerdings später versteuert werden und unterliegt der Krankenversicherungspflicht. Aufgrund der hohen Freibeträge und der geringen Steuerprogression im Alter bleibt der ursprüngliche Steuervorteil normalerweise jedoch weitgehend erhalten.

Hier wird nun unterstellt, daß jährlich DM 3000,- für die Höherversorgung aufgewendet werden. Je nach Laufzeit und Eintrittsalter ergeben sich dann folgende Ruhegelder:

Wird also z. B. einem 40jährigen Mitarbeiter für die nächsten 5 Jahre jährlich statt DM 3.000 Leistungsprämie eine Höherversorgung gewährt, so ergibt sich das Altersruhegeld wie folgt:

5-Jahresbaustein pro DM 1000,- = DM 95,-

3 x DM 95,- = DM 285,- monatl. Altersruhegeld

Im Invaliditätsfall entspricht die Leistung dem Altersruhegeld. Das Invaliditätsgeld wird sofort in voller Höhe bezahlt, auch wenn z. B. von fünf Jahresprämien erst eine angefallen ist. Das gilt auch entsprechend für die Hinterbliebenenversorgung.

Erwirtschaftung und Bereitstellung der Mittel

Die Höherversorgung beruht auf dem Gedanken, daß die „Jahresprämien“ im Unternehmen verbleiben und im Pensionsfall in Form von Pensionsrückstellungen zur Verfügung stehen.

Vorteile auf einen Blick

- Aufstockung der betrieblichen Altersversorgung um die Höherversorgung zur Absicherung des Lebensstandards im Alter.
- Gewährung einer sofortigen Invaliditäts-, Hinterbliebenenversorgung.
- Gegenüber privaten Vorsorgemaßnahmen (Lebensversicherungen, Kapitalanlagen u. a.) ist die Höherversorgung wirtschaftlicher.
- Die Zusage der Höherversorgung ist als solche steuerfrei. Daher verbleibt selbst unter Berücksichtigung der späteren Steuer auf das Ruhegeld durch die geringere Progression im Alter eine steuerliche Erleichterung.

Tabelle 17 gibt die Beträge der Höherversorgung in Abhängigkeit vom Alter und der Anzahl der nicht in Anspruch genommenen Jahresprämien wieder.

Monatsruhegeld bei DM 3 000,- „Jahresprämie“	– Laufzeiten –			
	Alter	1 × 3 Jahre	1 × 5 Jahre	wiederholt bis 63 Jahre
	40	180,-	285,-	909,-
	45	141,-	222,-	624,-
	50	111,-	174,-	402,-
	55	84,-	135,-	228,-

Tab. 17: Umwandlung einer gleichbleibenden Jahresprämie in eine Höherversorgung – monatliche Zahlbeträge ab 63 Jahren.

Insbesondere für Führungskräfte geeignet ist auch die ergebnisorientierte jahresbezogene Kapitaldirektzusage als eine Form einer zusätzlichen flexiblen Altersversorgung. Insofern handelt es sich um eine Kombination aus beiden Komponenten.

Jedes Jahr entscheidet die Unternehmensleitung je nach Höhe des angefallenen Gewinnes darüber, ob und in welcher Höhe Kapitalbeträge für den späteren Versorgungsfall zugesagt werden. Insofern entsteht keine dauerhafte Verpflichtung für die Folgejahre als betriebliche Übung.

Bei Erteilung einer Kapitalzusage bildet das Unternehmen gewinnmindernde Rückstellungen und schließt gleichzeitig auf das Leben des begünstigten Mitarbeiters in gleicher Höhe eine kongruente **Rückdeckungsversicherung** bei einem Versicherungsunternehmen ab. Die Ansprüche aus dieser Versicherung stehen dem betreffenden Unternehmen zu und lassen sich gewinnerhöhend aktivieren. Der Liquiditätsabfluß erfolgt ausschließlich im Jahr der Gewinnerwirtschaftung.

Bei Eintritt des Versorgungsfalles erhält der berechtigte Mitarbeiter die Summe der ihm zugesagten Beiträge. Gleichzeitig erhält das Unternehmen die entsprechende Versicherungssumme aus der Rückdeckungsversicherung. Der bisher aktivierte Anspruch an die Versicherung wird gewinnmindernd, die gebildete Pensionsrückstellung gewinnerhöhend aufgelöst. Insofern ist der gesamte Vorgang erfolgs- und liquiditätsneutral.

Das folgende Beispiel zur Berechnung ist *Lubitz/Ploog* (1991, 7) entnommen:

Männlicher Mitarbeiter, 35 Jahre alt, fünf Jahre Betriebszugehörigkeit. 1991 erlaubt die Ergebnissituation die Zahlung eines Einmalbeitrages (EB) zur Rückdeckungsversicherung (RDV) in Höhe von 10000,- DM. Daraus ergibt sich eine Versicherungssumme = Kapitaldirektzusage von 22173,- DM. 1992 ermöglicht keine Einmalbeitragsleistung. 1993 können weitere 5000,- DM als Einmalbeitrag verwendet werden. Hieraus errechnet sich eine zusätzliche Kapitaldirektzusage von 10482,- DM. Die angesammelte Kapitaldirektzusage für den Mitarbeiter beträgt damit 32655,- DM. Weitere Direktzusagen bis zur Pensionierung (2019) erfolgen nicht. Tabelle 18 faßt dies nochmals zusammen.

Jahr	Einmalbeitrag zur RDV (gewinnmind.)	Zuführung zur Pensionsrückstellung	Zuweisung zum Deckungskapital (gewinnerh.)	liquiditätswirksamer Ertrag aus RDV	Gewinnminderung insgesamt (B + C) - (D + E)
A	B	C	D	E	F
	DM	DM	DM	DM	DM
1991	10000	1699	9848	-	1851
1992	-	340	294	436	- 390*
1993	5000	1492	5240	449	803
1994-2018 (kumuliert)	-	29124	17273	24853	- 13002*
2019	-	- 32655	- 32655	1420	- 1420*
	15000	-	-	27158	- 12158*

* = Gewinnerhöhung

Tab. 18: Beispiel für die Auswirkung einer Rückdeckungsversicherung (RDV) auf die Liquiditätswirkung und die Gewinnminderung im Unternehmen.

Gegenüber einer ähnlichen Konstruktion mit Direktversicherungen mit Einmalbeiträgen besteht der Vorteil, daß keine sofortige Versteuerung der Versicherungsprämien erforderlich ist, die entweder pauschal (15%) oder, sofern dieser nicht angewendet werden kann, mit dem Individualsteuersatz erfolgt. Dies kann aber bei Auslandsentsendungen, wo zum Teil recht hohe Abgaben und Steuern fällig werden, recht bedeutsam sein. Bei der Kapitaldirektzusage hingegen wird das ausgezahlte Kapital als Entgelt für eine mehrjährige Tätigkeit bewertet und „fällt daher unter die Steuerermäßigung des § 34 Abs. 3 EStG“ (ebenda).

Abbildung 28 (S. 180 f.) gibt eine Vereinbarung über die Umwandlung von Betrieben in Versicherungsschutz wieder. Einen ebenfalls beispielhaft aufgeführten Direktversicherungsplan zeigt Abbildung 29 (S. 182 f.).

Vereinbarung über die Umwandlung von Barlohn in Versicherungsschutz

In Abänderung des Arbeitsvertrages wird mit Wirkung ab Versicherungsbeginn (siehe unter 3.) vereinbart:

1. Der Anspruch des Arbeitnehmers auf

* laufende Bezüge

Einmalzahlungen

(Tantiemen Urlaubsgeld Weihnachtsgeld _____)

wird teilweise und zwar in Höhe eines Betrages von

monatlich jährlich DM _____

in einen Anspruch auf Zahlung von Beiträgen zu einer Direktversicherung im Sinne von § 1 Absatz 2 Satz 1 des Gesetzes zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung (BetrAVG) umgewandelt.

(Falls gewünscht, bitte ankreuzen.) Zusätzlich werden die Bruttobezüge des Arbeitnehmers um die nach § 40b EStG auf den Versicherungsbeitrag entfallende pauschale Lohn- bzw. Kirchensteuer gemindert.

2. Für die Bemessung gehaltsabhängiger Leistungen, wie Gehaltserhöhungen, Weihnachtsgratifikationen, Jubiläumsgeld, Pensionsanspruch, Zuschläge usw., bleiben die Bezüge einschließlich der nach § 40 b EStG auf den Versicherungsbeitrag entfallenden pauschalen Lohnsteuer sowie Kirchensteuer maßgebend.

3. Die Direktversicherung wird vom Arbeitgeber als Versicherungsnehmer gemäß den getroffenen Vereinbarungen abgeschlossen. Die Versicherungsbeiträge wird der Arbeitgeber in der vereinbarten Höhe solange und insoweit entrichten, als er zur Zahlung ungekürzter Bezüge aus dem Dienstverhältnis verpflichtet ist. Endet die Lohnfortzahlungspflicht, ohne daß das Dienstverhältnis beendet wird, so sind die Beiträge, die auf den entsprechenden Zeitraum entfallen, vom Arbeitnehmer zu zahlen.

4. Der Anspruch auf die Versicherungsleistungen (Versicherungssumme und Überschußbeteiligung) wird der Arbeitgeber sowohl für den Todesfall als auch für den Erlebensfall unwiderruflich dem Arbeitnehmer zuwenden.

Im Hinblick auf die steuerlichen Vorschriften wird eine Abtretung oder Beleihung der Ansprüche aus dem unwiderruflichen Bezugsrecht durch den Versicherten ausgeschlossen.

5. Nähere Einzelheiten über die Versicherungsleistungen und Beitragszahlung enthält die Versicherungsbescheinigung, die der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer nach Abschluß der Direktversicherung unverzüglich zuleiten wird.

6. Scheidet der Arbeitnehmer vor Eintritt des Versicherungsfalles aus, so überläßt der Arbeitgeber zum Zeitpunkt des Ausscheidens dem Mitarbeiter die Versicherung zur Fortführung. Der Arbeitnehmer hat alsdann das Recht, die Versicherung mit eigenen Beiträgen fortzuführen oder in eine beitragsfreie Versicherung umwandeln zu lassen. Nach § 2 Absatz 2 Satz 4 bis 6 des BetrAVG darf der ausscheidende Mitarbeiter weder die dann vorhandenen Ansprüche aus dem Versicherungsvertrag abtreten oder beleihen noch aufgrund einer Kündigung des Versicherungsvertrages den Rückkaufwert in Anspruch nehmen, wenn beim Ausscheiden die Unverfallbarkeitsfristen gemäß § 1 Absatz 1 BetrAVG erfüllt sind.

Abb. 28: Vereinbarung über die Umwandlung von Barlohn in Versicherungsschutz

noch *Abb. 28*

7. Sollten sich die bei Abschluß dieser Vereinbarung maßgebenden Verhältnisse nachhaltig ändern, so kann diese Vereinbarung von jedem der beiden Vertragspartner mit einer Frist von einem Monat zum folgenden Monatsersten gekündigt werden. Die Vertragspartner werden sich dann bemühen, diese Vereinbarung den veränderten Verhältnissen anzupassen. Zusätzliche finanzielle Belastungen dürfen dem Arbeitgeber daraus jedoch nicht erwachsen.
8. Weitere zwischen den Vertragsparteien bestehende oder in Zukunft einzurichtende Versorgungsregelungen bleiben von dieser Vereinbarung unberührt.

Ort, Datum

Unterschrift des Arbeitnehmers

Stempel und Unterschrift des Arbeitgebers

- * Soweit laufende Bezüge im Rahmen der Beitragsbemessungsgrenzen der Sozialversicherung in Direktversicherungsbeiträge umgewandelt werden, gehören sie auch weiterhin zum sozialversicherungspflichtigen Entgelt.

Direktversicherungsplan der AB-AG
(nachstehend „Firma“ genannt)

1. Teilnahmebedingungen

Teilnahmeberechtigt sind alle Mitarbeiter, die mit der Firma eine Vereinbarung über die Verwendung eines Teils ihrer Bezüge zur Verschaffung von Versicherungsschutz getroffen haben.

2. Versicherungsleistungen

Die Firma schließt für alle teilnehmenden Mitarbeiter im Rahmen eines Gruppenversicherungsvertrages mit der Y-Z-Versicherung eine Kapital-Lebensversicherung (Direktversicherung) ab.

Im Rahmen der Direktversicherung werden folgende Leistungen versichert:

a) Erlebensfalleistung

Nach Vollendung des 60. Lebensjahres wird auf Antrag des Mitarbeiters ein Erlebensfallkapital ausgezahlt. Die Höhe der danach fälligen Versicherungsleistung bemißt sich nach dem geschäftsplanmäßigen Deckungskapital der Direktversicherung zum Auszahlungszeitpunkt.

Beantragt der Mitarbeiter nach der Vollendung des 60. Lebensjahres nicht die Auszahlung eines Erlebensfallkapitals, so wird, ohne daß die Fälligkeit besonders beantragt werden muß, eine Erlebensfalleistung zum 1.11. des Jahres ausgezahlt, welches der Vollendung des 63. Lebensjahres folgt oder damit zusammenfällt. Die Höhe der Erlebensfalleistung richtet sich nach dem jährlichen Beitragsaufwand und der Versicherungsdauer.

b) Erwerbsunfähigkeitsleistung

Scheidet ein Mitarbeiter wegen Erwerbsunfähigkeit im Sinne der Bestimmungen der gesetzlichen Rentenversicherung vor Ablauf der Versicherungsdauer aus unseren Diensten aus, so wird als Versicherungsleistung der Rückkaufswert der Direktversicherung ausgezahlt.

c) Todesfalleistung

Stirbt der Mitarbeiter vor Vollendung des 63. Lebensjahres und vor Fälligkeit einer Versicherungsleistung, so wird eine Todesfalleistung in Höhe des bis zum Ableben insgesamt entrichteten Beitragsaufwandes ausgezahlt.

Die bis zur Fälligkeit einer Versicherungsleistung gemäß Ziffer 2a–c angefallenen Gewinnanteile gelangen zusätzlich zur Auszahlung.

Über die versicherten Leistungen erhält der Mitarbeiter eine Versicherungsbescheinigung.

3. Bezugsrecht

Der versicherte Mitarbeiter ist aus der auf sein Leben abgeschlossenen Direktversicherung einschließlich der gemäß Ziffer 2 angefallenen Gewinnanteile unwiderruflich für den Todes- und Erlebensfall bezugsberechtigt.

Im Todesfall vor Ablauf der vereinbarten Versicherungsdauer sind aus der Direktversicherung in der nachfolgenden Reihenfolge bezugsberechtigt:

a) der überlebende Ehegatte

b) die ehelichen und die ihnen gesetzlich gleichgestellten Kinder zu gleichen Teilen

c) die Eltern zu gleichen Teilen

d) die Erben.

Das Bezugsrecht bezieht sich auch auf die bis zum Eintritt des Todesfalles angefallenen Gewinnanteile.

Sofern der Mitarbeiter eine andere abweichende Regelung des Bezugsrechtes wünscht, so hat er das Recht, dies gegenüber der Firma schriftlich zu erklären.

Abb. 29: Beispiel für einen Direktversicherungsplan

noch Abb. 29

4. Vorzeitige Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Scheidet ein versicherter Mitarbeiter vor Fälligkeit einer Versicherungsleistung aus den Diensten der Firma aus, so macht die Firma von der Möglichkeit des § 2 Abs. 2 Satz 2 des Gesetzes zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung Gebrauch. Danach sind die Ansprüche des ausgeschiedenen Mitarbeiters auf die Leistungen begrenzt, die sich aufgrund der Beitragszahlung bis zum Ausscheiden – einschließlich der angefallenen Gewinnanteile – aus dem Direktversicherungsvertrag ergeben.

Zum Zeitpunkt des Ausscheidens geht die Versicherungsnehmereigenschaft auf den ausgeschiedenen Mitarbeiter über; die Direktversicherung besteht dann beitragsfrei bis zum vorgesehenen Ablauf der Versicherungsdauer fort. Der ausgeschiedene Mitarbeiter hat jedoch das Recht, die ihm übertragene Direktversicherung nach dem dann geltenden Tarif für Einzelversicherungen fortzuführen und durch weitere Beitragszahlung zu erhöhen.

5. Beitragszahlung und Pauschalversteuerung

Die Beiträge werden in Jahresbeträgen von DM 3.000,- während der Dauer des Arbeitsverhältnisses jeweils im November eines jeden Jahres aus der Jahresgratifikation gemäß der nach Ziffer 1 dieses Direktversicherungsplans getroffenen Vereinbarung aufgewendet, letztmals im November des Jahres, welches der Fälligkeit einer Versicherungsleistung vorausgeht.

Gleichzeitig wird von der Firma die pauschale Lohn- und Kirchensteuer gemäß der nach der Ziffer 1 dieses Direktversicherungsplans getroffenen Vereinbarung an die zuständige Finanzbehörde abgeführt.

6. Ausschluß der Übertragung von Rechten

Es wird unwiderruflich vereinbart, daß während der Dauer des Dienstverhältnisses eine Übertragung der Versicherungsnehmereigenschaft und eine Abtretung von Rechten aus dem Versicherungsvertrag auf den Mitarbeiter bis zu dem Zeitpunkt, in dem dieser das 59. Lebensjahr vollendet, ausgeschlossen ist.

7. Gruppenversicherungsvertrag

Die festgelegten Leistungen werden im Rahmen eines Gruppenversicherungsvertrages versichert, den die Firma mit der Y-Z-Versicherung abgeschlossen hat. Der gesamte Geschäftsverkehr, der diesen Gruppenversicherungsvertrag oder die in seinem Rahmen abgeschlossenen Versicherungen betrifft, wird ausschließlich zwischen der Firma und dem Versicherer abgewickelt. Für alle Rechte und Pflichten der Firma, der versicherten Person, sonstiger anspruchsberechtigter Personen und des Versicherers sind der Gruppenversicherungsvertrag und die dazugehörigen allgemeinen Versicherungsbedingungen maßgebend. Der Gruppenversicherungsvertrag wird bei der Firma aufbewahrt und kann dort von den versicherten Personen auf Wunsch eingesehen werden.

8. Vorbehalte

Sollten sich die dieser Versicherungszusage zugrundeliegenden rechtlichen, insbesondere die steuerrechtlichen Voraussetzungen nachhaltig ändern, so ist die Firma berechtigt, die Versicherungszusage für die Zukunft zu ändern oder aufzuheben. Davon werden die bis dahin finanzierten Anwartschaften nicht berührt.

4. Der Dienstwagen

Dienstwagen für Führungskräfte sind Sozialleistungen mit sehr hoher Attraktivität sowohl für die anspruchsberechtigten Mitarbeiter (insb. Führungskräfte und AT-Mitarbeiter) als auch für das jeweilige Unternehmen. Darüber hinaus gelten folgende grundsätzliche Zusammenhänge:

- Der Firmenwagen zur privaten Nutzung ist eine steuerlich interessante Leistung. Der Empfänger muß im Normalfall weniger versteuern als er an Leistung erhält.
- Das Image von Firmenwagen ist außerordentlich hoch, da i.d.R. nur die obersten Führungskräfte bzw. Mitglieder der Unternehmensleitung dieses Angebot erhalten. Dazu werden meist Fahrzeuge vergeben, die der gehobenen Mittelklasse oder der Luxusklasse zuzuordnen sind. Eine der Sozialleistungen, „die man sieht“.
- Die Summe der Vorteile für Führungskräfte machen Firmenwagen auch für Unternehmen zu einer attraktiven Form der Vergütung. Die Kosten/Nutzen-Relation dieses Entgeltbestandteiles ist außerordentlich hoch.

Als wichtige Kostendeterminante stellt sich die Entscheidung zwischen Kauf oder Leasing der Fahrzeuge dar. Diese Frage steht am Anfang unserer Betrachtung, bevor auf die Gestaltung dieser Sozialleistung näher eingegangen wird, Vor- und Nachteilsdeterminanten ausführlich erörtert und Beispiele für die Formulierung entsprechender Dienstwagenregelungen vorgestellt werden.

4.1 Kauf oder Leasing

Diese Wahl stellt sich grundsätzlich nur, wenn das Unternehmen in der Lage ist, die finanziellen Mittel für den Kauf der Fahrzeuge aufzubringen. Eigen- und Fremdkapitalrahmen dürfen also durch andere Investitionen noch nicht voll ausgeschöpft sein. Andernfalls bleibt nur die Leasingvariante übrig.

Grundsätzlich werden bei dem Pkw-Leasing die **Fahrzeuge im Anlagevermögen des Leasinggebers aktiviert** (vgl. § 39 Abs. 2 AO), da, ausgehend von den vereinbarten Leasingbedingungen, der Leasingnehmer die tatsächliche Herrschaft nur während der Vertragszeit über das Fahrzeug ausübt. Voraussetzung dabei ist, daß die Vertragsdauer nicht länger als 90% der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer ist. Die Leasingraten sind als Betriebsausgaben voll abzugsfähig. Wird im Vertrag eine bestimmte Jahreskilometerleistung vereinbart, so sind Mehr- oder Minderkilometer als a.o. Aufwand bzw. Ertrag zu buchen.

Um eine Zurechenbarkeit des Fahrzeugs zum Leasinggeber zu gewährleisten, werden heute fast nur noch **Teilamortisationsverträge** angeboten

(Teilamortisationserlaß vom 22.12.75 – BdF AZ IV B 2170–161/75). Diese Verträge gibt es in zwei Varianten:

- **Open-end-Leasing** (Leasing mit Gebrauchtwagenabrechnung): Je nach dem erzielten Wiederverkaufswert erfolgt nach Rückgabe eine Nachbelastung oder eine Gutschrift, wenn dieser mit dem kalkulierten Restwert nicht übereinstimmt. Als neue Variante dieses Vertragsmusters kann der **Verkaufsoptionsvertrag** gelten. Dabei kann (er muß nicht) der Leasingnehmer nach Ablauf des Vertrages den Wagen zu einem von vornherein festgelegten Preis kaufen. Aus steuerlichen Gründen muß die Leasinggesellschaft dabei 3% vom Restwert (Optionspreis) erheben. Trotzdem könnten hinsichtlich der Zurechnung Probleme auftauchen, da hier das Ermessen der örtlichen Finanzverwaltungen groß ist. Der Vorteil dieser Vertragsvariante liegt darin, daß der Leasingnehmer den Zustand des Wagens genau kennt und daher weiß, was er kauft.
- **Closed-end-Leasing** (Leasing ohne Gebrauchtwagenabrechnung): Das Risiko der Wertveränderung trägt der Leasinggeber, eine Nachkalkulation nach Rückgabe erfolgt nicht.

Beide Vertragsvarianten werden normalerweise über einen bestimmten Zeitraum abgeschlossen, wobei eine Gesamtleistung vereinbart wird. Daneben besteht die Möglichkeit, die Leasingdauer ausschließlich auf die Laufleistung abzustellen. Bei Erreichen der vereinbarten gefahrenen Kilometer gibt der Kunde das Fahrzeug an den Leasinggeber zurück.

