

Redaktion:

Dr. Jochen Koch, Berlin
Dipl.-Kffr. Helke Rindfleisch, Berlin
Dr. Jens Grunde, Berlin
Dipl.-Ing. Tilo Talaue, Berlin

Redaktionsstand Juli 2004

Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation

4., völlig neu bearbeitete Auflage

Herausgegeben von
Professor Dr. Georg Schreyögg
Professor Dr. Axel v. Werder

Unter Mitarbeit
von zahlreichen Fachgelehrten
und Experten
aus Wissenschaft und Praxis

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Gedruckt auf säure- und chlorfrei, alterungsbeständigem Papier.

ISBN 3-7910-8030-4

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung
außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2004 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH & Co. KG
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Satz: Medienhaus Froitzheim AG, Bonn, Berlin
Druck und Bindung: Ebner & Spiegel GmbH, Ulm
Printed in Germany
Oktober/2004

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblat

2004

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Anreizsysteme, ökonomische und verhaltenswissenschaftliche Dimension

Bruno S. Frey/Matthias Benz

[s.a.: Corporate Governance (Unternehmensverfassung); Karrieren und Laufbahnen; Motivation; Motivationsorientierte Organisationsmodelle; Organisationsgestaltung (Organization Design); Prinzipal-Agenten-Ansatz; Profit-Centers; Vergütung von Führungskräften.]

- I. Notwendigkeit und Formen von Anreizsystemen;
- II. Ökonomische Dimension; extrinsische Anreize;
- III. Verhaltenswissenschaftliche Dimension; Intrinsische Anreize; IV. Weitere Aspekte von Anreizsystemen.

Zusammenfassung

Anreizsysteme bezwecken, das Verhalten von Mitarbeitenden auf die Ziele der Unternehmung auszurichten. Extrinsische Anreize stellen Einkommensziele in den Vordergrund, intrinsische Anreize hingegen sprechen in der Aufgabenerfüllung selbst begründeter Bedürfnisse an. Beide Formen von Anreizsystemen haben spezifische Vor- und Nachteile. Unternehmen besitzen ein breites Spektrum von Möglichkeiten, um geeignete Arbeitsanreize zu setzen.

I. Notwendigkeit und Formen von Anreizsystemen

Anreizsysteme stellen ein zentrales Instrument für Organisationen dar, um das Verhalten der Mitarbeitenden auf die Ziele der Unternehmung auszurichten. Anreizsysteme sind nötig, weil in aller Regel nicht davon ausgegangen werden kann, dass sich Mitarbeitende ohne entsprechende organisatorische Maßnahmen im Interesse einer Organisation verhalten (→ *Prinzipal-Agenten-Ansatz*). Gleichzeitig sind andere Instrumente, die Organisationen zur Verhaltenssteuerung ihrer Mitglieder zur Verfügung stehen, nur beschränkt wirksam. Mittels Arbeitsverträgen ist es meist nicht möglich oder nicht sinnvoll, das Verhalten von Mitarbeitenden unter allen vorstellbaren Bedingungen präzise vorzuschreiben. Auch wenn alle möglichen Abstellen auf die Kontrolle von Arbeitsabläufen oder von Arbeitsergebnissen sind Grenzen gesetzt, weil dies meist keinen positiven Anreiz bietet, auf die Unternehmensziele hinarbeiten, und es mit hohen Kontrollkosten verbunden sein kann. Anreizsysteme sollen bewirken, dass sich Mitarbeitende aus eigenem Interesse im Sinne der Unternehmung verhalten.

Anreizsysteme können prinzipiell auf zwei Formen von menschlicher Motivation geteilt sein (→ *Moti-*

vation). *Extrinsische Anreize* stellen vor allem die Einkommensziele von Akteuren in den Vordergrund. Die Frage nach der effizienten Ausgestaltung von extrinsischen Anreizen aus der Sicht der Unternehmung wie auch der Mitarbeitenden stellt die ökonomische Dimension von Anreizsystemen dar. Anreizsysteme können zudem intrinsische Bedürfnisse ansprechen, die in der Aufgabenerfüllung selbst begründet liegen. *Intrinsische Anreize* umfassen die verhaltenswissenschaftliche Dimension von Anreizsystemen, da psychologische und soziale Grundbedürfnisse im Zentrum stehen.

Das Spektrum von Anreizsystemen, welche von Unternehmen angewendet werden, ist außerordentlich breit. Es reicht von Formen variabler Entlohnung wie *Aktien- und Aktienoptionsplänen*, *Boni*, *Gewinnbeteiligungen* oder *Stichtelonen*, über finanzielle Vergünstigungen in Form von verfalligen Sozialbeiträgen, Versicherungen oder Wohnungen, bis hin zu Sonderzuwendungen für Führungskräfte, Zahlungen nach Beendigung des Arbeitslebens, oder anderen fröhen benefits. Das Bedürfnis nach Anerkennung (wie z.B. „Angestellter des Monats“) genährt werden. Daneben stellen auch Karrieremöglichkeiten und die Vergabe von Entscheidungskompetenzen, Weiterbildungsmöglichkeiten oder besondere Arbeitszeitmodelle Arbeitsanreize dar. Schließlich können die institutionelle Verfassung eines Unternehmens (→ *Corporate Governance (Unternehmensverfassung)*) und die Organisationsstruktur (→ *Organisatorische Gestaltung (Organization Design)*) wichtige Anreize für Entscheidungsträger vermitteln, ihr Verhalten an den Unternehmenszielen auszurichten.