Neben der Unterscheidung nach den Abrechnungsmodalitäten gibt es noch Möglichkeiten, die Leasingverträge nach dem **Umfang der eingeschlossenen Dienstleistungen** zu gliedern:

- **Finanzleasing**: Außer der Nutzung für einen bestimmten Zeitraum beinhaltet der Vertrag keine weiteren Dienstleistungen.
- **(Full-)Service-Leasing**: Der Leasingvertrag schließt weitere (alle) Dienstleistungen, wie z. B. Kfz-Steuer, Versicherung, Wartung und Verschleißreparaturen ein.

Ein wichtiger Aspekt der Leasingverträge ist ihre **Kündigungsmöglichkeit**, die in der Praxis unterschiedlich gehandhabt wird. Besonders positiv auf die Flexibilität wird die Möglichkeit der vorzeitigen Rückgabe bei Personalbestandsänderungen und die Möglichkeit des vorzeitigen Fahrzeug-austausches bei einer höheren als vorher kalkulierten Fahrleistung eingeschätzt.

Je nach der spezifischen Situation eines Unternehmens wird entweder Kauf oder eine der genannten Leasing-Varianten vorteilhafter sein. Dabei haben zwei Parameter für die Vorteilhaftigkeit die größte Bedeutung: **Liquidität und Kosten**.

Die Leasingraten belasten die **Liquidität des Unternehmens** viel weniger als der Kauf eines Fahrzeuges. Wie hoch dieser Vorteil eingeschätzt wird,

hängt von der finanziellen Situation des Unternehmens sowie von dessen alternativen Investitionsmöglichkeiten ab. Während bei Fremdfinanzierung der firmeneigenen Pkw im Normalfall ein beträchtlicher Eigenkapitalanteil (min. 20%) verlangt wird, entfällt dieser Posten bei einem Firmenleasingvertrag.

Der Vergleich der Kosten für Kauf und Leasing ist eindeutig meist nicht möglich. Denn während die Leasingraten meist genau kalkulierbare Kosten darstellen (Ausschluß des Gebrauchtwagen- und Reparaturkostenrisikos), muß man sich bei den Kosten des gekauften Fahrzeuges auf Schätzungen verlassen.

Grundsätzlich ist die Summe der Leasingraten über den Vertragszeitraum höher als die Differenz zwischen Kaufpreis des Wagens und seinem Restwert, selbst wenn zu dem Kaufpreis bei Fremdfinanzierung noch Zinsen hinzukommen. Allerdings übernimmt die Leasinggesellschaft dabei eine Reihe von Dienstleistungen, die andernfalls von dem Unternehmen selbst erbracht werden müßten.

Bei jeder Art von Leasingverträgen werden zumindest große Teile der **Verwaltungskosten** verlagert, die durch den Kauf der Wagen anfallen würden. Dazu gehören z. B. Inventarisierung und Inventur, Einrichtung von Konten und Erstellung von Belegen, Bestimmung des optimalen Ersatzzeitpunktes und Abstimmung der Abschreibungen. Im Vergleich mit einem Dienstleistungsleasing müssen dazu noch die Aufwendungen für Organisation und Durchführung der Wartung, Verschleißreparaturen, Haftpflichtversicherung, Kasko etc. hinzugerechnet werden. Auch dabei ist der Verwaltungsanteil nicht unerheblich, wenn man z. B. an Probleme mit der eigenen Reparaturwerkstatt, Abgrenzung und Buchung von Rückstellungen oder Schadensabwicklungen denkt.

Die Leasingunternehmen können diese Leistungen oft durch Spezialisierung der Fuhrparkverwaltung und aufgrund von Kostenvorteilen durch Größendegression wesentlich günstiger anbieten, als sie vom Unternehmen selbst erbracht werden können. Dagegen wird dem Argument nicht gefolgt, daß Leasing vor Überalterung der Fahrzeuge schütze. Ein Wechsel der Fahrzeuge verursacht beim Leasing ebenfalls erhebliche Kosten.

Insgesamt hat die Leasing-Variante viele Vorteile. In der Praxis wird daher relativ häufig dieser Alternative den Vorzug gegeben, wenn nicht die spezielle Situation des Betriebes, z. B. die Produktion eigener Automobile, eindeutig für eigene PKW spricht oder eine überdurchschnittliche Liquiditätssituation vorhanden ist.

Eine Umfrage des „Verkaufsleiter-Service“ (vgl. Hunold 1985, 17) ergab, daß die Unternehmen neben der geringeren Kapitalbindung und Verwaltungsentlastung vor allem Vorteile in der klaren Kalkulationsgrundlage durch die gleichbleibenden Leasingraten, der Risikoentlastung bei Aus-

fällen, Unfällen usw. und der Möglichkeit, den Außendienst ohne Kapitalbindung alle zwei bis drei Jahre mit neuen Fahrzeugen versorgen zu können, sehen.

4.2 Kosten für den Arbeitgeber

Eine zunehmende Anzahl von Unternehmen bietet ihren Führungskräften die Möglichkeit, statt einer Prämie oder Gehaltserhöhung einen Dienstwagen zur privaten Nutzung zu erhalten. Hier ist, wie bei fast allen anderen Sozialleistungen, aus steuerrechtlichen Gründen eine Umwandlung von fixen Gehaltsbestandteilen in einen Dienstwagen nicht möglich. Vielmehr muß der zur Umwandlung zur Verfügung stehende Betrag aus einer zum Zeitpunkt der Wahl hinsichtlich der genauen Höhe und der generellen Zusage vorhandenen Entgeltzahlung entnommen werden, wie dies z. B. auf die meisten Prämien oder nicht tariflich fixierte Gehaltserhöhungen zutrifft.

Der Aufwand und damit der Wert der Leistung „Dienstwagen“ ist sehr flexibel zu gestalten. So können, ohne daß sich an dem zu versteuernden pauschalierten geldwerten Vorteil etwas ändert, verschiedene Leistungsbestandteile von dem Unternehmen oder Mitarbeiter getragen werden. Ausgehend von der reinen Finanzleasingrate können Kosten für Versicherungen, Steuern, Treibstoff, Serviceleistungen, Wagenpflege und sogar die Garagenmiete übernommen werden. An den unterschiedlichen Aufwandsarten kann daher der Mitarbeiter noch entsprechend dem angestrebten Wert der Leistung beteiligt werden.

Ausgehend von einem „full-service“-Leasingvertrag, der Kfz-Steuer, Versicherungen, Wartung, etc. enthält, ist von folgenden Kosten auszugehen:

Summe der Leasingraten pro Periode

+ Treib-/Schmierstoffkosten

+ sonstige Kosten (z. B. Garagenmiete)

– enthaltene Vorsteuer

+ Umsatzsteuer auf den geldwerten Vorteil (gesetzlicher MwSt-Satz)

Gesamtkosten (Maximalkosten)

Bis auf die Kraftstoffkosten, die hinsichtlich der tatsächlichen Fahrleistung und dem Benzinpreis Unsicherheiten in sich bergen, sind dabei alle Kosten genau kalkulierbar. Wird auf das „full-service“-Leasing verzichtet, dann erhöht sich die Unsicherheit hinsichtlich Wartung und Reparaturarbeiten. Unsicherheiten hinsichtlich Steuern und Versicherungsprämien sind gering.

Häufig wird ein Mitarbeiter das Fahrzeug nicht ausschließlich privat, sondern auch dienstlich nutzen. Von den gemäß der obigen Aufstellung ermittelten Gesamtkosten wird dann prozentual der Anteil der Geschäftsfahrten abgezogen. Als Entgeltbestandteil gelten dann nur die übrigen

Kosten (vgl. Modellrechnungen). Ist die Stellung eines Dienstfahrzeuges für die Erfüllung der Arbeitsaufgabe notwendig, weil die Erledigung der Dienstfahrten im Privatfahrzeug alternativ nicht möglich oder unzumutbar wäre, wie dies häufig im Außendienst der Fall ist, sind die Kosten für die private Überlassung niedrig. Hier zählen nur die Kosten, die sich aus den zusätzlich privat gefahrenen Kilometern ergeben, wie z. B. Sprit, Verschleiß usw. Alle anderen Kosten, wie z. B. Versicherung, Steuern, Leasingzeitrate, würden auch ohne Privatnutzung anfallen.

Möchte ein Arbeitnehmer einen Dienstwagen erhalten, obwohl die alternativ angebotene Gehaltserhöhung nicht ausreicht, dann wird ihm in der Praxis häufig eine **Kostenbeteiligung** abverlangt (vgl. Beispiel II). Aus steuerlichen Gründen sollte diese mindestens dem geldwerten Vorteil entsprechen, da dann die Differenz zum sachwerten Vorteil, der im Normalfall bedeutend höher als ersterer ist, für den Arbeitnehmer steuerfrei bleibt. Als Kosten für den Arbeitgeber bleibt dann nur die Differenz von geldwertem Vorteil, evtl. zusätzlicher Beteiligung des Arbeitnehmers und Geschäftsfahrtenanteil zu den Gesamtkosten.

Bedeutung hat für den Arbeitnehmer noch der Umstand, daß der Aufwand für den Dienstwagen im Gegensatz zum Aufwand für eine Direktentgelterhöhung keine **Wirkung auf die gehaltsabhängigen Nebenkosten** haben, wie z. B. auf die gesetzlichen Sozialabgaben, auf Gratifikationen oder Urlaubsgeld. Besonders deutlich wird dieser Vorteil bei der Bemessungsgrundlage der betrieblichen Altersversorgung der Führungskräfte.

4.3 Bedeutung des Dienstwagens für den Arbeitnehmer

Die Vorteile des Dienst-PKW für den einzelnen Mitarbeiter sind abhängig von dessen individueller Situation, insbesondere vom Grenzsteuersatz und von den Fahrgewohnheiten. Generelle Nutzenaspekte dieser Sozialleistung zeigt folgende Aufstellung:

Vorteile:

- Steuerersparnis
- kein Kapitalaufwand für neuen Pkw
- regelmäßig neues Modell
- Mengenrabatte für das Unternehmen
- Mehrwertsteuerersparnis bei Kaufpreis, Treibstoff etc.
- problemlose Beschaffung und Rückgabe des Fahrzeugs
- kalkulierbare Kosten ohne weitere Risiken
- problemlose Schadensabwicklung
- keine Verauslagung unfallbedingter Reparaturkosten
- Statusgewinn.

Nachteile:

- steuerpflichtiger Sachbezug für Privatnutzung des Pkw

- steuerpflichtiger geldwerter Vorteil für Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstelle
- Leasinggebühren.

Um genaue und objektiv überprüfbare Daten über die tatsächliche Ersparnis durch die Wahl eines Dienstwagens zu erhalten, reicht ein Vergleich zwischen den Kosten für den Dienstwagen und dem Gehaltsverzicht nicht aus. Die Leasinggebühr ist oft bedeutend höher als die Kosten für einen fremd- oder selbstfinanzierten Privatwagen. Daher ist es aussagekräftiger, die tatsächlichen Kosten eines Privatwagens unter Berücksichtigung kalkulatorischer Zinsen, Abschreibung und Reparaturkosten (nach Steuern) mit den Kosten für den Firmenwagen (nach Steuern) zu vergleichen. Als Kosten des Firmenwagens gelten die alternativ zum Dienstwagen erhaltene Nettoauszahlung des Gehaltsverzichtes plus die Steuern auf den geldwerten Vorteil. Hilfreich für die Ermittlung des Vergleichswertes „Privatautomobilkosten“ sind die Betriebskostentabellen des ADAC.

Andererseits erhält das Unternehmen bei Abnahme mehrerer Pkw meist günstigere Konditionen, die sich positiv auf die Leasingrate auswirken. Eine Sonderzahlung von 20% des Fahrzeugwertes, wie beim Privatleasing üblich, entfällt hier ebenfalls. Dazu kommen die anderen oben genannten Vorteile. Zu den interessantesten Aspekten gehört dabei die Steuerersparnis.

Grundlage der Besteuerung der Sozialleistung „Dienstwagen“ ist der pauschalierte geldwerte Vorteil, der vom sachwerten Vorteil differiert. Zu versteuern ist vom Arbeitnehmer:

- **Die Privatnutzung** des Firmenwagens. Hier ist eine Pauschalierung in Höhe von **1% des Listenpreises (incl. Umsatzsteuer) pro Monat** zulässig. Alternativ können auch die tatsächlichen Kosten für die Privatfahrten versteuert werden oder laut Fahrtenbuch der km-Satz von 0,52 DM angesetzt werden.
- **Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte.** Ab 1.10.1991 müssen hier 1,04 DM pro Entfernungskilometer versteuert werden, wobei von 180 Arbeitstagen pro Jahr ausgegangen wird (vgl. Abschnitt 70 Abs. 2 Nr. 14 LStR 1990). Steuerfrei bleiben weiterhin der geldwerte Vorteil bei **Sammelbeförderung** (vgl. § 3 Nr. 32 EStG), **Dienstreisen und Dienstfahrten sowie Familienheimfahrten.** In der Einkommensteuererklärung können dann noch 0,65 DM als Werbungskosten geltend gemacht werden. Diese werden aber nicht immer steuerlich relevant, weil häufig der Werbungskosten-Pauschbetrag pro Jahr nicht überschritten wird. Daher sieht der Gesetzgeber nach § 40 Abs. 2 Satz 2 und 3 EStG die Möglichkeit vor, daß die Werbungskosten von 0,65 DM vom Unternehmen mit 15% pauschalversteuert werden. Es bleiben dann für die individuelle Versteuerung DM 0,39 DM (1,04 DM – 0,65 DM) pro

Entfernungskilometer übrig, wobei dann in der Einkommensteuererklärung keine diesbezüglichen Werbungskosten mehr geltend gemacht werden können.

Beide Komponenten ergeben den zu versteuernden geldwerten Vorteil. Ersetzt der Arbeitnehmer dem Unternehmen diesen geldwerten Vorteil aus versteuertem Einkommen, dann ist der gesamte restliche sachwerte Vorteil steuerfrei.

Folgende Modellrechnungen eines Dienstleistungsleasingvertrages für einen Mercedes-Benz 230 E sollen die steuerliche Situation für Unternehmen und Mitarbeiter verdeutlichen. Die Rechnungen wurden uns freundlicherweise von der Mercedes-Benz Finanz GmbH zur Verfügung gestellt (aktualisiert für 1993). Dabei wird von folgenden Daten ausgegangen:

Fahrzeug: Listenpreis incl. MwSt. 47 897,50 DM
 Leasing: Vertragsdauer 36 Monate
 Laufleistung gesamt 90000 km
 Leasingrate incl. MwSt. 1630,18 DM/Monat
 Steuer: Grenzsteuersatz 50%
 Entfernung Wohnung-Arbeitsplatz 10 km
 Geschäftsfahrtenanteil 40%

Die Treibstoffkosten für die Privatfahrten trägt in diesen Beispielen der Mitarbeiter.

1. Errechnung des geldwerten Vorteils

1% vom Listenpreis (gerundet)	479,00 DM
+ Km-Pauschale (10 km x 1,04 DM x 15 Tage)	156,00 DM
= geldwerter Vorteil (gwV)	635,00 DM

Versteuert das Unternehmen den Werbungskostenanteil des Mitarbeiters von 0,65 DM mit 15%, so vermindert sich der zu versteuernde geldwerte Vorteil auf 537,50 DM (0,65 DM x 10 km x 15 Tage).

2. Auswirkungen für das Unternehmen

Prämisse I

Das Unternehmen trägt alle Kosten des Fahrzeugs

Leasingrate incl. MwSt	1630,18 DM
- 15% Umsatzsteuer	212,63 DM
= Aufwand I (Leasingrate netto)	1417,55 DM
+ Umsatzsteuer auf geldwerten Vorteil (15% i.H. v. gwV)	82,83 DM
= Aufwand II	1500,38 DM
- Geschäftsfahrtenanteil (40%) von Aufwand I	567,02 DM
= Gesamtkosten = Gehaltserhöhung	933,26 DM

Wird der Werbungskostenanteil des Mitarbeiters in Höhe von 0,65 DM vom Arbeitgeber pauschal versteuert, dann erhöhen sich die Gesamtkosten um 1,91 DM auf 935,17 DM (Steuer auf 0,65 DM x 10 km x 15 Tage = 14,62 DM - Verminderung der Umsatzsteuer auf geldwerten Vorteil (0,65 DM x 10 km x 15 Tage / 115% x 15%) = 12,71 DM).

Prämisse II

Das Unternehmen trägt als Leasingnehmer zunächst die Kosten, berechnet aber dem Mitarbeiter den geldwerten Vorteil.

Leasingrate incl. MwSt	1630,18 DM
- 15% Umsatzsteuer	212,63 DM
= Aufwand I (Leasingrate netto)	1417,55 DM
- Entgelt durch Mitarbeiter	635,00 DM

+ Umsatzsteuer auf geldwerten Vorteil (15% i.H. v. gwV)	82,83 DM
= Aufwand II	865,38 DM
- Geschäftsfahrtenanteil (40%) von Aufwand I	567,02 DM
= Gesamtkosten = Gehaltserhöhung	298,36 DM

3. Der objektive Vorteil für den Mitarbeiter

Prämisse I

Sachwerter Vorteil (Leasingrate)	1630,18 DM
- Geschäftsfahrtenanteil (40%)	652,07 DM
= Sachwerter Vorteil für Privatnutzung	978,11 DM
- Kostenbeteiligung d. Mitarbeiters	—, — DM
- Einkommensteuer (50% auf gwV)	317,50 DM
= Nettoeinkommen über Auto als Gehalt	660,61 DM
Bruttoeinkommen alternativ in bar	933,26 DM
-- Einkommensteuer (50% auf BE)	466,63 DM
= Nettoeinkommen	466,63 DM
Steuervorteil durch Dienstwagen	193,98 DM

Wird der **Werbungskostenanteil** des Mitarbeiters in Höhe von 0,65 DM vom Arbeitgeber pauschal versteuert, dann erhöht sich die Steuerersparnis bei der auf 935,17 DM gestiegenen Gehaltserhöhung auf 241,78 DM.

Prämisse II

Sachwerter Vorteil (Leasingrate)	1630,18 DM
- Geschäftsfahrtenanteil (40%)	652,07 DM
= Sachwerter Vorteil für Privatnutzung	978,11 DM
- Kostenbeteiligung des Mitarbeiters	635,00 DM
- Einkommensteuer (50% auf gwV)	—, — DM
= Nettoeinkommen über Auto als Gehalt	343,11 DM
Bruttoeinkommen alternativ in bar	299,26 DM
- Einkommensteuer (50% auf BE)	149,63 DM
= Nettoeinkommen	149,63 DM
Steuervorteil durch Dienstwagen	193,98 DM

Die Beispielrechnung zeigt, daß neben dem Einkommensteuereffekt noch ein Umsatzsteuereffekt zu erzielen ist, wodurch ein um 193,98 DM höheres Nettoeinkommen bewirkt wird. Dieser Steuervorteil wird unter beiden Prämissen erreicht, da er von der Differenz von sachwertem und geldwertem Vorteil abhängt.

Will man den Vorteil zwischen dem Dienstwagen und demselben Wagen als Privatfahrzeug ermitteln, dann werden Nettoeinkommen bei Barauszahlung plus Steuern auf den geldwerten Vorteil mit den Betriebskosten nach ADAC-Tabelle verglichen.

4.4 Praxisbeispiel für Dienstwagenleasing

Dieser Abschnitt zeigt an einem Praxisbeispiel Leistungsinhalte für das Dienstwagenleasing auf. Ein Antrags- und ein Kostenberechnungsformular geben Hinweise für die praktische Durchführung der Zuverfügungstellung eines Dienstwagens (Abb. 30, S. 192 f.).

PKW- Leasing-Antrag

Ich möchte von dem Leasing-Angebot Gebrauch machen und interessiere mich für folgendes Fahrzeug (bitte genau angeben):

- Marke/Modell: _____ • KW: _____ Hubraum ccm: _____
- Sonderausstattung _____

Um exakt kalkulieren zu können, benötigen wir darüber hinaus folgende Angaben:

- Gesamtfahrleistung in km p. a. (bitte ankreuzen):

10 Tsd
 15 Tsd
 20 Tsd
 25 Tsd
 30 Tsd
 40 Tsd
 50 Tsd

- Mein persönlicher Versicherungs-Beitragsatz soll auf das Leasing-Fahrzeug übernommen werden

ja nein

Falls ja: Er beträgt zur Zeit in der Haftpflichtversicherung _____%, in der Vollkaskoversicherung _____% (bitte unbedingt Kopie der letzten Versicherungsrechnung beifügen).

- Ich werde das Fahrzeug für Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte benutzen. Die einfache Entfernung beträgt _____km.

Name, Vorname

Bereich

Tel. Firma

Privatanschrift

Von der Personalabteilung auszufüllen:

Listenpreis incl. Sonderausstattung und MwSt DM

Lieferzeit zur Zeit ca. Wochen

Kalkulierter Wertverlust 3 Jahre lt. IG in % vom Listenpreis %

Full-Service-Leasing-Rate p. a. excl. MwSt DM

davon Service-Leasing DM

Zulassungs- und Überführungskosten excl. MwSt DM

Von der XXY Versicherungsabteilung auszufüllen:

Kfz-Versicherung in B-Stadt bei ___ % Beitragsatz Haftpflicht p. a. DM

bei ___ % Beitragsatz Vollkasko p. a. DM

Gesamt p. a. DM

Abb. 30a: Formular zur Beantragung eines Dienstwagens auf Leasing-Basis (Vorderseite)

Nicht vom Antragsteller auszufüllen

1. Berechnung des geldwerten Vorteils

12 % vom Listenpreis DM p. a.

+ Fahrten Wohnung/Arbeitsstätte
an Tagen p. a.; einfache Ent-
fernung km \times DM 1,04DM p. a.= MwSt- und ESt-pflichtiger geld-
werter Vorteil
(= Nutzungsentschädigung)

DM p. a.

darin MwSt p. a.

DM _____

2. Fahrzeugkosten

Full-Service-Leasing-Rate DM p. a. excl. MwSt

+ Zulassungs- und Überführungskosten DM p. a. excl. MwSt

+ Kfz-Versicherung DM p. a.

+ Kraftstoff DM p. a. excl. MwSt

+ Mehrwertsteuer aus geldwertem
Vorteil (s. o.)DM p. a.DM p. a.

=====

3. Tantiemeverzicht*

Fahrzeugkosten DM p. a.

./. Arbeitgeber-Pauschale DM p. a.

./. Nutzungsentschädigung DM p. a. =

= Tantiemeverzicht brutto DM p. a.

4. Kraftstoffkostenabschlag

Kraftstoffkosten incl. MwSt DM p. a. =

Die XY-AG behält sich vor, bei Änderung einzelner Daten während der Leasing-Laufzeit entsprechende Anpassungen vorzunehmen.

Datum_____
Unterschrift

* Der Tantiemeverzicht ist unwiderruflich und unabhängig von der Überlassung eines Firmenwagens.

Die XY-AG wird jedoch bei Wegfall des Firmenwagens die Höhe der Tantieme prüfen; ein Rechtsanspruch auf volle oder teilweise Anpassung der Tantieme entsprechend der ursprünglichen Tantiemekürzung besteht nicht.

Abb. 30b: Formular zur Beantragung eines Dienstwagens auf Leasing-Basis (Rückseite)

Pkw-Leasing für Leitende

Leistungsbeschreibung

Die XY-AG stellt Ihnen auf Wunsch einen Firmenwagen zur Verfügung. Die Fahrzeugstellung durch das Unternehmen erfolgt freiwillig und ohne Rechtsanspruch. Sie steht insbesondere unter dem Vorbehalt, daß sich die derzeitigen dieser Leistung zu grundlegenden steuerlichen Regelungen nicht ändern.

Das Fahrzeug kann von Ihnen und Ihren Angehörigen auch privat genutzt werden.

Fahrzeugtyp und -ausstattung sind frei wählbar. Es sollte sich jedoch um umweltfreundliche Modelle (Katalysator) handeln.

Die dem Unternehmen durch die Fahrzeugüberlassung auch für private Zwecke entstehenden Kosten werden durch eine monatlich von ihnen zu zahlende Nutzungsentschädigung sowie durch einen entsprechenden Entgeltverzicht (Kürzung der Tantieme) ausgeglichen.

Diese Regelung stellt in vielen Fällen eine kostengünstige Alternative zum privat angeschafften Pkw dar. Der Grund liegt in der teilweisen Verwendung von Bruttobezügen zur Kostenabdeckung. Beachtliche Nettoeinsparungen sind im Einzelfall möglich.

Hierzu kommen weitere Vorteile, wie exakte Kalkulierbarkeit der gesamten Pkw-Kosten, ein aktuelles und gewartetes Auto sowie ggf. die Verfügung über den Verkaufserlös des jetzigen Fahrzeugs.

Die Kosten für die Fahrzeugüberlassung setzen sich zusammen aus

- Leasing-Rate für Fahrzeugüberlassung, Wartung, Reparaturen, ggf. Kfz-Steuern und Rundfunkgebühren, einem neuen Satz Sommerreifen während der Leasing-Laufzeit sowie die Überführungs- und Zulassungskosten. Die Kosten für dieses sogenannte full-service-leasing werden der XY-AG vom Leasinggeber in festen Monatsbeträgen belastet.
- Haftpflichtversicherung mit unbegrenzter Deckungssumme sowie Teilkasko mit DM 300,00 und Vollkasko mit DM 650,00 Selbstbeteiligung (die individuellen Schadensfreiheitsrabatte können auf Wunsch übernommen werden).
- Kraftstoffkosten inklusive Kosten für Privatfahrten in vorab fest vereinbarter Höhe.

Nicht enthalten sind Kosten für Wagenreinigung, Nachfüllöle zwischen den Wartungsintervallen, Kraftstoffkosten für Privatfahrten im Ausland, Auto-Club-Beiträge, Verwarnungsgelder o. ä.

Von den Kosten für die Fahrzeugüberlassung übernimmt die XY-AG einen Anteil von 1000 DM p. a. Damit sind Dienstfahrten pauschal abgegolten. Eine Einzel-Kilometergeldabrechnung ist nicht mehr möglich.

Nutzungsentschädigung

Die private Nutzung des Firmenfahrzeugs stellt einen lohnsteuerpflichtigen Vorteil dar, der entsprechend der derzeit gültigen steuerlichen Regelung monatlich mit einem Pauschalwert von 1% des Listenpreises (inkl. Sonderausstattung und MwSt) als Sachbezug im Rahmen der monatlichen Gehaltsabrechnung zu versteuern wäre.

Wird das Firmenfahrzeug auch für die Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte verwendet, so liegt hierin ein weiterer lohnsteuerpflichtiger Vorteil, der mit DM 1,04 je Entfernungskilometer (derzeitiger steuerlich vorgeschriebener Satz) für üblicherweise 15 Tage je Monat angesetzt wird. Auch dieser Betrag wäre über die monatliche Gehaltsabrechnung zu versteuern.

Der sich aus diesen beiden Positionen ergebende Sachbezugswert ist von Ihnen aus den Nettobezügen als Nutzungsentschädigung an die XY-AG zu entrichten. Damit entfällt die Besteuerung des Sachbezugswerts als geldwertem Vorteil.

Die Nutzungsentschädigung wird monatlich unter dem Titel „Kfz-Beteiligung“ von den Bezügen einbehalten. Sie beginnt mit dem Folgemonat der Fahrzeugübergabe und endet mit dem Monat der Fahrzeugrückgabe.

Die monatliche Nutzungsentschädigung muß auch dann an die XY-AG gezahlt werden, wenn keine Gehaltszahlungen mehr erfolgen (z. B. infolge längerer Krankheit) und das Fahrzeug sich noch in Ihrem Besitz befindet.

Im Rahmen der Einkommensteuer-Erklärung können Sie ab dem Steuerjahr 1992 Werbungskosten für Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte mit 0,65 DM je einfachem Entfernungskilometer absetzen.

Höhe des Tantiemeverzichts

Fahrzeugkosten, die nicht über die Nutzungsentschädigung sowie den pauschalen Arbeitgeberanteil von zur Zeit DM 1000 p. a. abgedeckt werden, werden bei der Tantiemefestsetzung berücksichtigt.

Die entsprechend gekürzte Tantieme gilt ab dem ersten Kalenderjahr nach dem Jahr der Fahrzeugüberlassung.

Der Tantiemeverzicht ist unwiderruflich und unabhängig von der Überlassung eines Firmenwagens.

Die XY-AG wird jedoch bei Wegfall des Firmenwagens die Höhe der Tantieme prüfen; ein Rechtsanspruch auf volle oder teilweise Anpassung der Tantieme entsprechend der ursprünglichen Tantiemekürzung besteht nicht.

Abwicklung / Nutzen

Ein Leasing-Pkw ist auf dem beiliegenden Vordruck zu beantragen. Die dort abgefragten Informationen dienen der exakten Kostenkalkulation. Nach Rücksprache und definitiver Entscheidung Ihrerseits erfolgen die notwendigen vertraglichen Vereinbarungen sowie die Fahrzeugbestellung. Beachten Sie bitte eventuelle Lieferzeiten bei Ihrer Disposition.

Die XY-AG schließt den Leasingvertrag auf ihren Namen mit der Leasinggesellschaft ab. Sie ist damit Leasingnehmer. Die Rechnungsstellung erfolgt direkt an die XY-AG. Die Leasingdauer beträgt grundsätzlich 3 Jahre.

Die zu kalkulierende Jahreskilometerleistung orientiert sich an Ihrer individuellen Situation.

Die Zulassung des Fahrzeugs erfolgt auf die XY-AG. Im Rahmen eines Überlassungsvertrages wird Ihnen die Nutzung des Fahrzeugs übertragen.

Auch die Rechnungsstellung für Versicherung erfolgt direkt an die XY-AG als Versicherungsnehmer.

Demgegenüber müssen Sie Kraftstoffkosten selbst bei „Ihren“ Tankstellen begleichen. Dafür erhalten Sie mit der Gehaltsabrechnung vom Unternehmen einen monatlichen Abschlag brutto für netto unter dem Titel „Abschlag Kfz“. Dieser Abschlag errechnet sich aus Jahreskilometerleistung, Verbrauch lt. ADAC-Tabelle sowie erwartetem Kraftstoffpreis inkl. MwSt und wird vorab fest vereinbart. Die Zahlung des monatlichen Abschlags beginnt und endet analog zur Nutzungsentschädigung.

Der Nachweis der verbrauchten Kraftstoffkosten in der vereinbarten Höhe erfolgt einmal jährlich per Kalenderjahresende. Hierzu müssen Sie Tankbelege in Höhe der im Kalenderjahr erhaltenen kumulierten Abschläge vorlegen. Am einfachsten geschieht dies durch eine Sammelrechnung.

Die Nutzung des Fahrzeugs ist im Prinzip wie bei einem Privat-Pkw möglich. Jedoch sind bestimmte Auflagen des Leasinggebers zu beachten.

So sind etwa Teilnahme an Rennsportveranstaltungen oder nachträglich Veränderungen und Einbauten nicht bzw. nur begrenzt möglich. Für die Abnutzung des Fahrzeugs, die über das übliche Maß hinausgeht, haben Sie einzutreten. Die Details sind in dem Überlassungsvertrag geregelt. Sie entsprechen den allgemeinen – auch bei Privat-Leasing üblichen – Regelungen.

Die Rückgabe des Fahrzeugs erfolgt zum Ablauf des Leasingvertrages nach 3 Jahren. Sie können dann frei entscheiden, ob Sie das Leasingangebot erneut in Anspruch nehmen möchten.

5. Arbeitszeitbezogene Leistungen

5.1 Ursachen und Formen zunehmender Arbeitszeitflexibilisierung und -individualisierung

Sowohl aus Gründen, die produktionspezifisch sind, als auch wegen der Bedürfnisse der Mitarbeiter, kommen einer Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeiten stetig steigende Bedeutung zu. Produktionsbedingte Anlässe können sich auf die Nutzung von teuren Maschinen über die tägliche Arbeitszeit von acht Stunden hinaus beziehen oder auf die Anpassung der Produktion an saisonale oder an konjunkturelle Schwankungen. Wichtig für unser Thema „Sozialleistungsmanagement“ ist die Anpassung der Arbeitszeit an die individuellen Wünsche der Beschäftigten. In der Praxis werden Flexibilitäts- und Individualisierungserfordernisse sich oftmals kaum trennen lassen.

Eine interessante Möglichkeit bilden **Jahresarbeitszeitverträge**. Dabei handelt es sich zugleich um Bandbreitenmodelle, weil um eine bestimmte Standardarbeitszeit Zu- oder Abschläge von beispielsweise 5, 10, 15, 20% festgelegt werden können. Insofern könnte ein Mitarbeiter zum Beispiel die 36-Stunden-Woche wählen (das heißt einen Abschlag von 10% in Anspruch nehmen) und doch den Status einer Vollzeiterkraft beibehalten. So ist den Mitarbeitern einer Kommunalverwaltung in Santa Clara/Kalifornien möglich, halbjährlich zu wählen, ob sie 40 Stunden oder bei geringerem Gehalt zu einer reduzierten Wochenstundenzahl arbeiten wollen. Dieses Modell wurde ursprünglich als Solidaritätsaktion gegen drohende Entlassungen entwickelt. Insofern ist es durchaus geeignet, gefährdete Arbeitsplätze zu sichern. Neue Arbeitsplätze werden hierdurch jedoch nicht unbedingt geschaffen.

In der Bundesrepublik Deutschland würde das **Santa-Clara-Modell** recht schnell auf schwierige kollektivrechtliche Grenzen stoßen und Gefahr laufen, mit einer Geschichte vom Heiligen St. Nikolaus verwechselt zu werden. Nehmen wir einmal an, in einer Hauptverwaltung seien wegen drastischen Absatzrückganges etwa 20% der Arbeitsplätze in Gefahr. Hier böte es sich fast zwingend an, das zurückgegangene Arbeitsvolumen auf eine entsprechend reduzierte Arbeitszeit (bei entsprechend reduziertem Entgelt) umzuverteilen. Die Alternative wäre, mittels einer relativ aufwendigen Gemeinkostenwertanalyse die nicht mehr erforderlichen Leistungen festzustellen und die zu „realisierenden“ 20% der Mitarbeiter zu ermitteln, von denen sich das Unternehmen trennen müßte.

Wer sich in Großverwaltungen etwas auskennt, wird zugeben, daß die Anwendung des Prinzips „20% weniger Arbeit – 20% weniger Entgelt“ mit wesentlich geringerem Analyseaufwand durchgeführt werden könnte. Natürlich gibt es Bereiche mit stark abweichendem Auslastungs-

grad. Insofern ist es erforderlich, Engpaßbereiche zu schonen und andere Abteilungen stärker zu belasten.

Die kollektive Anwendung des betreffenden **Bandbreitenmodells** in Deutschland würde am einfachsten gelingen, wenn die zuständige Gewerkschaft zu einer tarifvertraglichen Regelung bereit wäre. Eine gleichlautende Betriebsvereinbarung mit dem zuständigen Betriebsrat könnte hingegen nur auf freiwilliger Basis erfolgen. Die gewünschte Arbeitsplatzsicherung auf breiter Front wäre dann unter Umständen nicht durchsetzbar.

Vom Ansatz her sind Bandbreitenmodelle und Jahresarbeitszeitverträge jedoch geeignet, Beschäftigungsschwankungen auszugleichen und dem Bedürfnis von Arbeitnehmern nach reduzierter Arbeitszeit entgegenzukommen. Wegen der Neufestlegung der vertraglichen Arbeitszeit in bestimmten Abständen (beispielsweise 6 oder 12 Monate) sind sie auch reversibel und berücksichtigen dabei den Sachverhalt, daß der Wunsch nach reduzierter Arbeitszeit von zeitlich befristeten privaten Überlegungen abhängen kann, die eigentlich in allen Lebensphasen auftreten können.

Dabei zeigt sich auch im internationalen Zusammenhang, daß mittlerweile verschiedene Modelle der flexiblen Arbeitszeitgestaltung von fortschrittlichen Unternehmen praktiziert werden (vgl. *Glaubrecht/Wagner/Zander* 1987).

Zum Beispiel werden in einem Unternehmen in der Schweiz Beschäftigungsschwankungen über ein Zeitkonto verrechnet. Die maximale Wochenarbeitszeit beträgt 45 Stunden. In der Praxis überschritt die höchste Wochenarbeitszeit in der Spitze nie 8 Stunden 40 Minuten, das sind 43 Stunden 20 Minuten pro Woche. Die über die 40 Wochenstunden hinaus abgeleiteten Stunden (3 Stunden und 20 Minuten) werden als vorgezogene Stunden betrachtet, die jedoch auch noch zusätzlich wie Überstunden mit einem Aufschlag von 25% bezahlt werden. Ausbezahlt wird zu der Zeit, zu der die Überstunden geleistet werden, jedoch nur der Aufschlag, so daß der Arbeitnehmer ein Stundenguthaben zusammenbringt, während der Betrieb Stundenschulden ansammelt. Diese Stundenschulden des Betriebes werden in Zeiten der Arbeitsunterbrechung abgegolten. Liegen keinerlei Aufträge vor, wird das Personal nach Hause geschickt. Dieser Zwangsurlaub wird voll vergütet, da nun die in den Spitzenzeiten angesammelten Zusatzstunden zum normalen Satz ausbezahlt werden.

Arbeitszeitgestaltung ist nicht nur eine personalpolitisch wichtige Aufgabe. Darüber hinaus sind auch verschiedene **organisatorische** Fragen zu lösen. Sie beziehen sich insbesondere auf folgende Aspekte (*Wagner* 1991, 274):

– Stellenbildung (Art- und Mengenteilung)

In diesem Zusammenhang kann sich die Bildung von Teilzeit-Positio-

nen sowohl auf die Art- als auch auf die Mengenteilung beziehen, während beim job sharing („zwei teilen sich einen Arbeitsplatz“) die Mengenteilung dominiert.

- Schichtorganisation (Normal- und Kurzschichten, versetzte Schichten, Anschlußschichten)
- Harmonisierung von Aufgabe und Person (einfache und mehrfache Stellenbesetzung, zeitliche Personalbemessung).

Diesen Problemstellungen ist gemeinsam, daß sich eine (Teil-)Aufgabe nicht unbedingt auf eine Betriebszeit bezieht, die mit der persönlichen Arbeitszeit übereinstimmt, und darüber hinaus eine (Teil-)Aufgabe nicht nur jeweils von einem Aufgabenträger (Person), sondern durchaus von mehreren Personen zu erfüllen ist. Damit wird die Zeit-Organisation zu einem Feld organisatorischer Gestaltung, das verständlicherweise lange Zeit kaum von Bedeutung war, wenn man von der klassischen Schichtorganisation einmal absieht. Damit entstehen aber auch Konsequenzen für die Führung, die durchaus erheblich sein können.

Vor dem Hintergrund der vielschichtigen Problematik der Arbeitszeitgestaltung soll im folgenden die Individualisierung der Arbeitszeit insbesondere unter Zugrundelegung einiger praktischer Beispiele im Vordergrund stehen.

5.2 Modelle zur individuellen Verrechnung der Arbeitszeit

Wie im Kapitel A 3.2.3 ausführlich erläutert wurde, stellen Individualisierungsmöglichkeiten bei der Arbeits- und Freizeitgestaltung eines der wesentlichsten Anreizinstrumente dar. Einige der in der Praxis bedeutendsten Modelle sollen im folgenden vorgestellt werden.

Dabei handelt es sich entweder um Zeit-/Zeitmodelle oder Zeit-/Geldmodelle. Bei den letzteren besteht für den Mitarbeiter die Möglichkeit, Zeit gegen Geld und umgekehrt zu kaufen bzw. zu verkaufen. Insofern handelt es sich um einen Austausch von materiellen Elementen gegen den immateriellen Zeitfaktor. Bei den reinen Zeit-Optionen kann der Wahlberechtigte heutige Zeitansprüche, wie z. B. Urlaub, auf die zunächst eingegangen werden soll, auf spätere Zeiträume verlagern.

5.2.1 Zeit-/Zeitmodelle

Zeit-/Zeitmodelle sind dadurch gekennzeichnet, daß sie dem einzelnen Mitarbeiter eine gewisse Zeitsouveränität gestatten. Mögliche Ausprägungen einer solchen Zeitsouveränität können u. a. sein:

- Gleitzeitsysteme
- Vorziehen des Rentenalters
- Inanspruchnahme eines Langzeiturlaubs (Sabbatical)

– verschiedene Variationen der Wochen-, Monats- und Tagesarbeitszeit mit und ohne Ansparmöglichkeiten.

Vielfach handelt es sich bei derartigen Überlegungen auch darum, Äquivalente für kollektiv vereinbarte, eher starre Arbeitszeitverkürzungen zu schaffen. Hiervon können sowohl die Tarif- und AT-Mitarbeiter im Rahmen einer flexiblen Umsetzung tarifvertraglich vereinbarter Arbeitszeiten als auch die Führungskräfte (insbesondere Leitende Mitarbeiter/Leitende Angestellte) betroffen sein, die von derartigen Tarifänderungen ausgeschlossen sind.

Im erstgenannten Sinne verfügt z. B. Hewlett-Packard über Arbeitszeitregelungen, die eine flexible und individuelle Gestaltung der Arbeitszeit ermöglichen und auf Maßnahmen zur Anwesenheitskontrolle, wie z. B. Stechuhren, verzichten. Das HP-Arbeitszeitmodell basiert auf der HP-Philosophie zum Arbeitszeitsystem, die insbesondere das Vertrauen in die Mitarbeiter, die Übertragung der Verantwortung für die Zeitgestaltung und -kontrolle auf den einzelnen Mitarbeiter, maximale Flexibilität, um individuellen Ansprüchen gerecht zu werden, und die Abstimmung zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen beinhaltet. Im einzelnen besteht das Arbeitszeitmodell aus verschiedenen Elementen, wie z. B. der Gleitzeit, wobei der Zeitraum von 8.30 Uhr bis 15.30 Uhr als Kernarbeitszeit, in der in der Regel alle Vollzeitmitarbeiter anwesend sein sollten, definiert wurde. Im Rahmen der *Swingtime* kann die wöchentliche Arbeitszeit flexibel gestaltet werden, d. h. die Tagesarbeitszeit kann bis zu maximal drei Stunden verkürzt werden und muß in der gleichen oder der Folgewoche vor- oder nachgearbeitet werden. Weiterhin erhält ein Mitarbeiter zusätzlich zu den tariflichen Zulagen für Überstunden einen Freizeitbonus von 12 Minuten pro Überstunde, der dem sogenannten Freizeitkonto gutgeschrieben wird. Dem Freizeitkonto können aufgrund der wöchentlichen Arbeitszeit von 40 Stunden die Differenz von drei Stunden zur 37-Stunden-Woche (seit 1.4.1989) nach Absprache in Form einzelner freier Stunden, Tage oder Wochen entnommen werden. Dieses Freizeitvolumen kann ebenfalls durch Ansparen für einen gleitenden Ausstieg aus dem Erwerbsleben oder für persönliche Weiterbildungsmaßnahmen (z. B. Studium, Promotion etc.) benutzt werden.

Durch die Umsetzung der generellen Arbeitszeitverkürzung soll erreicht werden, daß jeder Mitarbeiter nach seinen individuellen Wünschen die Arbeitszeitverkürzung z. B. als Tages-, Wochen-, Monats-, Jahres- oder gar als Lebensarbeitszeitverkürzung umsetzen kann.

Der Verband der angestellten Akademiker (VAA), der vor allem in der chemischen Industrie viele Führungskräfte als Mitglieder hat, sieht neben anderen Formen der Arbeitszeitverrechnung, auf die im nächsten Abschnitt näher eingegangen werden soll, folgende Ausgleichsmöglichkeiten für Arbeitszeitverkürzungen:

- Übertragung tariflicher Formen der Arbeitszeitverkürzung nur wenn für Führungskräfte praktikabel und mit den Interessen des Betriebes vereinbar;
- zusätzliche pauschale Freizeitblöcke (Zusatzurlaub) mit weitgehenden Übertragungsmöglichkeiten über das Bundesurlaubsgesetz hinaus;
- tarifliche Arbeitszeitverkürzungen werden den Führungskräften auf einem Langzeitkonto gutgeschrieben, wodurch die Möglichkeit besteht, einen Langzeiturlaub („Sabbatical“) zu nehmen.

Darüber hinaus ist Langzeiturlaub auch aus familienpolitischen Gründen bedenkenswert. Dabei ist der (gesetzlich mögliche) Erziehungsurlaub in deutschen Großunternehmen immer noch die Ausnahme (vgl. *Hungermann* 1989, 30). Initiativen wie bei der Rosenthal AG in Selb sind nach wie vor selten, wo ein Eltern-Urlaub im Anschluß an den Bundeserziehungsurlaub möglich ist. Auf Antrag kann eine Freistellung von bis zu sechs Monaten von der Arbeitsleistung erfolgen. Dabei wird den Mitarbeitern angeboten, während des Elternurlaubs an betrieblichen Weiterbildungsveranstaltungen teilzunehmen (Selber Tagblatt v. 17.5. 1990).