II. Ökonomische Dimension: extrinsische Anreize

Ein Großteil der in der Praxis verwendeten Anreizsysteme zielt auf die *extrinsische Motivation* von Mitarbeitenden ab. Bei extrinsischer Motivation dient das Handeln nur als Mittel zum Zweck. Eine Tätigkeit wird unternommen, weil sie zu einer (materiellen) Kompensation führt, die dann zur Befriedigung außerhalb der Arbeit liegender Bedürfnisse eingesetzt werden kann (vor allem dem Konsum von Gütern und Dienstleistungen).

Auf extrinsische Motivation abzielende Anreizsysteme setzen typischerweise an Einkommen von Mitarbeitenden an. Meist wird eine Lohnkomponente (über einen Grundlohn hinaus) festgelegt, welche mit einem bestimmten Leistungsmaß variiert. Extrinsische Anreizsysteme haben über die letzten Jahre insbesondere in Form von *Aktien- und Aktienoptionsprogrammen* für Führungskräfte an Bedeutung gewonnen (→ *Vergütung von Führungskräften*), haben aber auch in niedrigeren Hierarchieebenen und

teilweise in der öffentlichen Verwaltung mittels variablen Bonuszahlungen Einzug gehalten.

Die Frage der optimalen Ausgestaltung extrinsischer Anreize ist im Rahmen des *Prinzipal-Agenten-Ansatzes* ausgelegt untersucht worden (→ *Prinzipal-Agenten-Ansatz*, *Jost 2001*; *Prendergast 1999*). Grundlegend wird davon ausgegangen, dass mittels einer Anbindung des Lohnes an ein beobachtbares Leistungsmaß (Arbeitsoutput) der Arbeitsanreiz von Mitarbeitenden gesteigert werden kann. Gleichzeitig werden die Kosten betrachtet, welche mit extrinsischen Anreizsystemen verbunden sind und deshalb ihre Anwendbarkeit beschränken. Im Zentrum der Analyse stehen drei Grundfragen, welche beim Einsatz von extrinsischen Anreizen in Organisationen zu beachten sind: Wie stark soll der Lohn an die (individuelle, teambasierte oder unternehmensweite) Leistung geknüpft werden? Welche Bemessungsgrundlagen sind zu verwenden, d.h. mit welchen Leistungsmaßen soll der Lohn variieren? Und darauf aufbauend: Sollen überhaupt besondere monetäre Anreize über einen Fixlohn hinaus gewählt werden?

1. Funktionale Beziehungen zwischen Lohn und Leistungsmaß

Betrachtet man alleine die (interne) Leistungssteigernde Wirkung von extrinsischen Anreizen, so erscheint es zunächst optimal, den Lohn von Mitarbeitenden vollständig an ein bestimmtes Leistungsmaß zu knüpfen. Je stärker die Entlohnung mit dem Erfolg variiert, desto mehr wird die extrinsische Motivation von Mitarbeitenden angesprochen und annahmefähig. Ihr Einsatz zur Verbesserung der Erfolgsrate ist umso gesteigert. Das erste Problem dieses Vorgehens besteht jedoch darin, dass Mitarbeitende einem erheblichen Risiko ausgesetzt werden. Mitarbeitende einer Insarentalteilung beispielsweise, die zu hundert Prozent aufgrund der geschätzten Anzeigen entlohnt werden, sehen ihr Einkommen teils erheblichen und von ihnen nicht beeinflussbaren Schwankungen ausgesetzt (die Zahl der geschätzten Anzeigen hängt maßgeblich auch von der allgemeinen wirtschaftlichen Lage oder der redaktionellen Qualität des Printmediums ab). Da Mitarbeitende meist risikoavers sind, werden sie dieses Risiko von Einkommensschwankungen nur zu tragen bereit sein, wenn sie dafür eine Risikoprämie erhalten. Dies verursacht für die Unternehmung Kosten in Form höherer Löhne, bei der Gewährleistung extrinsischer Anreize besteht deshalb ein Zielkonflikt zwischen Anreizwirkung und Kosten des Anreizsystems. Die geforderte Risikoprämie wird generell umso höher sein (und damit die optimale Intensität extrinsischer Anreize umso tiefer), je risikoaverser die Mitarbeitenden sind, und je größer das Erfolgsrisiko (die Varianz des verwendeten Leistungsmaßes) ist.