5.2.2 Zeit-/Geldmodelle

Zeit-/Geldmodelle können in vielfältiger Form auftreten. Oft stellen sie eine Erweiterung der im vorherigen Abschnitt diskutierten Zeit-/Zeitmodelle dar. So sehen viele Betriebsvereinbarungen zur gleitenden Arbeitszeit auch die Verrechnung von Zeitguthaben mit dem Gehalt vor, soweit ein rechtzeitiger Ausgleich aus zwingenden Gründen nicht möglich ist. Insofern handelt es sich hier meistens um Ausnahmeregelungen.

Wesentlich weitgehender sind die Pläne, die der holländische Akzo-Konzern für seine Mitarbeiter in den Niederlanden im Hinblick auf den Handel mit Urlaubstagen hat. Dabei ist im Rahmen des Konzeptes „Flexitime“ vorgesehen, für rund fünf Prozent eines Monatsgehalts

- einen zusätzlichen Urlaubstag zu erwerben oder
- einen Tag Freizeit an die Firma zu verkaufen.

Allerdings stößt dieses interessante Modell auf Skepsis bei den Gewerkschaften. „Urlaubstage als Geldware lehnen wir grundsätzlich ab“ lautet die Stellungnahme der IG Chemie in Hannover (Frankfurter Rundschau v. 21.3.1990, S. 9). Der Verein der angestellten Akademiker (VAA) diskutiert immerhin für seine Führungskräfte-Klientel, inwieweit folgende Zeit-/Geldverrechnungen zusätzlich zu den bereits im letzten Abschnitt diskutierten Zeit-/Zeitverrechnungen sinnvoll sein können:

- Zeit wird als besonderer Gehaltsbestandteil ausgewiesen, der bei der Gehaltsanpassung nicht mit einbezogen werden darf.
- Zeit wird vergütet in Form einer jährlichen Sonderzahlung, verrechnet

mit einem Dienstwagen oder zur Aufstockung der betrieblichen Altersversorgung herangezogen.

Konkrete Modelle gibt es bei einigen (wenigen) fortschrittlichen Unternehmensberatungen. Dabei bietet es sich u. U. an, einen Langzeit-Urlaub zwischen zwei Projekten in Anspruch zu nehmen.

Beispiel 1: Es werden folgende Wahlmöglichkeiten angeboten:

- 3 bis 5 Tage-Woche mit entsprechend anteiligem Verzicht auf Gehalt und Erfolgsbeteiligung
- Umwandlung von 15 Tagen Urlaub p.a. (über den Mindestanspruch von 18 Tagen p.a. hinaus) in Geld
- Umwandlung des 13. Gehaltes in zusätzlichen Urlaub
- Ansammeln von Urlaub für längere Urlaubszeiten über mehrere Jahre.

Beispiel 2: Es werden zusätzliche Urlaubstage gewährt, deren Anzahl vom Jahresergebnis abhängt. Dabei sieht die entsprechende Organisationsrichtlinie folgende Bestimmungen vor:

Langzeiturlaub (Sabbatical)

1. HPC Hamburg Port Consulting GmbH gewährt ihren festangestellten Mitarbeitern mit unbefristeten Arbeitsverträgen zusätzliche Urlaubstage (Sabbatical-Tage) als freiwillige Sozialleistung. Sinn dieser Regelung ist es, den Mitarbeitern in absehbarer Zukunft durch Ansparen der zusätzlichen Urlaubstage einen Langzeiturlaub zu ermöglichen.
2. Die Zahl der insgesamt zu verteilenden zusätzlichen Urlaubstage richtet sich nach der Höhe des vom Aufsichtsrat zu genehmigenden Rückstellungsbetrages. Bei der Festlegung dieses Betrages orientiert sich der Aufsichtsrat am jeweils erzielten Jahresergebnis. Die Geschäftsleitung beschließt dann in jedem Jahr neu über die zu vergehenden Urlaubstage.
3. Bei der Verteilung der Sabbatical-Tage werden gleichgewichtig die Dauer der Inlandsbeschäftigung und die individuelle Leistung und ggf. die besondere Belastung des einzelnen Mitarbeiters berücksichtigt.
4. Jeder Mitarbeiter erhält nach Feststellung des Jahresergebnisses – in der Regel zur Mitte des Folgejahres – eine schriftliche Mitteilung über den jeweils aufgelaufenen Urlaubsanspruch und die neu zuteilten Sabbatical-Tage.
Mitarbeiter, deren Arbeitsverhältnis zum Zeitpunkt der Zuteilung nicht mehr besteht oder ruht oder gekündigt ist, haben keinen Anspruch auf die Zuteilung von Sabbatical-Tagen.
Eine Berücksichtigung bei der Zuteilung von Sabbatical-Tagen kann erst nach einer Betriebszugehörigkeit von mindestens 12 Monaten erfolgen.
5. Der Langzeiturlaub ist in Abstimmung mit der Geschäftsleitung zu nehmen. Es muß sichergestellt werden, daß die betrieblichen Arbeitsabläufe nicht nachhaltig gestört werden.
6. Der Mitarbeiter kann einen Antrag auf Gewährung von Langzeiturlaub stellen, sobald er einen Gesamturlaubsanspruch (Sabbatical-Tage plus sonstige Urlaubsansprüche) von mindestens drei Kalendermonaten oder mehr erreicht hat. Der Langzeiturlaub ist zusammenhängend zu nehmen.

Im gegenseitigen Einvernehmen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer können in den Gesamturlaubsanspruch maximal 15 unbezahlte Urlaubstage einbezogen werden.

Dem Antrag auf Langzeiturlaub muß spätestens dann stattgegeben werden, wenn der Gesamturlaubsanspruch sechs Kalendermonate erreicht. Langzeiturlaub kann zugeteilt und muß dann genommen werden, sobald ein Anspruch von insgesamt 12 Kalendermonaten aufgelaufen ist.

7. Die Gewährung des Langzeiturlaubes ist mit der Auflage verbunden, daß der Mitarbeiter während dieser Zeit keiner Erwerbstätigkeit im In- oder Ausland nachgeht. Darüber hinaus muß sich der Mitarbeiter jeder Tätigkeit enthalten, die in Konkurrenz zur Geschäftstätigkeit von HPC oder der mit HPC verbundenen Arbeitsgemeinschaften steht, gleichgültig, ob damit eine Erwerbstätigkeit verbunden ist oder nicht. Abweichungen hiervon bedürfen der schriftlichen Genehmigung durch die Geschäftsleitung. Bei Zuwiderhandlung erlischt der Anspruch auf die Bezahlung des Langzeiturlaubes sofort.
Ansonsten unterliegt die Nutzung des Langzeiturlaubs selbstverständlich keinerlei Beschränkungen.
8. Der Urlaubsanspruch kann nur im Falle der Kündigung und dem der einvernehmlichen Beendigung des Arbeitsverhältnisses abgegolten werden.
Ein Anspruch auf Abgeltung des Langzeiturlaubes im Todesfall besteht nicht.
9. Ein Rechtsanspruch aus betrieblicher Übung auf Zuteilung von Sabbatical-Tagen besteht nicht.

Damit wird deutlich, daß das Ansammeln von Urlaubstagen durchaus eine praktikable Möglichkeit darstellen kann. Unseres Erachtens wird sie sich jedoch auf bestimmte Mitarbeitergruppen oder auf individuelle Gegebenheiten konzentrieren, wo überhaupt das Verrechnen von Arbeitszeit, sei es mit anderen Formen von Arbeitszeit oder Entgeltbestandteilen, eine sehr reizvolle Möglichkeit darstellen kann. Vor diesem Hintergrund ist das von Praktikern angeführte Problem der Bewertung von Urlaubsrückstellungen eher von nachrangiger Bedeutung.

Auch bzw. gerade in individualisierten Entgeltsystemen finden Freizeitkomponenten zunehmend ihren Platz. Wie im Kap. A 3.2.3 dargelegt wurde, sind die individuellen Vorstellungen sowohl von dem quantitativen Verhältnis von Arbeitszeit und Freizeit als auch von der Art der gewählten Freizeit (Wochen-, Tages-, Jahresarbeitszeit, Sabbatical) individuell verschieden. Einem Arbeitnehmer können drei zusätzliche Tage Urlaub sehr viel wert sein, während er aber nicht bereit ist, auf Entgeltbestandteile für weitere Arbeitszeitverkürzung zu verzichten. Ein engagierter Vater möchte vielleicht mehrmals pro Woche sein Kind aus dem Kindergarten abholen, wüßte aber mit einem Langzeiturlaub überhaupt nichts anzufangen. Das individuelle Optimum kann, sofern die Grenzen der organisatorischen Machbarkeit eingehalten werden, nur durch die Beachtung individueller Wünsche erreicht werden.

6. Zusammenfassung und Ausblick

6.1 Welchen Sozialleistungen gehört die Zukunft?

Nachdem wir in den vorherigen Abschnitten die wichtigsten – und auch die beliebtesten – Sozialleistungen vorgestellt haben, soll in dem folgenden Abschnitt noch einmal kurz auf weitere Leistungen eingegangen werden, denen angesichts zunehmender Individualisierungs- und Flexibilisierungstendenzen eine gewisse Bedeutung zukommen kann. Dabei sollen nicht noch einmal alle Sozialleistungen an sich aufgezählt werden, auf die wir in Teil A bereits eingegangen sind.

Grundsätzlich kann man, wie auch unsere bisherige Darstellung zeigt, zwischen **monetären** und **nicht-monetären** Sozialleistungen unterscheiden. Darüber hinaus ist in zeitlicher Hinsicht zu differenzieren, ob man sofort oder erst zu einem **späteren** Zeitpunkt in den Genuß einer Leistung kommt. Dabei ist es wiederum denkbar, wie es z. B. bei Versicherungen der Fall ist, daß ein Leistungsanspruch sofort nach Vertragsabschluß besteht. Die eigentliche Leistung wird trotzdem erst später fällig, z. B. im Krankheitsfall oder dem Überschreiten eines bestimmten Lebensalters.

In Abbildung 31 ist dieser Zusammenhang noch einmal graphisch dargestellt.

monetärer Bezug	nicht-monetär	monetär
zeitlicher Bezug		
langfristig	Anspruch auf eine Betriebs- wohnung	deferred compensation
kurzfristig	Deputat Betriebssport	monatl. Prämie Fahrgeldzuschuß

Abb. 31: Beispiele für Sozialleistungen mit unterschiedlichem Geld- und Zeitbezug

Sicherlich ist noch ein weiteres Unterscheidungskriterium wichtig, nämlich wie lange ein Anspruch auf eine Sozialleistung bestehen soll. Zum Beispiel wird ein Dienstwagen mehrere Jahre lang benutzt. Oder eine strategisch orientierte variable Vergütung bezieht sich auf die Leistung

eines Mitarbeiters über mehrere Jahre. Abb. 32 versucht diesen dreidimensionalen Zusammenhang wie folgt zu verdeutlichen:

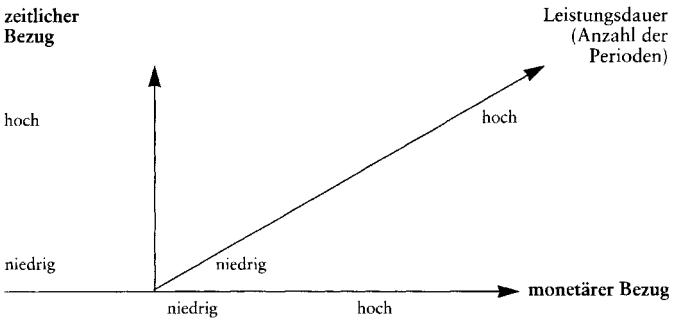


Abb. 32: Typologie unterschiedlicher Sozialleistungen

Wenn man sich diese unterschiedlichen Sozialleistungen vergegenwärtigt, so sind folgende Trends festzustellen:

- **Nicht-monetäre Sozialleistungen** nehmen dann an Bedeutung ab, wenn ihr individueller Nutzen nicht eindeutig erkennbar ist. Die Unternehmen kommen darüber hinaus vielfach in das Dilemma, derartige Leistungen kollektiv anzubieten, wodurch große Kostenblöcke entstehen. Mitarbeiter nehmen derartige Leistungen zudem gerne als selbstverständlich hin.

Allerdings sind in gewissen Grenzen durchaus Individualisierungsmöglichkeiten denkbar, die sowohl in monetärer als auch in nicht-monetärer Hinsicht zu bedenken sind.

So könnten anstelle größerer Werkssiedlungen individuelle Wohnungsbaufinanzierungsprogramme oder Mietbeihilfen gezahlt werden. Ähnliches gilt für Zuschüsse bei Mitgliedschaften in Sportvereinen. Darüber hinaus läßt sich das Angebot der Betriebskantine im wahrsten Sinne des Wortes als Cafeteria-System individualisieren.

Insgesamt läuft wohl ein gewisser Trend hin auf eine stärkere Monetarisierung der Sozialleistungen mit der Möglichkeit, überschaubare Zeiträume der Leistungsverpflichtung zu erhalten. Die Arbeitnehmer nehmen dann in diesem Zusammenhang unterschiedliche Leistungen, z. B. im Rahmen der Freizeitgestaltung oder der individuellen Beratung, in Anspruch. Beratungsleistungen hinsichtlich steuerlicher, rechtlicher, finanzieller aber auch persönlich psychologischer, individueller Belange nehmen an Bedeutung zu. Oft sind Unternehmen in der Lage, diese hochgeschätzten Leistungen durch eigene, bereits vorhandene Stellen kostengünstig ausführen zu lassen.

- Bei monetären Sozialleistungen dürfte hingegen charakteristisch sein, daß einerseits versucht wird, das Ausschütten mit der Gießkanne zu vermeiden und insofern zu individuell zurechenbaren größeren Geldbeträgen zu kommen, die dann auch entsprechend gewürdigt werden. Andererseits dürfte eine größere zeitliche Orientierung typisch sein, wie es z. B. bei der Deferred Compensation oder bei strategisch ausgerichteten Erfolgsbeteiligungssystemen der Fall ist.

Ein von uns an der Universität der Bundeswehr Hamburg im November 1990 durchgeführter Erfahrungsaustausch mit Personalexperten fortschrittlicher Unternehmen in Fragen der Personal- und Entgeltpolitik zeigte, daß sowohl **Beratungsleistungen** als auch **Zeitmodelle** potentiell an Bedeutung zunehmen werden:

Beratungsleistungen werden sowohl in der gesundheitlichen als auch in der finanziellen Sphäre der Führungskräfte als sinnvoll erachtet. Zum einen sind hier der „medical check-up“ durch ausgewiesene Fachärzte als auch insbesondere Leistungen der Deutschen Klinik für Diagnostik zu nennen.

Die Forderung nach Finanzberatung als Option ergibt sich bei den Führungskräften schon aus zeitlichen Engpässen, d. h. manche Führungskräfte finden in ihrer Freizeit keine Zeit, ihre privaten finanziellen und steuerlichen Angelegenheiten zu regeln oder aber sind als Nichtkaufleute häufig nicht dazu in der Lage.

Zur **Arbeitszeit** wurde über einen gleitenden, etappenweisen Ausstieg aus den Unternehmen diskutiert. Beispielsweise sei hier die Reduktion der Arbeitszeit auf 80%, dann 60% usw. zu nennen.

Der zum Teil vorhandenen Aversion gegen Sabbatical-Modelle kann nach Auffassung einiger Teilnehmer durch eine Kompromißlösung (z. B. alle 4 bis 5 Jahre drei bis vier Wochen Zusatzurlaub, jedoch nicht wählbar) Rechnung getragen werden.

Besondere Bedeutung erlangen Wahlmöglichkeiten hinsichtlich der Zeit genau dann, wenn sie nicht als solche alleine dastehen, sondern mit anderen Leistungen, insbesondere verschiedenen Formen der Weiterbildung, verknüpft werden können.

Darüber hinaus können stichwortartig noch einige Aspekte genannt werden, die als künftige Optionen angesprochen wurden:

- Finanzierung eines privaten PC
- Mietzuschüsse in Ballungsgebieten
- zusätzliche Versicherungsleistungen, insbesondere Krankenversicherung
- Stock-Option-Plan.

Darüber hinaus wurde über eine recht unkonventionelle, aber sehr erfolgreiche Option gesprochen: Den Mitarbeitern wurde ein vom Unterneh-

men finanziertes Wohnmobil zeitweise zur Verfügung gestellt (RENTA AG Berlin).

Insofern wird deutlich, daß durchaus noch viele Ansatzpunkte für eine zukunftsweisende Gestaltung der Sozialleistungen bestehen. Dabei soll im nächsten Abschnitt näher dargestellt werden, welche Aspekte bei ihrer Konzipierung und Einführung zu beachten sind.

6.2 Konzeption und Einführung von modernen Sozialleistungssystemen

Die Initiative zum Einsatz von neuen Entgeltsystemen geht nur in wenigen Fällen von den betroffenen Führungskräften aus. Meistens wurde er, wie Umfragen zeigen (vgl. *Wagner/Grawert/Langemeyer* 1990, 47), von der **Unternehmensleitung** bzw. der Personalabteilung veranlaßt. Dabei kann der Anstoß auch durch externe Berater kommen. Weitgehend passiv verhalten sich die Betriebsräte und die Gewerkschaften, obwohl es sich hier doch um eines ihrer zentralen Aufgabengebiete handelt. Allerdings sind die Betriebsräte bereit, innovativen Konzepten zuzustimmen, wenn es sich um eine Erweiterung bisheriger Leistungen handelt. Andererseits befürchten vor allem die Gewerkschaften den Abbau von Sozialleistungen und letztlich empfindliche Machteinbußen bei zunehmender Individualisierung und Flexibilisierung.

Demgegenüber gehen die Veränderungen, die eindeutig eine Verbesserung der Situation der Mitarbeiter versprechen, eher von den Mitarbeitern selbst aus. Bei der Einführung leistungsbezogener Vergütung ist die Vorteilhaftigkeit weniger gewiß, so daß die Initiative dazu viel seltener von den Mitarbeitern ausgehen wird.

Damit die Initiatoren die Ziele, die sie durch die Vergütungssysteme anstreben, auch tatsächlich erreichen, müssen die betroffenen Mitarbeiter das System akzeptieren. Dafür muß das Unternehmen in der **Konzeptions- und Einführungsphase** bestimmte Voraussetzungen beachten (vgl. *Grawert* 1989, 84 ff.).

Zum einen müssen die angebotenen Optionen den **Bedürfnissen oder Motiven der Mitarbeiter entsprechen**. Eine weitere Voraussetzung stellt das Verstehen des Systems durch die Mitarbeiter dar. Demzufolge erfordert die Information über das Entgeltsystem vor allem in der Einführungsphase größte Aufmerksamkeit.

Grundsätzlich ist – wie in Teil A schon ausführlich behandelt – davon auszugehen, daß die Akzeptanz und damit der Erfolg eines Vergütungssystems desto größer ist, je stärker die Mitarbeiter in die Konzeption einbezogen werden, je intensiver der Kommunikationsprozeß mit den Mitarbeitern verläuft und je frühzeitiger er einsetzt.

Entsprechendes gilt im Hinblick auf die Information der Mitarbeiter über neu ausgearbeitete Vergütungssysteme. Dabei werden die Mitarbeiter

sinnvollerweise durch Seminare bzw. auf Mitarbeitertreffen informiert. Entsprechende Seminare dauern im Schnitt zwischen 2 und 12 Stunden (z. T. an mehreren Tagen) und haben dann zwischen 20 und 40 Teilnehmer. Diese Information läßt sich durch Broschüren und Merkblätter unterstützen. Sind nur wenige Mitarbeiter betroffen, so kann die Information auch durch Einzelgespräche vermittelt werden. Individuelle Beratung kann durchaus als Ergänzung der Seminare angeboten werden.

Die Schwierigkeiten, die sich z. B. in der Einführungsphase von Cafeteria-Systemen durch das Mißtrauen der betroffenen Mitarbeiter ergeben, dürften nicht unwesentlich auf eine zu späte bzw. nicht ausreichende Information zurückzuführen sein.

Die Zeit, die insgesamt für die Information der Mitarbeiter aufgewendet wird, ist je nach Komplexität der Systeme verschieden. Meist sind die Unternehmen jedoch nicht in der Lage, den Zeitaufwand zu quantifizieren, vor allem dann, wenn viel individueller Beratungsbedarf auftritt. Im allgemeinen wird jedoch von einem recht hohen Beratungsaufwand ausgegangen.

Abbildung 33 stellt die zur Einführung wichtigen Zusammenhänge noch einmal graphisch dar.

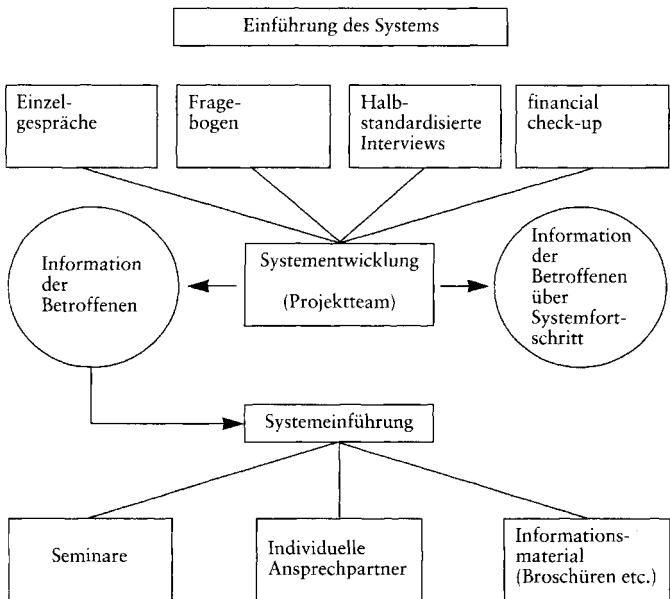


Abb. 33: Komponenten der Systementwicklung (aus: Grawert/Wagner 1990, S. 26)

Dabei ist in Anlehnung an *Feix* (1984, 113) folgender Ablauf zu empfehlen:

1. gezielte Erwähnung der Thematik „Sozialleistungs-Management“ bei Opinion-leaders (Vorständen, Führungskräften, Betriebsrat)
2. gezielte Gespräche mit Betriebsrat und Leitenden
3. Thematik der Unternehmensleitung vortragen, Problembewußtsein erzeugen
4. Arbeitskreis bilden
5. repräsentative Stichprobe von Mitarbeitern auswählen
6. Mitglieder dieser Stichprobe über die Möglichkeiten der modernen Sozialleistungs-Gestaltung informieren
7. Betriebsumfrage: Bekanntheitsgrad, Nutzen, Kosten, Präferenzen von Sozialleistungen
8. Ergebnisse veröffentlichen
9. private Situation der Betroffenen einbeziehen (z. B. Lebenspartner)
10. Mitglieder der Stichprobe interviewen
11. Ergebnisauswertung
12. Mitarbeiterinformation
13. Mitarbeiter nach **konkreten** Wünschen befragen
14. individuelles, flexibles Sozialleistungssystem konzipieren
15. interne und externe Gespräche / Verhandlungen (z.B. Betriebsrat, Sprecherausschuß, Finanzamt, Leasing-, Versicherungsunternehmen)
16. persönliches Optieren der Mitarbeiter
17. Abschluß individueller Vereinbarungen
18. Realisation in der Praxis.

Als **Organisationsmodell** für die Konzeption eines modernen Entgeltsystems bietet sich die **Form des Projektteams** an. Die Zusammensetzung sollte auch hier die Partizipation der Betroffenen sicherstellen. Das bedeutet, daß neben den Vertretern der Fachabteilungen – z. B. Finanzen, Steuern, Einkauf – auch Vertreter der Betroffenen einbezogen werden.

Anders als im klassischen Organisationsmodell des Projektteams arbeiten die Mitarbeiter zweckmäßigerweise nur zeitweise und treffen sich beispielsweise einmal pro Woche. Die **Dauer** des Bestehens des Teams ist unterschiedlich, hat aber in der von uns durchgeführten Untersuchung ein Jahr nicht überschritten (vgl. *Wagner/Grawert/Langemeyer* 1990, 57).

Mit der **Einrichtung** und dem **Betreiben** des Systems ist in den Unternehmen, die über Wahlmöglichkeiten verfügen, entweder die **Personalabteilung** allein oder in **Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen**, z. B. bei Pkw-Modellen mit der Einkaufsabteilung, betraut. Teilweise wird, wie z. B. beim Kfz-Leasing oder bei Versicherungen, ein großer Teil der Verwaltungsarbeit auf externe Geschäftspartner, also Leasinggeber oder Versicherungsagentur, übertragen.

Überwacht wird die Funktion des Systems meist von der Unternehmensleitung selbst, sofern die Personalabteilung ihr untergeordnet ist.

In den meisten Unternehmen wird die Arbeit durch **entsprechende Datenverarbeitungsprogramme** unterstützt. Nur wenige Unternehmen kommen ohne eine solche Unterstützung aus. Sehr komplexe Programme, wie sie z. T. in den Vereinigten Staaten verwendet werden, sind hierzulande nicht anzutreffen. Dabei wird die Software aber auch hier deutlich aufwendiger, wenn der betroffene Mitarbeiter selbst einen Zugriff hat, z. B. das Optionskonto selbst überwachen und steuern kann.

Abschließend sollen einige Aspekte eines modernen Vergütungssystems betrachtet werden, welche die **Effizienz** betreffen. Dazu gehören die **Schwierigkeiten**, die in der **Anlauf- und während der Durchführungsphase** als bedeutend angesehen werden. Obwohl z. B. Cafeteria-Systeme unter der Prämisse der Aufwandsneutralität stehen, können in der Praxis **zusätzliche Kosten** durch administrative Aufgaben und Information der Mitarbeiter entstehen. Diesem Aufwand müssen die **Nutzenaspekte** eines Entgeltsystems gegenübergestellt werden, die am Ende dieses Abschnittes beleuchtet werden.

Die **Schwierigkeiten**, die mit der Systemeinführung verbunden sind, hängen stark von den **angebotenen Optionen** und vom **Anlaß bzw. den Begleitumständen der Einführung** ab. Wenn die individuelle Vergütung im Zusammenhang mit einer Leistungsorientierung der Entlohnung oder gegen Verzicht auf bestehende Leistungen eingeführt wurde (im Gegensatz zum Ausgleich für die Verkürzung der Arbeitszeit im tariflichen Bereich oder anderen Anlässen), zeigten die Mitarbeiter vereinzelt **Mißtrauen** gegenüber den Veränderungen. Sie fürchten u. U. um ihren Besitzstand und vermuten Kürzungen im Sozialleistungsbereich. Diese Restriktionen können nur durch eine intensive und frühzeitige Information vermieden werden.

Steuerrechtliche Schwierigkeiten sind naturgemäß nur bei den Systemen zu erwarten, deren Optionen ihre Attraktivität aus diesbezüglichen Vorteilen schöpfen. Dies wird um so wahrscheinlicher, je mehr Optionen die Unternehmen anbieten. Daher wird insbesondere der steuerliche Aspekt von einigen Unternehmen als ein wesentliches Hindernis empfunden.

So ist die Behandlung von Cafeteria-Möglichkeiten aus steuerlicher Sicht nur bei einem Teil der Vergütungskomponenten bundeseinheitlich regelbar. Häufig liegt die detaillierte Behandlung in den Händen der örtlichen Finanzverwaltungen. Daher ist davon auszugehen, daß diejenigen Unternehmen steuerliche Probleme weniger dramatisch sehen, die bereits in der Planung in **enger Abstimmung mit den zuständigen regionalen Finanzbehörden** zusammengearbeiteten.

Die **Kosten** eines modernen Vergütungssystems beziehen sich vor allem

auf den **administrativen Aufwand**. Weitere Kosten entstehen, wenn die vorhandenen Sozialleistungen als starres Angebot bestehenbleiben und weitere **zusätzliche Entgeltbestandteile als Optionen** angeboten werden, obwohl dies dem Prinzip der Kostenneutralität widerspricht. Zu vermeidbarem Aufwand führen **Verrechnungsmodi**, die nicht den tatsächlichen Kosten des Unternehmens entsprechen.

In der **Einführungs- bzw. Planungsphase** müssen Informationen über die Wünsche der Mitarbeiter und über Möglichkeiten des Unternehmens gesammelt und ausgewertet werden. Dadurch entstehen die administrativen, aber einmaligen Kosten der Einführung. Diese werden ergänzt durch die Kosten für die Information der Mitarbeiter, die beträchtlich sein können, da nicht nur der Zeitaufwand der Seminarleiter/Ansprechpartner berücksichtigt werden muß, sondern auch die Zeit, für die die betroffenen Mitarbeiter von ihrer Arbeit freigestellt werden müssen. Hierüber existierten in den meisten der von uns befragten Unternehmen keine konkreten quantitativen Vorstellungen (vgl. *Wagner/Grawert/Langemeyer* 1990, 62).

Wenn **neben dem bisherigen starren Sozialleistungsangebot weitere Vergütungskomponenten als Optionen** angeboten werden, entstehen daraus ebenfalls zusätzliche Kosten. Dies ist z. B. der Fall, wenn den Führungskräften ein Ausgleich für die Verringerung der Arbeitszeit, die die Tarifmitarbeiter erfahren haben, in Form individueller Wahlmöglichkeiten gewährt wird, oder wenn den Mitarbeitern die leistungsbezogene Entlohnung schmackhaft gemacht werden soll. Sie können allerdings nicht als Kosten des Entgeltsystems betrachtet werden, da sie weitgehend auch bei einer starren Vergütung entstehen würden.

Vermeidbare Kosten im Zusammenhang mit der Wahlmöglichkeit können aufgrund falscher **Verrechnungsmodi** einzelner Leistungen entstehen. Dies ist der Fall, wenn einem Unternehmen höhere Kosten durch die Vergabe einer bestimmten Leistung entstehen als durch eine vergleichbare Barauszahlung. Diese Verrechnungsmodi machen relativ wenig Schwierigkeiten bei Vergütungskomponenten, die leicht bewertbar sind, wie z. B. die Leasingraten und Treibstoffkosten bei Dienstwagen. Dabei können umgekehrt sogar Kosten im Verhältnis einer Bareinzahlung gespart werden. Ein Automobilunternehmen schätzt den Aufwand für den Firmenwagen beispielsweise doppelt so hoch ein wie eine entsprechende Barauszahlung. Schwieriger wird die Berechnung bei immateriellen Leistungen, wie etwa in **Arbeitszeitmodellen**, da diese Kosten z. B. von der individuellen Leistung, Schwankungen des Arbeitsausfalls etc. abhängen. Diese Bewertungsprobleme werden in der Praxis durch Erfahrungswerte während der Durchführung der Systeme gelöst.

Obwohl die betriebliche Diskussion über flexible Arbeitszeiten nicht früh genug geführt werden kann, können sie sinnvollerweise nur dann einge-

führt werden, wenn nicht nur ein ausreichendes Interesse bei den Mitarbeitern (und den Führungskräften) besteht, sondern auch die arbeitsorganisatorischen Voraussetzungen erfüllt sind. Deshalb ist es unbedingt erforderlich, daß in enger Zusammenarbeit zwischen Personal- und Organisationsabteilung, aber auch den kaufmännischen und technischen Fachabteilungen, Niederlassungen und Produktionsstätten alle entsprechenden Möglichkeiten gründlich geprüft werden. So müssen Vollzeitarbeitsplätze zeitlich und ablaufmäßig teilbar sein. Sie müssen auch personell zugeordnet werden können, wenn Teilzeitarbeit eingeführt werden soll.

Die soeben genannten Kosten lohnen sich nur dann, wenn spürbare Vorteile für das Unternehmen festzustellen sind. Diese Vorteile lassen sich differenzieren in **Vorteile**, die **unmittelbar** entstehen, wie z. B. Kosteneinsparungen im Verhältnis zum bisherigen Sozialleistungssystem, und **Vorteile**, die **mittelbar über das Verhalten des Mitarbeiters** wirksam werden, indem durch das Cafeteria-System beispielsweise die Motivation steigt.

Unmittelbare Vorteile stehen wohl grundsätzlich im Vordergrund. Höhere **Liquidität und Steuerverschiebungen** kommen beispielsweise durch die Möglichkeit einer „Deferred Compensation“ zustande, wo Zahlungen sofort als gewinnmindernder Aufwand verbucht werden können, die erst viel später ausgezahlt werden müssen.

Die **Kostendegression** wurde bereits genannt, indem die Kosten für den Firmenwagen bei einem einschlägigen Unternehmen nur der Hälfte einer Barauszahlung entsprechen. **Niedrigere Verpflichtungen für die betriebliche Altersversorgung** ergeben sich dann, wenn ihre Höhe sich prozentual zum festen Jahresgehalt bemißt. Da die individuellen Vergütungsbestandteile nicht Teil des Jahresfixums sind, vermindern sich das Grundgehalt und damit die Bemessungsgrundlage der betrieblichen Altersversorgung.

Die erhöhte **Flexibilität** bei der Reaktion auf Beschäftigungsschwankungen kommt dadurch zustande, daß dies in Vergütungssystemen mit Arbeitszeitoptionen entsprechend berücksichtigt wird.

Insgesamt wichtiger als die unmittelbaren Vorteile sind die über den Mitarbeiter wirksamen Auswirkungen auf sein Verhalten, also die **Leistungsmotivation, Bindung an den Betrieb, Förderung unternehmerischen Denkens** usw. Diese Aspekte des Nutzens werden allerdings lediglich vermutet, eine objektive Überprüfung durch entsprechende Untersuchungen steht noch aus.

6.3 Entwicklungstendenzen

Unsere Überlegungen zu einem modernen Sozialleistungsmanagement zeigen, daß insbesondere Cafeteria-Systeme ein beträchtliches Anreizpotential enthalten. Jedenfalls hat ihre Verbreitung inzwischen erkennbar

zugenommen. Die Hauptgründe hierfür sind im wesentlichen durch ihre Flexibilität und die dargelegten Aspekte der Individualisierung gegeben. Insbesondere die Individualisierung von Entgeltbestandteilen und damit die Berücksichtigung unterschiedlicher Mitarbeiterinteressen können dazu beitragen, diese Anreizpotentiale zu aktivieren. Die Abkehr von konventionellen Methoden der Entgeltpolitik und das Bemühen um eine individuelle Ausrichtung der Entgeltausschüttung machen dieses Verfahren zu einem zukunftssträchtigen und innovativen Ansatz.

Allerdings bleibt festzustellen, daß Cafeteria-Modelle nach US-amerikanischem Muster nicht ohne weiteres auf Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland übertragen werden können. Hierzu bestehen zu viele gesetzliche und tarifvertragliche Restriktionen. Darüber hinaus ist die Skepsis von Gewerkschaften und Betriebsräten nach wie vor groß. Deshalb scheint für eine praktische Umsetzung des Ansatzes eine pragmatische Vorgehensweise erforderlich zu sein. Zum einen sollte mit der Einführung der Cafeteria-Systeme in der Gruppe der oberen Führungskräfte begonnen werden, da hier die Gestaltungsspielräume am größten sind. Bei einer überschaubaren Personenzahl ist daher zunächst ein erstes Testen dieses Instruments zur Individualisierung sinnvoller als bei großen Teilnehmerkreisen. Außerdem können eventuell auftretende Probleme und Schwierigkeiten bei einem nicht so großen, überschaubaren Adressatenkreis einfacher behoben werden.

Die Möglichkeiten der Optionsgestaltung erscheinen dabei angesichts der relativ geringen Zahl der gefundenen Optionen keineswegs ausgeschöpft. So befinden sich z. B. Modelle in der Entwicklung, wo Weiterbildungsmöglichkeiten nach individuellen Bedürfnissen mit Arbeitszeitmodellen gekoppelt werden.

Aus diesem Grund empfiehlt es sich auch, zunächst nicht zu viele Optionen anzubieten. Statt dessen sollte anfangs – ausgehend von einer Bedarfsanalyse bei den Mitarbeitern – mit einer nur kleinen Anzahl attraktiver Alternativen begonnen werden. Um der Gefahr vorzubeugen, daß der einzelne Mitarbeiter eine für ihn nachteilige Entscheidung trifft – und auch zur Akzeptanzsicherung des Systems – sollte erwogen werden, das Individualisierungskonzept in Kombination mit einer individuellen Einkommens- und Vermögensanalyse sowie einer sorgfältigen Erhebung der individuellen Präferenzen und Bedürfnisse zu realisieren. Vor dem Hintergrund der angesprochenen potentiellen Vorteile und auch bedingt durch die aktuelle Diskussion über bereits existierende Konzepte mehren sich die Anzeichen, daß der Cafeteria-Ansatz weit mehr ist als nur eine unrealistische Utopie. Dieses läßt sich dadurch unterstreichen, daß auch ansonsten verschiedene Aspekte für eine zunehmende Individualisierung und Flexibilisierung in Organisationen sprechen. Außerdem ist mit weiter zunehmender Internationalisierung der Wirtschaftsbeziehungen eine

ebenfalls ansteigende Individualisierung der Entgeltstrukturen bei in das Ausland entsandten Führungskräften (*expatriates*) absehbar. Ähnliches ist auch bei Versetzungen von ausländischem Personal in die Bundesrepublik Deutschland zu erwarten. Insofern bietet das Cafeteria-Verfahren selbst bei realistischer Einschätzung verschiedener Restriktionen trotzdem vielfältige Ansatzpunkte für eine zukunftsweisende Entgeltpolitik und sollte daher sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus praktischer Sicht entsprechende Beachtung finden.

Literatur

- Abbe, E. (1906), Sozialpolitische Schriften, Jena
- Ackermann, K.F. (1974), Lohnformen, in: HWB, Sp. 2531–2579
- Adams, J.S. (1965), Inequity in Social Exchange, in: Berkowitz, L. (Hrsg.), S. 267–299
- AGP (Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e.V.) (1988), Pressenotizen, 8, S. 20
- Agthe, K.E. (1986), Stellungnahmen zum Beitrag von Fred G. Becker und H. Peter Holzer, Erfolgsbeteiligung und strategisches Management in den USA, in: DBW, S. 783–785
- Ahrend, P. (1983), Die ablösende Betriebsvereinbarung im Ruhegeldrecht – ein Beitrag zum „sozialen Fortschritt“, in: Dieterich/Gamillscheg/Wiedemann (Hrsg.), Festschrift für Marie Luise Hilger und Hermann Stumpf, S. 17 ff.
- Ahrend, P./Förster, W./Rössler, N. (1985 ff.), Steuerrecht der betrieblichen Altersversorgung, Köln
- Ahrend, P./Rühmann, J. (1980), Die betriebliche Altersversorgung – Leitfaden zur optimalen Gestaltung betrieblicher Versorgungswerke, Herne/Berlin
- dies. (1985), Die betriebliche Altersversorgung im Spiegel der Rechtsprechung, in: Personal, S. 300–304
- Alderfer, C.P. (1969), An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, in: Organizational Behavior and Human Performance, S. 142–175
- dies. (1972), Expectedness, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings, New York
- Argyle, M. (1972), The Social Psychology of Work, London
- Baierl, F./Staupe, J. (1975), Prämiентlohnung, in: HWP, Sp. 1744–1752
- Barnard, Ch.I. (1966), The Functions of the Executive, 16. Aufl., Cambridge/Mass. (1. Aufl. 1938)
- BAT Freizeit-Forschungsinstitut (1982), Repäsentativumfrage „Weniger verdienen – dafür mehr Freizeit“, Hamburg
- Beck, M. (1982), Welche Personalzusatzleistungen bevorzugen die Mitarbeiter?, in: Knebel/Zander (Hrsg.), S. 89–96
- dies. (1986), Die Arbeitsmotivation von Führungskräften in der deutschen Wirtschaft, in: Personalführung, S. 6–7
- Becker, F.G. (1985), Anreizsysteme für Führungskräfte im strategischen Management, Diss., Bergisch-Gladbach/Köln
- dies. (1987), Innovationsfördernde Anreizsysteme, in: ZfP, S. 29–60
- dies. (1987a), Zur Gestaltung eines strategisch orientierten Anreizsystems, in: ZfO, S. 159–164
- dies. (1990), Anreizsysteme für Führungskräfte. Strategisch orientierte Steuerung des Managements, Stuttgart
- Becker, F.G./Holzer, H.P. (1986), Erfolgsbeteiligung und Strategisches Management in den USA, in: DBW, S. 438–459
- v. Beckerath, P.G./Sauer mann, P./Wiswede, G. (Hrsg.) (1981), Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie, Stuttgart
- Benz, W. (1983), Maßnahmen zur Beeinflussung der Fluktuation von gewerblichen Arbeitnehmern, Diss., Berlin
- Bergemaier, R. (1979), Erfassung der Qualität des Arbeitslebens durch Arbeitszufriedenheit: Hintergrund und Ergebnisse, Diss., München

- Berkowitz, L. (Hrsg.) (1965): *Advances in experimental socialpsychology*. Vol. 2, New York
- Bertelsmann-Stiftung und IWG (Hrsg.) (1985), Unternehmensführung vor neuen gesellschaftlichen Herausforderungen, Gütersloh
- Bertelsmann-Stiftung und IWG (Hrsg.) (1987), Arbeitsmotivation und Führung. Ergebnisse einer Arbeitstagung, Gütersloh
- Berthel, J. (1979), Personalmanagement, Stuttgart
- Beyer, H.-Th. (1990), Leistungs- und erfolgsorientierte Benefits, in: Personalführung, S. 776–777
- BFH-Urteil vom 7.7.1983 IV R 47/48
- Bleicher, K. (1985), Zur strategischen Ausgestaltung von Anreizsystemen für die Führungsgruppe in Unternehmungen, in: ZfO, S. 21–27
- ders. (1986), Auf dem Wege zu strategischen Anreizsystemen für Führungskräfte?, in: DBW, S. 643–644
- Blomeyer, W. (1988), Deutsche betriebliche Altersversorgung im internationalen Vergleich, in: Der Betrieb, S. 1748 ff.
- Bornschein, K. (1957), Die freiwilligen Sozialleistungen privater Klein-, Mittel- und Großbetriebe in den Regierungsbezirken Koblenz und Trier, Diss., Köln
- Bowey, A.M./Thorpe, R. (with Heller, P.) (1986), *Payment Systems and Productivity*, New York
- Brendel, P. (1985), Steigende Bedeutung des Statuswagens als Entgeltbestandteil, in: Personal, S. 176–177
- Brockhoff, K. (1979), Betriebliche Sozialpolitik und betriebliche Leistung, in: DBW, S. 585–600
- Broja, G. (1982), Vermögensbildung, Freizeitgestaltung und betriebliche Altersversorgung der Bayer AG, in: Knebel/Zander (Hrsg.), S. 79–88
- Bühler, W. u. a. (Hrsg.) (1985), Die ganzheitliche verstehende Betrachtung der sozialen Leistungsordnung. Ein Beitrag zur Ganzheitsforschung und -lehre. Festschrift für Josef Kolbinger zum 60. Geburtstag, dargebracht von Freunden, Kollegen und Schülern, Wien/New York
- Burmann, H. (1985), Die Arbeitsmotivation von Führungskräften der deutschen Wirtschaft. Ergebnisse einer Umfrage bei leitenden Angestellten, durchgeführt vom EM-NID-Institut, im Auftrag des Instituts für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik (IWG) und der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
- Buttler, G./Oettle, K./Winterstein, H. (Hrsg.) (1986), *Flexible Arbeitszeit gegen starre Sozialsysteme*, Baden-Baden
- Chmielewicz, K. (1989), Der Ausweis von Rückstellungen im deutschen Jahresabschluss, Arbeitspapier 1989, in: Die Betriebswirtschaft, Depot 90–3-1
- Cisek, G. (1986), Betriebliche Sozialleistungen, Würzburg
- ders. (1986a), Umdenken in den betrieblichen Sozialleistungen, in: Personalführung, S. 42–44
- ders. (1986b), ROBI – Eine Methode personalwirtschaftlicher Rentabilitätsrechnung für den Zweitlohn, in: Personalführung, S. 44–52
- ders. (1986c), Trends in Sozialleistungen 1985/86, in: Personalführung, S. 52–54
- ders. (1988), Betriebliche Sozialleistungen – ein Spiegel bewusster Unternehmenskultur, in: Personalführung, S. 595–598
- Conrad, P. (1983), Maslow-Kritik und Selbsttheorie, in: ‚Die Unternehmung‘, S. 258–277
- Desiderato, E.R. (1985), Arbeitszeit nach Maß. Zehn Jahre Erfahrungen mit der individuellen Arbeitszeit, in: Personal, S. 151–155
- Dernberger, M./Förster, W./Rössler, N. (1988), Auswirkungen der Steuerreform auf die betriebliche Altersversorgung, in: Der Betrieb, S. 1125 ff.
- Deutsche Gesellschaft für Personalforschung – DGfP (Hrsg.) (1988), *Personalzusatz-aufwand – System zur Inhaltsbestimmung und Gliederung*, Freiburg i.Br.

- Diblase, D.* (1986), PepsiCo Benefits Video Tops with Satire, in: *Business Insurance*, S. 4–6
- Dierkes, M.* (1978), Was sind Sozialbilanzen? – Vorschläge zur Lösung der terminologischen Sprachverwirrung, in: *Pieroth* (Hrsg.), S. 33–44
- ders.* (1984), Gesellschaftsbezogene Berichterstattung, in: *ZfB*, S. 1210–1236
- Dierkes, M./Ullmann, A.A.* (1979), Sozial-Enquete: Wird die Offensive blockiert?, in: *Manager-Magazin*, Sonderheft mit Schwerpunktthema Sozialbilanzen, Oktober, S. 15–21
- Dieterich, Th.* (1983), Zur „Überversorgung“ durch Betriebsrenten, in: *Dieterich/Gamillscheg/Wiedemann* (Hrsg.), Festschrift für *Marie Luise Hilger* und *Hermann Stumpf*, München, S. 78 ff.
- Domsch, M.* (1984), Anreizsysteme für Industrieforscher, in: *Domsch/Jochum* (Hrsg.), S. 249–270
- Domsch, M./Jochum, E.* (Hrsg.) (1984), Personalmanagement in der industriellen Forschung und Entwicklung (F und E), Köln/Berlin/Bonn/München
- Drukarczyk, J.* (1990), Was kosten betriebliche Altersversorgungszusagen?, in: *Die Betriebswirtschaft*, S. 333–353
- Dyke, A./Schulte, Ch.* (1986), Cafeteria-Systeme. Ziele, Gestaltungsformen, Beispiele und Aspekte der Implementierung, in: *DBW*, S. 577–589
- Engels, H.-J.* (1976), Status und nonverbales Verhalten, Köln
- Evers, H.* (1985), Neuere Tendenzen in der AT-Vergütung, in: *Personalwirtschaft*, S. 94–98
- Festinger, L.* (1978), Die Theorie der kognitiven Dissonanz, Bern/Stuttgart
- Flodell, Ch.* (1985), Mitbestimmung am Arbeitsplatz und ihr Einfluß auf die Arbeitsorientierung, in: *v. Klipstein/Strümpel* (Hrsg.), S. 179–198
- Flodell, Ch./Pawlowsky, P.* (1985), Arbeit und Gesundheit – Wie aus der Krankheit der Person die Krankheitstage der Statistik werden, in: *v. Klipstein/Strümpel* (Hrsg.), S. 199–216
- Förster, W.* (1990), Bewährte Strukturelemente und vermeidbare Schwachstellen in den deutschen Sicherungssystemen mit Blick auf die Rentenreform 1992, in: *Beratungs-GmbH für Altersversorgung Steuerberatungsgesellschaft Dr. Dr. Ernst Heissmann/Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V.* (Hrsg.), *Alterssicherung in Deutschland auf dem Weg in ein erweitertes Europa*, Wiesbaden, S. 55 ff.
- Förster, W./Trevisany, M./Rechtenwald, S.* (1991), Die Bedeutung der Rentenreform 1992 für die Personalarbeit, 1. Teil, Personalführung, S. 50–52
- Freese, G.* (1987), Manager und Märkte, in: *Die Zeit*, 10, S. 34
- Fried, H.* (1963), Die Stellenanzeige – ein Mittel zur Personalwerbung, München
- Frühe, G.* (1982), Aus- und Weiterbildung, Betriebssport und Wohnungsbaudarlehen bei der Lufthansa AG, in: *Knebel/Zander* (Hrsg.), S. 30–45
- Fuchs, W./Klima, R./Lautmann, R./Rammstedt, O./Wienold, H.* (1978), *Lexikon zur Soziologie*, Opladen
- Gaugler, E.* (1957), Zusätzliche Sozialleistungen in der betrieblichen Praxis, München
- ders.* (1982a), Bestandsaufnahme und Trends der betrieblichen Mitarbeiter-Beteiligung, in: *Personal*, S. 270–272
- ders.* (1986), Variable Entlohnung mit Systemen der Ergebnisbeteiligung, in: *Personal*, S. 170
- Georgopoulos, B./Mahoney, G./Jones, N.* (1957), A Path-Goal Approach to Productivity, in: *Journal of Applied Psychology*, S. 345–353
- Gellermann, S.W.* (1972), *Motivation und Leistung*, Düsseldorf/Wien
- Gentz, M.* (1986), Funktionen und Rahmenbedingungen der betrieblichen Altersversorgung in der Personalpolitik, in: *Betriebliche Altersversorgung*, S. 83 ff.
- Gerpott, T./Domsch, M.* (1991), Anreize im Bereich der industriellen Forschung und Entwicklung, in: *Schanz* (Hrsg.), S. 999–1024

- GfK (1986), Rosa Zeiten für Konsum – an der Schwelle der „7 fetten Jahre“?, Nürnberg
- Gieffers, F./Pohm, J. (1983), Fehlzeiten im Betrieb, Heidelberg
- Glaubrecht, H. (1987), Die Beteiligungsrechte des Betriebsrats beim Abbau von Personalzusatzleistungen, in: *Glaubrecht/Halberstadt/Zander* (Hrsg.), Betriebsverfassung in Recht und Praxis, Freiburg i. Br., S. 185 ff.
- ders. (1992), Betriebliche Altersversorgung, in: *Wagner/Zander/Hauke* (Hrsg.), S. 347–374
- Glaubrecht, H./Wagner, D./Zander, E.* (1988), Arbeitszeit im Wandel, 3. Aufl., Freiburg i. Br.
- Glombik, M. (1989), 100 Jahre Rentenversicherung, in: *Betriebs-Berater*, S. 989 ff.
- Gneveckow, J. (1982), Zur Sozialpolitik der industriellen Unternehmung: Theoretische Analyse der Zusammenhänge und Auswirkungen, Passau
- Goossens, F. (1981), Personalleiter-Handbuch, 17. Aufl., Landsberg am Lech, S. 509 ff.
- Gottschall, D. (1974), Geschenke, die sich bezahlt machen, in: *Manager-Magazin*, 9, S. 107–112
- Grätz, F./Mennecke, K. (1979), Handbuch der betrieblichen Zusatz- und Sozialleistungen, Wiesbaden
- Grawert, A. (1988), Absentismus und Fluktuation – alternative Formen des Rückzugverhaltens oder unabhängige Verhaltensausprägungen?, in: *ZfP*, S. 233–244
- ders. (1989), Die Motivation der Arbeitnehmer durch betrieblich beeinflussbare Sozialleistungen, München und Mehring
- Grawert, A./Wagner, D. (1986), Cafeteria-System, in: *Lohn und Gehalt*, S. 354
- ders. (1986 b), Einsatzmöglichkeiten und Grenzen von Cafeteria-Modellen, Überlegungen zur Auswahl zwischen Lohn, Gehalt und Personalzusatzleistungen, Teil I und II, in: *Lohn und Gehalt*, S. 329–334 und 349–356
- ders. (1987), Der Dienstwagen – Möglichkeiten der Anwendung als Personalzusatzleistung, in: *Personalwirtschaft*, S. 288–292
- ders. (1988), Arbeitgeberdarlehen, in: *Personalwirtschaft*, S. 31–34
- ders. (1988a), Betrieblich beeinflussbare Sozialleistungen als Entgeltbestandteile, in: *ZfP*, S. 89–106
- ders. (1990), Erfahrungen mit Cafeteria-Modellen, in: *Personalwirtschaft*, S. 23–29
- Greif, S. (1983), Konzepte der Organisationspsychologie, Bern
- Griesinger, H. (1963), Der Einfluß der freiwilligen Sozialleistungen auf die Beziehungen im Industriebetrieb und zwischen Betrieb und Außenwelt, Diss., Stuttgart
- Gültig, M./Möller, U. (1986), Gehaltsfindung und flexible Zeiterfassung als Mittel der Motivation, in: *Personal*, S. 163–165
- Haberkorn, K. (1973), Zeitgemäße betriebliche Sozialleistungen, München
- ders. (1978), Betriebliche Sozialpolitik, 2. Aufl., München
- Habich, R. (1984), Berufliche Wertorientierung und Wohlfahrtserträge – Relevanz und Auswirkungen beruflicher Ansprüche an die Arbeit, in: *Hoffmann-Nowotny/Gebmann* (Hrsg.), S. 45–74
- v. Haller Gillmer, G. (1971), *Industrial and Organizational Psychology*, New York/St. Louis etc.
- Heidemann, F. J. (1987), Die Arbeitsmotivation von Arbeitern und Angestellten der deutschen Wirtschaft. Ergebnisse und Analyse einer Umfrage bei Arbeitern und Angestellten, durchgeführt vom EMNID-Institut, im Auftrag des Instituts für Wirtschaft und Gesellschaft, Bonn, und der Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh
- ders. (Hrsg.) (1988), Arbeitsmotivation und Führung. Ergebnisse einer gemeinsamen Arbeitstagung der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh und des IWG Bonn, Gütersloh
- Heinen, E. (Hrsg.) (1983), *Industriebetriebslehre*, 7. Aufl., Wiesbaden
- Heimer, W. (1985), Incentive-Reisen fördern die Motivation des Außendienstes, in: *Personalführung*, S. 104–106
- Helfert, M. (1986), Wertewandel, Arbeit, technischer Fortschritt, Wachstum, Köln
- Hemmer, E. (1983), *Freiwillige Sozialleistungen der Betriebe*, Köln

- ders. (1984), Die betriebliche Sozialpolitik im Spannungsfeld zwischen staatlicher Sozialpolitik, Tarifpolitik und Rechtsprechung, in: *Hoffmann-Nowotny/Gehrmann* (Hrsg.), S. 207–229
- ders. (1990), Freiwillige Sozialleistungen heute, in: *Personalführung*, S. 406–411
- Hemmer, E./Salowsky, H.* (1991), Personalkosten im nationalen und internationalen Bereich, in: *Personal-Report*, S. 19–22
- Hentze, J.* (1986), Personalwirtschaftslehre. Band I, Band II, Bern und Stuttgart
- Henzler, A.* (1975), Personalimage, in: *HWP*, Sp. 1564–1571
- Herzberg, F./Mausner, B./Peterson, R.O./Capwell, D.F.* (1957), Job Attitudes. Review of Research and Opinion, Pittsburgh/Penn.
- Herzog, R.* (1988), Staaten der Frühzeit, München
- Heubeck, G.* (1980), Die ABA und die betriebliche Altersversorgung, in: *Beratungs-GmbH Steuerberatungsgesellschaft Dr. Dr. Ernst Heissmann/Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V.* (Hrsg.), *Betriebliche Altersversorgung im Umbruch*, Berlin, S. 29 ff.
- Heubeck, K.* (1989), Reform der gesetzlichen Rentenversicherung – eine Herausforderung für die betriebliche Altersversorgung, in: *Betriebs-Berater*, S. 709 ff.
- Heymann, Ch.* (1990), Sozialpolitik flexibel und individuell, in: *Personalwirtschaft*, S. 17–22
- Heymann, H.H.* (1983), Sozialpolitik, in: *Spie, U.* (Hrsg.), *Personalwesen als Managementaufgabe*, Stuttgart
- Hinterhuber, H.H.* (1984), *Strategische Unternehmensführung*, 3. Aufl., Berlin/New York
- Hoefert, H.-W.* (1979), *Psychologische und soziologische Grundlagen der Organisation*, Gießen
- Hofmann, H./Schmidt, A.M.* (1988), Ansätze zur Bewältigung der Frühfluktuation, in: *Personal*, S. 66–70
- Hoffmann-Nowotny, H.-J./Gehrmann, F.* (Hrsg.) (1984), *Ansprüche an die Arbeit*, Frankfurt am Main/New York
- Homans, C.G.* (1968), *Elementarformen sozialen Verhaltens*, Köln-Opladen (Original New York 1961)
- Hoppe, K.* (1992), Nebenleistungen/Sozialleistungen, in: *Wagner/Zander/Hauke* (Hrsg.), S. 375–418
- Horstkotte, A.* (1962), Was denken die Belegschaften über betriebliche Sozialleistungen? – unter besonderer Berücksichtigung einer Betriebsumfrage bei der Maggi-GmbH, in: *Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V.* (Hrsg.), *Betriebliche Sozialarbeit heute*, Düsseldorf/Wien
- Hummel, H.J.* (1969), Psychologische Ansätze zu einer Theorie sozialen Verhaltens, in: *König* (Hrsg.), S. 1157–1266
- Hunold, W.* (1985), Dienststreifen der Arbeitnehmer im eigenen PKW bzw. im Firmen-PKW, in: *DB-Beilage*, S. 5–7
- HWB* (Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre) (1974–1976), *Grochla, E./Wittmann, W.*, (Hrsg.), 4. Aufl., Stuttgart
- HWP* (Handwörterbuch der Personalwirtschaft) (1975), *Gaugler, E.* (Hrsg.), Stuttgart
- Hyman, H.H.* (1980), *The Psychology of Status*, New York
- Industrie- und Handelskammer zu Koblenz* (1982), *Personalkosten – Lohn mit sieben Siegeln*, Koblenz
- Inglehardt, R.* (1979), Wertewandel in den westlichen Gesellschaften: Politische Konsequenzen von materialistischen und postmaterialistischen Prioritäten, in: *Klages/Kmieciak* (Hrsg.), S. 279–317
- De Jong, J.R.* (1974), Tendenzen zur Partizipation, Erweiterung der Arbeitsinhalte und ihre Beziehung zu Prozessen beruflicher Bildung, Hannover
- Kalkbrenner, K.E.* (1982), Vermögensbeteiligung, „Rosenthal-Feierabend“ bei der Rosenthal AG, in: *Knebel/Zander* (Hrsg.), S. 46–54

- Kaukewitsch, P.* (1984), Verbreitung der betrieblichen Altersversorgung im produzierenden Gewerbe, in: *Wirtschaft und Statistik*, S. 705 ff.
- Klages, H.* (1984), Wertorientierungen im Wandel: Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen, Frankfurt am Main/New York
- Klages, H./Franz, G./Herbert, W.* (1985), Wertewandel in der Jugend – Neue Herausforderungen für die Unternehmensführung, in: *Personal*, S. 50–52
- Klatt, L.A./Murdoch, R.G./Schuster, F.E.* (1978), *Human Resources Management. A Behavioral Systems Approach*, Homewood/Ill.
- v. *Klipstein, M./Strümpel, B.* (Hrsg.) (1985), *Gewandelte Werte – Erstarrte Strukturen*, Bonn
- Kmieciak, P.* (1974), *Auf dem Wege zu einer generellen Theorie sozialen Verhaltens*, Meisenheim
- Knebel, H./Zander, E.* (Hrsg.) (1982), *Der zweite Lohn*, Bonn
- dies.* (Hrsg.) (1984), *Neue Entwicklungen bei Arbeit, Entgelt und Führung*, Freiburg i. Br.
- Knoblauch, R./Frick, G.* (1987), *Benefits à la carte*, in: *Management-Wissen*, 1, S. 37–41
- König, R.* (Hrsg.) (1969), *Handbuch der empirischen Sozialforschung*, 2. Bd., Stuttgart
- Kolbinger, J.* (1974), *Gewinnbeteiligung*, in: *HWB*, Sp. 1671–1679
- Krech, D./Crutchfield, R.S./Ballachey, E.L.* (1962), *Individual in society*, Tokyo etc.
- Kroeber-Riel, W.* (1990), *Konsumentenverhalten*, 3. Aufl., München
- Kuchler, M.* (1983), *Erfassung und Auswertung von Fehlzeiten*, in: *Personal*, S. 223–226
- Kühnberger, M./Staculetz, R.* (1981), *Arbeitgeberdarlehen als Instrument betrieblicher Steuer- und Sozialpolitik*, in: *Die Information*, S. 505–508
- Kubl, J.* (1988), *Die Bedeutung materieller Anreize für die Arbeitsmotivation*, in: *Bertelsmann Stiftung*, S. 69–81
- Kuhn, A.* (1976), *Arbeit und Arbeitsleistung*, in: *HWB*, Sp. 163–173
- Kunz, D.* (1982), *Absorptionswirkungen der Arbeitszeitverkürzung*, in: *Offel/Hinrichs/Wiesenthal* (Hrsg.), S. 60–72
- Kupsch, P.U./Marr, R.* (1983), *Personalwirtschaft*, in: *Heinen*, S. 627–762
- Landenberger, M.* (1983), *Arbeitszeitwünsche. Vergleichende Analyse vorliegender Befragungsergebnisse*, Wissenschaftszentrum Berlin
- dies.* (1986), *Arbeitszeitpräferenzen der Erwerbsbevölkerung*, in: *Buttler/Oettle/Winterstein*, S. 137–157
- Lang, P.W.* (1969), *Der Einfluß zusätzlicher betrieblicher Sozialleistungen auf Fluktuation und Fehlzeiten*, Diss., Erlangen/Nürnberg
- Langheim, B.* (1987), *Arbeitnehmerbeteiligungen an mittelständischen Unternehmen*, Bielefeld
- Lawler, E.E.* (1977), *Motivierung in Organisationen*, Bern/Stuttgart
- Lecher, W./Welsch, J.* (1983), *Japan – Mythos und Wirklichkeit*, Köln
- Lemke, J.-E.* (1972), *Die zusätzlichen Sozialleistungen und die Betriebszufriedenheit der Arbeitnehmer – dargestellt am Beispiel zweier Werke eines Großunternehmens der chemischen Industrie*, Diss., Köln
- Liebhäuser, P.* (1986), *Arbeitszeit – Flexibilität und Selbstbestimmung*, in: *Personalführung*, S. 83–86
- Lössl, E.* (1978, 1978a): *Arbeitszufriedenheit im Spiegel wissenschaftlicher Forschung*, Teil I in: *WiSt*, 1, S. 6–10; Teil II in: *WiSt*, 2, S. 55–59
- Lorange, P.* (1986), *Anmerkungen zu dem Aufsatz: „Erfolgsbeteiligung und strategisches Management in den USA – Darstellung verschiedener Systeme zur Beteiligung von Führungskräften an langfristigem strategischem Unternehmenserfolg“ von Becker/Holzer*, in: *DBW*, S. 647–649
- Lubnow, M.* (1991), *Die betriebliche Altersversorgung – Fakten, Zahlen, Analysen*, in: *Der Betrieb*, S. 337 ff.
- Luthans, F.* (1981), *Organizational Behavior*, 3. Aufl., Auckland/Bogota etc.

- Lux, E. (1965), Ausmaß und Ursachen der Fluktuation der Arbeitnehmer in der Industrie der Bundesrepublik Deutschland, Diss., Köln
- Maguire, M.A. (1976), Work Satisfaction: Relative and Absolute, Stanford University
- Maib, J. (1981), Fehlzeiten. Eine Untersuchung zu Begriff, Struktur und Bedingungen des Abwesenheitsverhaltens von Arbeitnehmern, Diss., Göttingen
- March, J.G./Simon, H.A. (1976), Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen, Wiesbaden (Original 1958)
- Marr, R. (1975), Fluktuation, in: HWP, Sp. 845–854
- Maslow, A.H. (1977), Motivation und Persönlichkeit, Olten/Freiburg (Original 1943)
- Meinders, W. (1988), Fluktuationsanalyse auch heute, in: Personalführung, S. 77–82
- Meisel, P.G. (1986), Arbeitsrecht für die betriebliche Praxis, 4. Aufl., Köln
- Mellwig, W. (1983), Besteuerung und Kauf-/Leasing-Entscheidung, in: ZfbF, S. 782–800
- Messedat, H.O. (1970), Fehlzeiten senken, Bergisch-Gladbach
- Michels, W. (1960), Die Information der Belegschaft über wirtschaftliche und soziale Fragen im Betrieb, Freiburg/Schweiz
- Miegel, M. (1985), Die Arbeitsmotivation von Führungskräften der deutschen Wirtschaft, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), S. 87–119
- ders. (1986): Sind die Deutschen faul geworden?, in: Personalführung, S. 2–5
- Miller, T.J. (1984), The Effects of Employer-Sponsored Childcare on Employee Absenteeism, Turnover, Productivity, Recruitment and Job Satisfaction: What is claimed and what is known, in: Personnel Psychology, S. 277–290
- Mitchel, O.S. (1982), Fringe Benefits and Labor Mobility, in: Journal of Human Resources, S. 286–298
- dies. (1983), Fringe Benefits and the Cost of Changing Jobs, in: Industrial and Labor Relations Review, S. 70–73
- Müller-Hagen, D. (1970), Minderung der Fluktuation, Bergisch-Gladbach
- Nash, M. (1985), Making People Productive, San Francisco
- Nealey, S.M. (1963), Pay and Benefit Preferences, in: Industrial Relations, S. 17–28
- Neuberger, O. (1974), Theorien der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz
- ders. (1974a), Messung der Arbeitszufriedenheit. Verfahren und Ergebnisse, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz
- Nick, F.R. (1974), Management durch Motivation, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz
- Nieder, P. (Hrsg.) (1979), Fehlzeiten, Bern
- ders. (1981), Fehlzeiten, in: v. Beckerath/Sauermann/Wiswede (Hrsg.), S. 159–162
- ders. (1981a), Fluktuation, in: v. Beckerath/Sauermann/Wiswede (Hrsg.), S. 162–165
- Nieder, P./Trebesch, K. (1980), Ursachenanalyse und Abbau von Fehlzeiten als Organisationsentwicklungsprozeß, in: Trebesch (Hrsg.), S. 693–729
- Noelle-Neumann, E./Strümpel, B. (1984), Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich?, München/Zürich
- Oegerli, C.v. Neuendorf (1984), Arbeitszufriedenheit. Versuch einer quantitativen Bestimmung, Diss., Biberist
- Offe, C./Hinrichs, K./Wiesenthal, H. (Hrsg.) (1982), Arbeitszeitpolitik, Frankfurt am Main/New York
- Offe, H./Stadler, M. (Hrsg.) (1980), Arbeitsmotivation, Darmstadt
- Opaschowski, H.W. (1989), Wie arbeiten wir nach dem Jahr 2000? Eine Projektstudie zur Freizeitforschung vom BAT Freizeit-Forschungsinstitut, Hamburg
- ders. (1991), Von der Geldkultur zur Zeitkultur, in: Schanz (Hrsg.), S. 37–51
- o.V. (1990), Arbeitskosten im Wettbewerb, in: iwd – Wirtschaft und Unterricht, S. 1–4
- Pawlowsky, P. (1984), Berufsgruppenspezifische Ansprüche an die Arbeit und Arbeitsbedingungen. Ein psychologischer Interpretationsansatz zu demoskopischen Befunden veränderter Arbeitshaltungen, in: Hoffmann-Nowotny/Gehrmann (Hrsg.), S. 89–116
- ders. (1986), Arbeitseinstellungen im Wandel, Diss., München

- Pedalino, E./Gamboa, V.U.* (1974), Behavior Modification and Absenteeism: Intervention in One Industrial Setting, in: *Journal of Applied Psychology*, S. 694–698
- Personal, Mensch und Arbeit, Heft 1/1987, S. 37
- Petersen, A.* (1975), Personalberatung, in: HWP, Sp. 1497–1501
- Pieroth, E.* (Hrsg.) (1978), Sozialbilanzen in der BRD, Wien
- ders.* (1986), Erfolgsbeteiligungen als Motivationsinstrument, in: DBW, S. 649–650
- Pillat, R.* (Hrsg.) (1990), Neue Mitarbeiter – erfolgreich anwerben, auswählen und einsetzen, 5. Aufl., Freiburg i. Br.
- Pleiss, U.* (1960), *Freiwillige soziale Leistungen der Unternehmung*, Diss., Berlin
- Pleitner, H.J.* (1981), Die Arbeitszufriedenheit von Unternehmern und Mitarbeitern in gewerblichen Betrieben, Berlin/München/St. Gallen
- ders.* (1975), Sozialleistungen, betriebliche, in: HWP, Sp. 1821–1834
- Porter, L.W./Steers, R.M.* (1979), Organisationale Arbeitsplatz- und individuelle Einflußfaktoren auf Fluktuation und Absentismus, in: *Nieder* (Hrsg.), S. 131–146
- Posth, M.* (1982), Verdienstsicherung, Werksverpflegung und betriebliche Gesundheitsfürsorge bei Audi NSU Auto Union AG, in: *Knebell/Zander* (Hrsg.), S. 69–78
- Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.) (1982), *Gesellschaftliche Daten 1982* (Reihe: Berichte und Dokumentation), Freiburg i. Br.
- Priewe, J.* (1988), Managermangel – Mehr Blindgänger als Unternehmer, in: *Management Wissen*, S. 7–18
- Reichwein, R.* (1965), Funktionswandlungen der betrieblichen Sozialpolitik, Köln/Op-laden
- Remer, A.* (1978), *Personalmanagement*, Berlin/New York
- Riekhof, H.-Ch.* (1991), Anreize im Innovationsprozeß, in: *Schanz* (Hrsg.), S. 685–703
- Roessler, N.* (1988), Die betriebliche Altersversorgung nach der Steuerreform, in: *Personalführung*, S. 644–647
- v. Rosenstiel, L.* (1975), *Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen, Leistung und Zufriedenheit*, Berlin
- ders.* (1975a), Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit. Zur Frage der Korrelation und Kausalität, in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, S. 72–78
- ders.* (1981), Leistung und Zufriedenheit, in: *v. Beckerath/Sauermann/Wiswede* (Hrsg.), S. 240–245
- ders.* (1983), Wertwandel und Führungsnachwuchs, in: *Personalführung*, S. 214–220
- ders.* (1986), Führungskräfte nach dem Wertewandel: Zielkonflikte und Identifikationskrisen, in: *ZfO*, S. 89–96
- ders.* (1987), Innovationsfördernde Anreizsysteme, in: *ZfP*, S. 29–60
- ders.* (1987a), Zur Gestaltung eines strategisch orientierten Anreizsystems, in: *ZfO*, S. 159–164
- v. Rosenstiel, L./Stengel, M.* (1987), *Identifikationskrise*, Bern/Stuttgart/Toronto
- Sadowski, D.* (1984), Der Handel mit Sozialleistungen – Zur Ökonomie und Organisation der betrieblichen Sozialpolitik, in: DBW, S. 579–590
- Salowsky, H.* (1980), Wages and Additional Labour Costs, in: *Intereconomics*, S. 258–260
- Sauermann, P.* (1981), Arbeitszufriedenheit, in: *v. Beckerath/Sauermann/Wiswede* (Hrsg.), S. 87–92
- Schanz, G.* (1978), *Verhalten in Wirtschaftsorganisationen. Personalwirtschaftliche und organisatorische Probleme*, München
- ders.* (1982), *Organisationsgestaltung. Struktur und Verhalten*, München
- ders.* (1986), Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungen, in: *WISU*, S. 290–295
- ders.* (1986a), Kurze Sicht und lange Frist – Strategische Orientierung von Führungskräften durch Erfolgsbeteiligungssysteme, in: DBW, S. 650–651
- ders.* (Hrsg.) (1991), *Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Gesellschaft*, Stuttgart

- Schanz, G./Klein, M./Wunderlich, L. (1991), Europäisierung der Unternehmenstätigkeit und Gestaltung von Anreizsystemen, in: Schanz (Hrsg.), S. 149–170
- Schaub, G. (1983), Arbeitsrechtshandbuch, 5. Aufl., München
- Schemm, A. (1984), Der geldwerte Vorteil bei kostenloser Überlassung eines gebrauchten PKW, in: DBW, S. 1221–1222
- Scherrer, H.-P. (1988), Personalchefs klagen über Engpässe bei der Rekrutierung von Führungskräften, in: Karriere vom 14.10., S.31
- Scheuch, E.K. (1988), Arbeitszeit versus Freizeit – Die Einstellungen des Menschen im Wandel der Zeit, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), S. 52–68
- Schirdewahn, G. (1980), Mitbestimmung bei Arbeitgeberdarlehen aus laufenden Mitteln, in: BB, S. 891–893
- Schneider, H./Zander, F. (1990), Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter in Klein- und Mittelbetrieben, 3. Aufl., Freiburg i. Br.
- Schütz, W. (1973), Lohnvorschuß und Arbeitgeberdarlehen, Bergisch-Gladbach
- Schulte, Ch./Dyke, A. (1988), Mitarbeiterorientiertes Sozialleistungsmanagement, in: ZfP, S. 27–40
- Schulte, K.W. (1989), Einstellung von Führungskräften zu Nebenleistungen. Institut für Finanzmanagement an der European Business School, Oestrich-Winklers. (1989a), Betriebliche Altersversorgung und neues Bilanzrecht, in: Betriebs-Berater, S. 659 ff.
- Schultz, R. (1987), Gewinn- und Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer (Vermögensbildung), München
- Secord, P.F./Backman, C.W. (1976), Sozialpsychologie, Frankfurt/M.
- Sinus-Institut (1983), Die verunsicherte Generation. Jugend und Wertewandel, Opladen
- Staeble, W.H. (1985), Betrieblich Sozialleistungen in der Krise, in: Bühler u. a. (Hrsg.), S. 701–713
- Staupe, J. (1977), Einzelprobleme betrieblicher Sozialleistungen, in: Schilling/Staupe (Hrsg.), S. 37–68
- Steinmann, H./Müller, H./Klaus, H. (1982), Arbeitnehmerbeteiligungsmodelle, DBW, S. 121
- Streich, R. (1985), Betriebliche Sozialleistungen: Motivationsreservoir?, in: Lohn+Gehalt, S. 363–366
- Strothmann, K.-H. (1979), Investitionsgütermarketing, München
- Taenzer, A. (1984), Was verdienen Führungskräfte?, in: Personal (Sondernummer), S. 2–5
- Tannenbaum, A.S. u. a. (1977), Hierarchy in Organizations, San Francisco/Washington/London
- Thibault, J.W./Kelley, H.H. (1959), The Social Psychology of Groups, New York
- Thierry, H.K. (1982), Mitarbeiterspezifische Sozialleistungspolitik – Neue Erfahrungen mit dem Cafeteria-Prinzip, in: Knebel/Zander (Hrsg.), S. 97–105
- ders. (1986), Rewarding Participation, in: BFuP, S. 2–15
- Thom, N. (1991), Anreizaspekte im betrieblichen Vorschlagswesen, in: Schanz (Hrsg.), S. 595–614
- Thomsen, E. (1982), Das Angebot betrieblicher Sozialleistungen als Instrument der Personalbeschaffungs- und Personalfreisetzungs politik, Bochum
- Trebesch, K. (Hrsg.) (1980), Organisationsentwicklung in Europa, Bd. 16, Bern/Stuttgart
- Trebesch, K./Jäger, D. (1971), Analyse der Bedeutung und Verteilung von Statussymbolen in bürokratischen Organisationen, in: Kommunikation, S. 139–166
- Türk, K. (1978), Instrumente betrieblicher Personalwirtschaft, Neuwied
- Ulich, E. (1965), Über Fehlzeiten im Betrieb, Köln/Opladen
- ders. (1975), Fehlzeiten, in: HWP, Sp. 841–845
- Ulrich, H./Probst, G.J.B./Studer, H.-P. (1985), Konstanz und Wandel in den Werthaltungen schweizerischer Führungskräfte, Bern/Stuttgart

- V.A. G. Leasing GmbH (1985), V.A. G. Leasing in der Steuerpraxis, Braunschweig, S. 4
- V.A. G. Leasing GmbH (1985), Wirtschaftlichkeitsvergleich Kauf-Leasing, Braunschweig, S. 5–7
- Velte, (1987), So liefern alle Abteilungen mehr Gewinn, in: *impulse*, S. 124–129
- Vinke, R.H.W./Thierry, H. (1985), The Cafeteria-Plan: Put in Practice?, 6th EFPS/EAPM Work and Pay Conference, Amsterdam
- dies. (1986), Das Cafeteria-System – Umsetzung in die Praxis, in: *Personal*, S. 237–239
- Vogeler-Ludwig, K. (1989), Europäischer Binnenmarkt und Beschäftigung – ein Problemaufriß, in: *Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, BeitrAB 127, Nürnberg
- Vroom, V.H. (1964), *Work and Motivation*, New York
- v. Wachtmeister, A. (1980), *Arbeitsstruktur und Arbeitsverhalten*, Diss., Berlin
- Wächter, H. (1991), Tendenzen der betrieblichen Lohnpolitik in motivationstheoretischer Sicht, in: *Schanz* (Hrsg.), S. 195–214
- Wagner, D. (1981), Politisch-gesetzliche Rahmenbedingungen der Personalarbeit in den USA, in: *ZfO*, S. 288–292
- dies. (1981a), Überwindung traditioneller Organisationsstrukturen durch Organisationsentwicklung, in: *Zander/Reincke* (Hrsg.), S. 13–30
- dies. (1982), Cafeteria-Systeme in Deutschland. Überlegungen und praktische Anwendung, in: *Personal*, S. 234–238
- dies. (1983), Flexible Arbeitszeit in der betrieblichen Praxis, in: *Personal*, S. 316–320
- dies. (1986), Möglichkeiten und Grenzen des Cafeteria-Ansatzes in Deutschland, in: *BFuP*, S. 16–27
- dies. (1990), Cafeteria-System als Anreizinstrument, in: *Schanz, G.* (Hrsg.), S. 94–109
- dies. (1991), *Organisation, Führung und Personalmanagement*, 2. Aufl., Freiburg i.Br.
- Wagner, D./Grawert, A./Langemeyer, H. (1990), *Flexibilisierung und Individualisierung von Entgeltbestandteilen für Führungskräfte*, Arbeitspapier, Hamburg
- Wagner, D./Zander, E./Hauke, Ch. (Hrsg.) (1992), *Handbuch der Personalleitung. Funktionen und Konzeptionen der Personalarbeit im Unternehmen*, München.
- Wagner, W. (1981), Gehalts- und Sozialpolitik in der Sackgasse? Denkanstöße aus den USA, in: *Personal*, S. 54–58
- Wender, R.C./Sladky, R.L. (1984), Flexible Benefit Opportunities for the Small Employer, in: *Personnel Administrator*, S. 111–118
- Williams, R./Ham, J.v./Pauwe, J. (1985), *Common Sense about Cafeteria-Plans*. Diskussionspapier der 6th International Amsterdam Conference of Work and Pay
- Wilson, M./Northcraft, G.B./Neale, M.A. (1985), The Perceived Value of Fringe Benefits, in: *Personnel Psychology*, S. 309–320
- Winkler, D. (1982), Die Personalnebenkosten im internationalen Bereich, in: *Wirtschaftsdienst*, II, S. 93–97
- Wollert, A. (1985), Replik zu: Dieter Sadowski „Der Handel mit Sozialleistungen – zur Ökonomie und Organisation betrieblicher Sozialpolitik“, in: *DBW*, S. 234–236
- Wollert, A./Bibl, G. (1983), Werteorientierte Personalpolitik, in: *Personalführung*, S. 154–162 (Teil I); S. 200–204 (Teil II)
- Wunderer, R. (1975), *Personalwerbung*, in: *HWP*, Sp. 1689–1708
- Wunderer, R./Grunwald, W. (1980), *Führungslehre*, 1. Bd., Berlin/New York
- Wurzbacher, G./Blaschke, D./Cyprian, G./Lukatis, I. (1975), *Familie und Betrieb*, in: *HWP*, Sp. 835–841
- Zander, E. (1982), Ziele der betrieblichen Zusatzleistungen im Wandel der Personal- und Sozialpolitik, in: *Knebel/Zander* (Hrsg.), S. 16–23
- Zander, E./Reincke, W. (Hrsg.) (1981), *Führungsentwicklung – Organizational Development in der Praxis*, Heidelberg
- Zimmermann, W. (1979), Fehlzeiten im Industriebetrieb, in: *Nieder* (Hrsg.), S. 59–72

Stichwortverzeichnis

A

- Abgangsinterviews 97
- Abschlagszahlung 128
- Absentismus 3, 41, 87, 96, 99, 101,
104, 108, 117, 118, 121
 - Einflussfaktoren 98
 - Ursachen 97
- Affektionierung 45
- Aktienwerb 147
- Aktioptionen 127
- Aktivitäten 60
- Akzeptanz 110, 118
- Alkohol 44
- alternative Lebensformen 57, 62
- Altersfürsorge 11
- Altersteilzeit-Arbeitsplätze 171
- Altersversorgung, betriebliche 3, 9, 12,
14, 27, 31, 47, 50, 56, 63, 70, 76,
77, 79, 84, 88, 92, 93, 105, 106,
108, 119, 123, 164, 166, 168, 169,
170, 173, 180, 188, 201, 211
- Altersversorgungssysteme
 - entgeltabhängige Systeme 165
 - Festbetragsysteme 165
 - Gesamtversorgungssysteme 164
- Altersvorsorge 22
- Anerkennung 40, 63, 64, 65
- Anpassung 53
- Anreiz-Beitrags-Theorie 35, 36, 37, 108
- Anreizfunktion 78, 95
- Anreizgesamtheit 99
- Anreizinstrumente 48
- Anreizpotential 1, 32, 211, 212
- Anreizsystem 1, 32, 44, 57, 60, 110,
121, 127
 - Akzeptanz 116
 - Gestaltung 111
 - Gratifizierungsdimensionen 113
 - Transparenz 110, 116
- Anreizwert 29, 30, 31, 33, 46, 52, 70,
71, 74, 95, 117
- Ansprüche
 - gewohnheitsrechtliche 9
- Anwartschaften 105
- Anwesenheitsprämie 3, 101
- Arbeitgeberdarlehen 14, 24, 25, 79,
105, 106, 108, 119, 148, 149, 151,
156, 157, 158, 159, 160, 161, 162
 - Bewertung 151
 - Bilanzierung 151
 - Mitbestimmung Betriebsrat 155
 - Zinsvorteil 107
 - Zweck 107
- Arbeitnehmerdarlehen, Kündigung 155
- Arbeitsbedingungen 32
- Arbeitskleidung 8
- Arbeitskosten 11, 16, 17, 19, 20
- Arbeitsleistung 41
- Arbeitslosenversicherung 8
- Arbeitsmittel 8
- Arbeitsmoral 62
- Arbeitsmotivation 62
- Arbeitsplatzsicherung 197
- Arbeitsproduktivität 17, 53
- Arbeitsstückkosten 18
- Arbeitszeit 58, 198, 205, 210, 212
- Arbeitszeitflexibilisierung 15, 79, 103,
108, 196
- Arbeitszeitindividualisierung 196
- Arbeitszeitverkürzung 58, 199, 200
- Arbeitszeitwünsche 58
- Arbeitszufriedenheit 37, 41, 43, 44, 62,
69, 90, 97, 101, 104, 108, 117
- AT-Mitarbeiter 12, 14
- Attraktivität 6, 23, 30, 32, 34, 52, 54, 209
- Auftreten 68
- Aufwand 7, 10
- Auslandsentsendungen 179
- Austauschtheorien 35
- Autostereotyp 94

B

- Balance-Theorie 29, 35, 39
- Bandbreitenmodell 197
- Baudarlehen 160
- Bedürfnisbefriedigung 30, 31
- Bedürfnisentsprechung 45
- Bedürfnishierarchie 38
- Bedürfnisse 29, 31, 34, 52

- Bedürfnisstruktur 32, 111
 Beihilfe im Krankheitsfall 14
 Beitragsbemessungsgrenze (Vers.) 92
 Beitragsrückerstattung 102
 Beitritt 108
 Beitrittsanreize 99
 Beitrittsentscheidung 89, 96, 118
 Beitrittsmöglichkeiten 99
 Beitrittsverhalten 3, 87, 88, 89, 95
 Belastungen, außerberufliche 104
 Belegschaftsaktien 137, 139, 140, 142
 Beleihungen 168
 Belohnungen 35, 112, 115, 119
 Belohnungsobjekte 112, 116
 – Betrieb 112
 – Gruppe 112
 – Individuum 112
 Belohnungsorientierung 112
 Belohnungssystem, betriebliches 69, 112
 Benefits 10, 77, 81
 BENNIE-Werte 81, 82
 Beratung 50
 Beratungsleistungen (-einrichtungen) 40,
 80, 86, 204, 205
 Berufsgruppen 55
 Berufsunfähigkeitsversicherung 14
 Besitzstandsdenken 134
 Beteiligung
 – am Eigenkapital 138
 – eigenkapitalähnliche 136, 140
 – am Fremdkapital 138
 – indirekte 140
 Beteiligungsgesellschaft 140
 Beteiligungsmodell 136
 Beteiligungssondervermögen 136
 Betriebsausflug 86
 Betriebsbild 93
 Betriebsbindung 107, 155, 211
 Betriebsgestaltung, partnerschaftliche
 121
 Betriebshierarchie 56
 Betriebskantine 204
 Betriebskindergarten 25, 86, 92, 104, 105
 Betriebsklima 6, 37, 69, 121
 Betriebskrankenkasse 102
 Betriebsrat 8, 136, 142, 155, 156, 163,
 212
 Betriebsrente 84, 105, 169, 170
 Betriebsrentengesetz 169
 Betriebssport 203
 Betriebsvereinbarung 8, 136, 156, 157,
 159, 161, 163, 170, 197, 200
 Betriebswohnung 203
 Betriebszugehörigkeit 105, 151, 169
 Beurteilungssysteme 122
 Bewerbungsgespräch 95, 96
 Bezugsgrößen 118
 Bezugspersonen 71
 BGB-Gesellschaft 140
 Bilanzgewinnbeteiligung 126
 Bilanzrichtliniengesetz 170
 Bildschirmdialogsysteme 51
 Bildung 53, 68
 Bindungswirkung 104, 105, 106, 108,
 152
 Bonus 128, 135
 Bürgschaft 151
 Büroausstattung 67, 70
 Bundeserziehungsurlaub 200
- C
- Cafeteria-Pläne 2, 26
 – Idee 20
 – System 41, 51, 52, 63, 74, 75, 76,
 85, 86, 87, 91, 95, 115, 118, 148,
 154, 204, 207, 211, 212
- D
- Darlehen 50, 89, 106, 154
 – Zweckbindung 151
 Darlehenbedingungen 153
 – Rückzahlungsbedingungen 153
 Darlehensrichtlinien 156
 Datenverarbeitungsprogramme 209
 deferred compensation 22, 115, 148,
 173, 176, 203, 205, 211
 Deputate 10, 15, 24, 203
 Dienstwagen 15, 21, 24, 27, 40, 56, 67,
 70, 72, 73, 75, 79, 90, 92, 119, 123,
 184, 186, 187, 188, 189, 190, 201, 210
 Dienstwagenleasing 190 ff.
 Dienstwohnung 27
 Dienstzimmer 67
 Dimension, chronologische 60
 Dimension, chronometrische 60
 Dimension, qualitative 60
 Direktentgelt 7, 10, 11, 20, 56, 77, 78,
 81, 89
 Direktversicherung 21, 24, 166, 167,
 169, 176, 179
 Direktversicherungsplan 182
 Direktzusagen 165, 173
 Disposition 27, 29
 Dissonanztheorie 64

Drogen 44
 Durchführungsphase 26, 209
 Durchschnittsbildung 84

E

Effizienz 62, 74, 75, 82, 83, 88, 147, 209
 Effizienzkontrolle 51
 Effizienzmaß 81
 Einführungsphase 26
 Eigeninitiative 57
 Eigenkapitalersatzdarlehen 150
 Eigenleistungen 141
 Eigenschaften 66
 Eigentum 53
 Eigenversorgung 164
 Eigenvorsorge 171
 Einführungsphase 206, 210
 Einkommen 53
 Einkommenskürzungen 58
 Einkommensrisiko 114
 Einkommenssysteme 132
 Einkommensunterschied 114
 Einstellung 52
 Einzelvertrag 136
 Elternurlaub 200
 Entgeltbestandteile
 – fixe 116
 – variable 115
 Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall 12
 Entgeltgestaltung 25
 Entgeltkomponenten 21
 – fixe 113
 – variable 113
 Entgeltpolitik 6, 56, 212
 Entgeltsystem 1, 103, 114
 Entlohnung 23, 63
 Entscheidungsfreiheit 22
 Erfahrungen 52
 Erfolgsabhängigkeit 113
 Erfolgsanreize 127
 Erfolgsbeteiligung 48, 93, 112, 120, 121, 123, 124, 135, 137, 141
 Erfolgsbeteiligungssystem 121, 122, 127
 Erfolgsindikatoren 109
 Erfolgsrisiko 114
 E.R.G-Theorie 31, 38
 Ersatzqualifikation 36
 Ertragsbeteiligung 123
 Ertragsbeteiligungssysteme 124
 Erwartung 33, 34, 38
 Essenszuschuß 76

expatriates 213
 extrinsische Anreize 34
 extrinsische Motivation 111

F

Fähigkeiten 52
 Fahrgeldzuschuß 15, 27, 79, 203
 Fehlzeiten 44, 45, 96, 101, 103, 104
 Ferienhausbenutzung 15
 Fertigkeiten 29
 Financial Check-Up 14, 79
 Finanzberatung 205
 Firmenaktien 147
 Firmendarlehen 147
 Firmenwagen 15
 flexible Altersgrenze 58
 flexible benefit-systems 22
 flexible compensation 22
 flexible Systeme 2
 Flexitime 200
 Fluktuation 3, 41, 44, 45, 87, 96, 99, 104, 106, 107, 108, 117, 118, 121
 – Einflußfaktoren 100, 105
 – Ursachen 97
 Fortbildungsmaßnahmen 15, 79
 Freiräume 61
 Freizeit 8, 10, 55, 57, 58, 60, 63, 86, 103, 117
 – Qualität 61
 Freizeitangebote 61
 Freizeitausgaben 61
 Freizeitwünsche 59
 Freundschaften 69
 Frustrations-Regressions-Hypothese 31
 Führungskräftekapitalbeteiligung 147
 Führungskräftevergütung 128

G

Gehaltsumwandlung 169, 173
 Gehaltsvorschüsse 148
 Geld 54, 55
 Geldkultur 57
 Geldmodelle 200
 Genußscheine (Genußrechte) 137, 141, 144, 146, 147
 Gerechtigkeit 40, 89, 122
 Geschäftsberichte 91
 Geschäftsfahrten 187
 Gesundheitsdienst 8
 Gesundheitsvorsorge 22

Gewinnbeteiligung 110, 122, 123, 136, 146
 Gewinnbeteiligungssysteme 125
 – Ausschüttungsgewinnbeteiligung 125
 – Bilanzgewinnbeteiligung 125
 – Substanzgewinnbeteiligung 125
 Gießkannenprinzip 20
 Gleichheitsgrundsatz 136
 Gleichheitstheorie 35, 36, 99
 Gleitzeitsysteme 198
 Gratifikation 12, 111, 188
 Gratifizierungsobjekt 115
 Gruppenversicherung 78
 Gruppenversicherungsverträge 167, 183

H

Handelsbilanz 151
 Handlungsanweisungen 92
 Hauptinformationsquellen 93
 Haushaltstage, bezahlte 92
 Hawthorne-Studien 40
 Hedonismus 53
 Heiratsbeihilfe (-zulage) 15, 79, 82
 Heterostereotyp 94
 Hewlett-Packard GmbH 27, 77, 78, 199
 Hierarchieebenen 114
 Hochschule 89
 Hygienefaktoren 32
 Hypothekendarlehen 150

I

Ideale 58
 Ideen 54, 55
 Identifikation 97, 101, 104, 108, 111, 121, 137
 Imagepflege 49, 51
 Incentive-Reise 67
 Individualismus/Individualität 62, 69, 75
 Individualantien 133
 individueller Gleichgewichtszustand 36
 Inflationsausgleich 126
 Information
 – demonstrative 46
 – instruktive 46
 – optimale 49
 – orientierende 46
 Informationsdefizite 86
 Informationsmängel 84
 Informationspolitik 50, 52

Informationssystem 52
 Informationsvermittlung 91
 Inhaltstheorien 29, 38
 Initiativ-Leistungen 46
 Innovation 6
 Innovationsfähigkeit 93
 Innovationsfreudigkeit 109
 Innovationsprozeß 110
 innovative Leistungen 2
 innovative Vergütungssysteme 4
 Insolvenzsicherung 168
 Instrumentalität 33, 34, 38
 interaktives Video 51
 interaktive Systeme 50
 Internal Revenue Code 21
 intrinsische Belohnungen 35
 intrinsische Motivation 111
 Invalidenversicherung 84
 Investitionsgütermarketing 46, 52

J

Jahresarbeitszeitverträge 196, 197
 Jahresbonus 128
 Jahreseinkommen 114
 Jubiläumszuwendungen 14, 67, 79, 107

K

Kalkulationsgrundlage 167
 kalkulatorische Zinsen 126
 Kantine 76, 79
 Kapitalaufbringung 141
 Kapitalbeschaffungskosten 152
 Kapitalbeteiligung 120, 121, 136, 139, 141, 147
 – Modelle 142
 – Ziele 137
 Kapitalrenditen, investive 142
 Karriere 64, 65
 Kernarbeitszeit 199
 Kinderbeihilfe 15
 Kindergarten 108
 Kinderverschickung 80, 104
 Kleindarlehen 149, 153
 KODAK AG 13, 14
 Können 28, 29
 Kommunikationsmittel 49, 51, 52
 Kommunikationsmix 94
 Kommunikationsprozeß 52
 Konsonanz des Statussymbols 72
 Konsum 60

Konsumgütermarketing 46
 Kontaktprofessoren 89
 Kontrollmechanismen 32
 Konzeption 7
 Konzeptionsphase 206
 Korrekturfaktoren 126
 Korrelationskoeffizienten 44, 45
 Korumpierungseffekte 35
 Kosten 81, 82, 84, 87, 92, 185, 186,
 209, 211
 Kosten-Anreiz-Verhältnis 74
 Kosten-Wert-Verhältnis 81
 Kostenbeteiligung 188
 Kostenbewußtsein 6
 Kostendegression 211
 kostenlose Kontoführung 15
 Krankengeld 77
 Krankenversicherung 8
 Krankheit 99, 102
 Kreativität 6, 109, 110
 Kündigung 99, 107, 155, 185
 Kündigungserschweris 155
 Kultur-(Sport-)möglichkeiten 15

L

laboristische Kapitalbeteiligung 141
 Langzeiturlaub 108
 Leasing 184, 186
 – Antrag 192
 – Closed-end-Leasing 185
 – Finanzleasing 185, 187
 – Full-Service-Leistung 185, 187
 – Open-end-Leasing 185
 Lebensarbeitszeit 172
 Lebensgestaltung 60
 Lebensstandard 164
 Lebensversicherung 22, 27, 166
 Leistung 41, 42, 44, 53, 55, 57, 66,
 117, 118
 Leistungsanforderung 33
 Leistungsanreize 111, 121, 152
 Leistungsbereitschaft 7, 28, 29, 121,
 137
 Leistungsbeurteilung 129, 133
 Leistungsbewertung 122
 Leistungsbewertungssysteme 111
 Leistungseinsatz 34
 Leistungsfähigkeit 8, 28, 29
 Leistungshemmnisse 41
 Leistungsmotivation 211
 Leistungsorientierung 63, 93, 123
 Leistungsreduktion 37, 94

Leistungsrestriktionen 70, 73, 102
 Leistungsträger 73
 Leistungsverhalten 3, 29, 45, 87, 108,
 113
 Leistungswillen 28
 Leistungsziele 115, 116
 Leistungszurückhaltung 41
 Liquidität 149, 151, 156, 185, 211
 Liquiditätsverbesserung 137
 Lohnfortzahlung 56, 77, 79, 84, 102
 Lohngerechtigkeit 37
 Lohngestaltung 9
 Lohnniveau 32
 Lohnstückkosten 18
 Lohnvorschuß 148, 149

M

Maigeld 79
 Management by Objectives 135
 Marktpreis 48
 Maßgrößen 109, 121
 Medical Check-Up 79, 205
 Meßbarkeit, objektive 110
 Mietzuschüsse (Beihilfen) 79, 204
 Mitarbeiterbeteiligungen 14, 78, 101,
 119
 – finanzielle 120, 132
 – immaterielle 120
 – überbetriebliche 136
 Mitarbeiterbindung 6
 Mitarbeiterdarlehen 137, 144
 Mitarbeiterpräferenzen 20
 Mitarbeiterverhalten 87, 94
 – Einflußfaktoren 98, 100
 Mitbestimmung 53, 62, 63, 155,
 156
 Mitnahmeeffekt 150
 Mitwirkungsrechte 141
 Modellakzeptanz 123
 Modell Kampschulte 125
 Motivation 6, 28, 29, 33, 38, 42, 52,
 56, 59, 64, 70, 74, 121, 122
 Motivationspotential 31
 Motivationsprozeß 2
 Motivationstheorien 38, 39
 Motivationswirkung 115
 Motivationszunahme 41
 Motivator 32, 68
 Motivdominanz 30
 Motiventwicklung 30
 Mund-zu-Mund-Propaganda 95
 Mutterschutz 12

- N
- Nebenleistungen 7, 10
 Nettoeinkommen 24
 Nettoertrags-Beteiligung 124
 Neue Medien 50
 Nichtbefriedigung 31
 Niederlande, Tarifverträge 8
 Nutzenschätzung 91
- O
- Objekt-Zeit-Kombination 113
 Opportunitätskosten 81, 82, 85, 87, 118
 Organisation 7
 Ortswechsel 92, 107
- P
- partiarisches Darlehen 138
 Partizipation 22, 23, 41, 51, 62, 63, 86, 110, 111
 Partnerschaft 137
 pauschalierter geldwerter Vorteil 189
 Pauschalversteuerung 168, 183
 Pensionskassen 165, 166
 Pensionsregelungen 170
 Pensionsrückstellungen 170
 Personalabteilung 208
 Personalberater 91
 Personalbeschaffung 88, 92
 Personalbeschaffungsprozeß (Phasen) 88
 Personaleinkauf 15, 24
 Personalentwicklung 6
 Personalführung 32
 Personalimage 93, 94, 96, 101, 104
 – Mitarbeiterbeeinflussung 94
 Personalkosten 1
 Personalwerbung 3, 51, 88, 93, 95
 – Konkurrenzfähigkeit 90
 – Mittel 90
 Personalzusatzleistungen 7, 10
 Planung 7
 Planungsphase 210
 Prämien 10, 88, 103
 – Anwesenheit 101, 102
 – Systeme 102
 – Unfallverhütung 103
 – Treueprämien 105, 107, 108
 Prämienpoker 102
 Preisvorteile 23
 Principal-Agent-Thematik 114
- Profit-Center-Konzept 126, 127
 Projektteams 208
 Proportionallohn 124
 Prozeßtheorien 29, 33, 38, 64
 Public-Relations-Maßnahmen 94
- Q
- Qualifikation 91, 95
 Quality-Circles 6
 Quantität von Leistungen 84, 85
- R
- Rabatte 23, 24
 – auf private Versicherungen 14
 Rechnungszinsfuß 170
 Rechtshilfe 14, 79
 Rentenversicherung 8, 32
 Restriktionen 20, 27, 119
 Return on Investment 126
 Risikobereitschaft 123
 Risikolebensversicherung 14
 Risikoprämie 126
 ROBI-Methode 73, 76, 81, 84, 85, 86, 87
 Rollenkonflikt 92
 Rückdeckungsversicherung 178, 179
 Rückstellungen 166, 173
- S
- Sabbatical 61, 107, 198, 201, 202, 205
 Sachleistungen 27
 Säuglingshort 104
 Sammelversicherungsverträge 167
 sanitäre Einrichtungen 8
 Sanktionen 99, 101, 103
 Santa-Clara-Modell 196
 Scanlon-Plan 124
 Schichtzulagen 8
 Selbständigkeit 57, 62
 Selbstaktualisierung 23, 24
 Selbstbestimmung 23, 24, 52, 117
 Selbstentfaltungswerte 53
 Selbstkonzept 64
 Selbstverwirklichung 53, 57
 Selektion 45
 Sicherheit 53, 56, 117
 Sicherheitsstreben 31
 Siemens AG 89
 Sonderurlaub 15

- Sondervergütung 128
 - Sozialabgaben 17, 188
 - Sozialberatung (Suchtberatung) 14
 - Sozialberichte 50
 - Sozialbilanzen 50, 95
 - Sozialeinrichtungen 9, 156
 - Soziale Kontakte 52, 53
 - Sozialgesetzgebung 97
 - Sozialleistungen
 - Angebot 210
 - Ausgestaltung 85
 - Attraktivität 45, 54, 184
 - Bedeutung 89
 - Beliebtheit 77
 - Besteuerung 189
 - betrieblich vereinbarte 9
 - Einsatz 88, 116
 - Einstellung 117
 - Flexibilisierung 27
 - freiwillige 9, 67, 145
 - gesetzliche 9
 - Informationsmaterial 95
 - Investition 81
 - Kostenfaktor 11
 - materielle Auswirkungen 55
 - monetäre 77
 - Optimierung 85
 - Quantität 86
 - Statussymbolfunktion 63, 66, 71, 74, 75
 - Steuerungsinstrument 87
 - Struktur 17
 - Systeme 10, 21
 - tariflich vereinbarte 9
 - Wirkung 40, 90, 101
 - Sozialleistungsmanagement 1, 7, 10, 11, 20, 28, 62, 63, 172, 196
 - Definition 7
 - Instrumente 9
 - Wirtschaftlichkeit 76
 - Ziele 6
 - Sozialleistungsmarketing 3, 45, 46
 - Informationsbereiche 47
 - Kommunikationsmittel 49
 - Sozialleistungssystem 3, 27, 50, 52, 206
 - Ziele 5
 - Sozialpolitik 5, 32, 49
 - Sozialversicherungsbeiträge 12
 - Spannungen 41
 - Sparquote 56
 - Speisecasino 40, 68
 - Sperrfrist 147
 - Spesenpauschale 15
 - Status 64, 65, 68, 70, 71, 80
 - Statusanhebung 70
 - Statusattribute 66, 67, 68, 70
 - Statusdimension 66, 69, 71, 72, 73, 74
 - Statusdisziplin 72, 117
 - Staturebenen 71
 - Statusfatalismus 65
 - Statusfunktion 3, 45, 117
 - Statusgehalt 67
 - Statusinkongruenz 69
 - Statuskongruenz 68, 69, 75, 117
 - Statusleistungen 32, 70, 75
 - System 74, 75
 - Statusniveau 66
 - Statusnutzen 23, 24
 - Statusorientierung 66, 70, 75
 - Statuspanik 69
 - Statussymbole 8, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 87
 - Statussymbolsystem 72
 - Statussystem 68, 73, 74, 75, 114
 - Statusverlust 74
 - Statuswahrung 75
 - Statuswert 69, 71, 72
 - Statuswirkung 68
 - Stellenanzeige 90, 91, 92
 - Steuerberatung 14, 79
 - Steuerbilanz 151
 - Steuerfreiheit 154
 - Steuerprogression 13, 74, 93
 - Steuervorteile 23, 24
 - stille Beteiligung 145
 - stille Gesellschaft 140, 142
 - Streuungsproblematik 84
 - Studentenkreise 90
 - Stufentheorie 29
 - Substanzerhaltungsrücklage 126
 - Swingtime 199
- T
- Tantieme 16, 128, 133, 134, 169, 180
 - Tantiemesysteme 131, 135
 - Tantiemezuordnung 131
 - Tarifproblematik 123
 - Tarifverträge 8
 - Teilamortisationsverträge 184
 - Teilrenten 172
 - Teilzeitarbeit 11, 103, 211
 - Telefonkostenerstattung 15
 - Titel 10, 67
 - Todesfallschutz 167

U

ultimate cafeteria-system 76
 Umsatzbeteiligung 123, 124
 Umsatzziel 33
 Umzugsbeihilfen 15, 79, 89, 92
 Unabhängigkeit 62
 Unfallhäufigkeit 44
 Unfallversicherung 8, 14, 22
 Unfallwettbewerb 103
 Unterbezahlung 99
 Unternehmensimage 6, 93
 Unternehmenspolitik 32
 Unternehmenszielsetzungen 134
 Unternehmenszuwendungen 141
 Unternehmerlohn 126
 Unterstützungskassen 166
 Unverfallbarkeit 167
 Unverfallbarkeitsgrenze 106
 Urlaub 12, 17
 Urlaubsgeld 12, 47, 76, 169, 188
 Urlaubstage 102

V

Valenz 33, 34, 38
 Veredelungswert 125
 Verfügbarkeit 23, 24
 Vergabesysteme 7
 Vergütungssystem 2, 206, 209
 Verhalten 33, 37, 43, 65, 115
 Verlustbeteiligung 146, 147
 Vermögensberatung 172
 Vermögensbeteiligung 22
 Vermögensbeteiligungsgesetz 137, 142, 143
 Vermögensbildung 12, 14, 27, 54
 Vermögensbildungsgesetz 143, 144
 vermögenswirksame Leistungen 82, 144
 Verrechnungsmodi 210
 Versicherungsleistungen 79
 Versorgungspläne 176, 177, 179, 183
 Versorgungszusagen 105, 176, 177, 179, 183
 Verteilungsschlüssel 122
 Vertragbindung 141
 Vertrauen 69
 Videofilme 50
 Videovorführungen 26
 VIP-Karte 15
 Voest-Alpine-Stahl-AG 27
 Vorschlagswesen 6
 Vorsorgeuntersuchung, medizinische 14

W

Wahrnehmung 3, 34, 45, 46, 48, 52, 71, 75, 80, 86, 91, 110, 116, 117, 118
 Wahrnehmungsdefizite 47
 Weihnachtsgeld (Gratifikation) 9, 47, 169
 Weiterbildung 8, 40, 66, 105, 212
 Werbemittel 91, 94, 95, 96
 Werbung über Mitarbeiter 91, 92
 Werksarzt 80
 Werksbibliotheken 61, 80
 Werksbusse 92
 Werksverpflegung 15
 Werkswohnung 76, 89, 92, 105, 106, 108
 Werkszeitschriften 26, 49, 67, 91, 95
 Wertesystem 2, 3, 45
 Wertewandel 52, 53, 59, 63
 Wertschätzungsbedürfnis 69
 Wertschöpfungsbeteiligung 124
 Wertschöpfungszuwachs 125
 Wertstruktur 52, 117
 Wettbewerbsfähigkeit 1
 Wirkungen, psychosomatische und psychische 44
 Wirtschaftlichkeit 81, 118
 Wohlstand 53, 54, 63
 Wohneigentumserwerb 150
 Wohnerverbsdarlehen 155
 Wohnungsbeschaffung 92

Z

Zeitkultur 57
 Zeit-Lohn-System 91
 Zeitmodelle 198, 200
 Zeitschriften 26
 Zeitsouveränität 10, 58, 62, 63, 90, 91, 93, 99, 105, 198
 Zielerreichungsgrad 109, 133
 Zielgrößen 109
 Zielgruppenbildung 92
 Zielhöhe des Entgelts 114
 Zielsystem 109
 Zielvereinbarung 129
 Zinsfreiheit 153
 Zinszuschuß 27
 Zufriedenheit 42
 Zusatzentlohnung 16
 Zusatzfreizeit 123
 Zusatzkosten 26
 Zusatzurlaub 27
 Zusatzversicherung 76, 173
 Zwei-Faktoren-Theorie 32, 38

Wagner/Zander/Hauke (Hrsg.)

Handbuch der Personalleitung

Funktionen und Konzeptionen der Personalarbeit im Unternehmen

Herausgegeben von Prof. Dr. Dieter Wagner, Universität Potsdam,
Prof. Dr. Ernst Zander, Universität Hamburg, und Dipl.-oec. Christoph
Hauke, Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH, Düsseldorf

1992. X, 1054 Seiten. Gebunden DM 198,-
ISBN 3-406-35084-4

Die Personalleitung in Unternehmen jeglicher Größe sieht sich tagtäglich mit Problemen arbeits-, betriebsverfassungs- und sozialrechtlicher Natur konfrontiert. Ständig neu stellen sich Fragen der Personalgewinnung, der Aus- und Weiterbildung, der Entlohnung sowie auch des Personalabbaus in Krisensituationen.

In diesem neuen, umfassenden Kompendium bieten zahlreiche Fachleute aus Personalpraxis und -wissenschaft aktuelles und fundiertes Führungs- und Verwaltungs-Know-how an.

Der Inhalt:

- **Rahmenbedingungen der Personalarbeit** (Personalpolitik, -organisation, -führung, Mitbestimmung, Soziale Sicherheit, Arbeitszeit)
- **Personen- und arbeitsplatzbezogene Leistungen** (Entgelt, Betriebliche Sozialeinrichtungen und -maßnahmen, Betriebliche Altersversorgung, Neben-/Sozialleistungen, Arbeitssicherheit und -gestaltung)
- **Phasen der Personalarbeit** (Personalanpassung, -planung, -marketing, Einführung neuer Mitarbeiter, Personaleinsatz, -abbau)
- **Einschätzung und Bewertung** (Personalauswahl, Mitarbeiterbeurteilung, -gespräch, Arbeitszeugnis)
- **Qualifikation und Entwicklung** (Personalaus- und -weiterbildung, Personalentwicklung für Fach- und Führungskräfte, Organisationsentwicklung, Auslandseinsatz)
- **Administration** (Personalverwaltung, -abrechnung, -Controlling, -information)
- **Entwicklungstendenzen** (EG-Binnenmarkt, umweltbewußtes Personalmanagement)

Verlag C. H. Beck München

von Rosenstiel/Nerdinger/Spieß/Stengel

Führungsnachwuchs im Unternehmen

Wertkonflikte zwischen Individuum und Organisation

Von Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel, Dr. Friedemann W. Nerdinger, Dr. Erika Spieß und Prof. Dr. Martin Stengel
1989. IX, 165 Seiten. Gebunden DM 48,-
ISBN 3-406-33703-1

Viele Stellen – wenige passende Bewerber

Zunehmender Bedarf der Wirtschaft an Hochschulabsolventen und gleichzeitig wachsende Arbeitslosigkeit unter Jungakademikern werfen schwierige Fragen auf. Warum bleiben die einen ohne Anstellung? Weshalb schlagen die anderen attraktive Stellenangebote aus? Ein zentraler Punkt dieser Diskrepanz liegt in dem gesellschaftlich begründeten Phänomen des Wertewandels. Er erschwert es manchen Hochschulabsolventen, von den Unternehmen akzeptiert zu werden, und läßt andere nachhaltig zögern, eine angebotene Position anzunehmen. Personalabteilungen und Linienvorgesetzte vieler Unternehmen sind dadurch irritiert und verunsichert.

Probleme mit dem Firmenkurs

Hier setzen die Verfasser ein. Sie analysieren die an der Nahtstelle zwischen Ausbildung und Beruf auftretenden Brüche zwischen den Werten der Absolventen und den Zielen großer Unternehmen in einer sich über mehrere Jahre erstreckenden Untersuchung, in der dieselben Personen vor und nach dem Berufseinstieg befragt wurden.

Aus dem Inhalt:

Akademisierung der Gesellschaft · Wandel von Wertorientierungen · Einstellung zu Arbeit und Freizeit, Technik und wirtschaftlichem Wachstum · Arbeitsmarkt für Hochschulabsolventen · Wer landet wo? · Wer macht sich selbständig? · Betriebsgröße · Branche · Schritte hinauf · Personal-Marketing · Möglichkeiten der Identifikation · Gleichberechtigung · Selbstbestimmung · Freizeitorientierung.

Verlag C. H. Beck München

Sozialleistungen stellen in Unternehmen jeglicher Größe sowohl aus ökonomischen als auch motivationalen Gründen eine wichtige Einflußgröße für das Personalmanagement dar. Manche ehemals bedeutsame Zusatzleistung hat an Gewicht verloren. Neue Bedürfnisse von Arbeitnehmern auf allen Hierarchiestufen sind an deren Stelle getreten, die es in das Sozialleistungsspektrum zu integrieren gilt.

Dieses Buch gibt einen Überblick über die Funktion der Sozialleistungen im betrieblichen Vergütungssystem. Es verdeutlicht, was bei der Vergabe der einzelnen Leistungsarten zu berücksichtigen ist, zeigt deren Vor- und Nachteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmer auf und gibt Hinweise auf **kostengünstige Zusatzleistungen**, die im Vergleich zu teureren Lösungen höhere Wertschätzung genießen.

Zahlreiche Beispiele aus der betrieblichen Praxis bieten dem Leser die Möglichkeit, Bewährtes in eigene Konzepte einzufügen sowie innovative Maßnahmen zu ergreifen, die ihm einen **Wettbewerbsvorsprung auf dem Arbeitsmarkt** für Fach- und Führungskräfte verleihen.

„Sozialleistungsmanagement“ wendet sich an Unternehmer, Personalleiter, Führungskräfte auf allen Ebenen sowie Personal- und Unternehmensberater, aber auch an Personal- und Betriebsräte, die im Hinblick auf das Machbare und auf **neuere Entwicklungen bei Sozialleistungen** auf dem laufenden bleiben wollen.

Herausgeber der Reihe: L. v. Rosenstiel