2. Bemessungsgrundlagen

Eine zweite Schwierigkeit beim Einsatz extrinsischer Anreizsysteme besteht darin, geeignete Bemessungsgrundlagen zu finden. Idealerweise sollten Leistungsmaße herangezogen werden, welche den Beitrag von Mitarbeitenden an den langfristigen Unternehmenserfolg möglichst präzise abbilden (*Holmström 1979*). In der Realität ist dies aber meist nur sehr beschränkt möglich. Erstens besteht ein Zielkonflikt zwischen einer möglichst vollständigen Erfassung des langfristigen Erfolgsbeitrags und dem Grundsatz, dass Bemessungsgrundlagen einfach kontrollierbar und intrinsisch aktiv nachvollziehbar sein sollten. Zweitens sind der Zurechnung des Gesamterfolges auf einzelne Mitarbeitende oder gar nur einzelne Abteilungen oft aus Prinzip enge Grenzen gesetzt. Beides gilt besonders bei komplexen und in Teamarbeit erbrachten Arbeitsleistungen, wo die zur objektiven Messung des Erfolgsbeitrages aufzuwendenden Kosten entweder prohibitiv hoch sind oder die Erträge eines Anreizsystems schnell übersteigen (*Lauziermann 2002*).

In der Realität angewandte Bemessungsgrundlagen sind meist Näherungsgrößen, welche den Konflikt zwischen Einfachheit und präziser Erfassung des langfristigen Erfolgsbeitrages auf praktikable Art zu lösen versuchen:

– Auf der Ebene der Unternehmensführung, wo extrinsische Anreizsysteme am stärksten ausgeprägt sind, werden häufig der Aktienkurs oder der Gewinn eines Unternehmens als Bemessungsgrundlagen verwendet. Obwohl hier die Verwendung dieser Bemessungsgrundlagen als besonders geeignet erscheint, ist darauf hinzuweisen, dass auch sie den Beitrag eines einzelnen Unternehmensführers zum langfristigen Gesamterfolg nur unzureichend erfassen. Der Aktienkurs hängt maßgeblich von der gesamtwirtschaftlichen Lage und branchenspezifischen Entwicklungen ab, oder er kann wie in den späten 1990er Jahren durch eine allgemeine Börsenblase den wahren Wert einer Unternehmung überzeichnen. Zudem kann bspw. durch die Verzerrung von Abschreibungen in zukünftige Perioden oder durch bewusste Fälschungen der Unternehmensgewinn kurzfristig gesteigert werden, wodurch die bezogenen Entgelte über dem langfristigen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu liegen kommen.

– Innerhalb von Organisationen ist die Praxis verbreitet, einen Lohnanteil von Abteilungsverantwortlichen an das Geschäftsergebnis von Abteilungen oder Profit-Centers (→ *Profit-Centers*) zu knüpfen. Auch hier hängt allerdings die Branchentbarkeit dieser Bemessungsgrundlage davon ab, inwiefern Interdependenzen zwischen Abteilungen eine Zurechnung des Gesamterfolges überhaupt zulassen.

- Auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters ist - außer bei sehr einfachen, im Stücklohn bezahlten Tätigkeiten - eine objektive Bestimmung des Erfolgsbeitrages meist unmöglich. An ihre Stelle tritt deshalb in individuellen Bonusprogrammen oft eine subjektive Leistungsbewertung durch den direkten Vorgesetzten. Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass in zahlreichen Organisationen nach wie vor auf eine explizite Leistungsbeurteilung gänzlich verzichtet wird und von kurzfristigen variablen Arbeitslohn unabhängige Zeitlöhne gezahlt werden.

3. Dysfunktionale Effekte von extrinsischen Anreizen

Neben den beschriebenen Risiko-, Mess- und Zurechnungsproblemen existieren weitere Gründe, weshalb in der Praxis extrinsische Anreizsysteme zurückhaltend eingesetzt werden. Auf objektiven Leistungsmaen beruhende Anreizsysteme können zahlreiche aus Sicht der Unternehmensleitung unerwunachte Effekte nach sich ziehen. Eine zentrale Dysfunktionalität liegt im Multi-Tasking-Problem begründet (*Holmström/Milgrom* 1991). Der Arbeitseinsatz von Mitarbeitern wird systematisch verzerrt, wenn Teile ihrer Tätigkeit mittels extrinsischer Anreize besonders entlohnt werden, andere, meist schwerer mess- und beobachtbare, jedoch nicht in der Realität wiederholt beobachtbar, jedoch nicht, dass Mitarbeitende sich auf jene Tätigkeiten konzentrieren, welche unter das Anreizsystem fallen, und andere für die Unternehmensziele wichtige Aspekte ihrer Arbeit vernachlässigen (*Baker/Gibbons/Murphy* 1994). Eng damit verbunden ist das Fuzzy-Tasking Problem (*Osterloh* 1999). Mitarbeitende tendieren dazu, sich wenig Gedanken über die berestimmung von Entlohnungskriterien und Unternehmenszielen zu machen, wenn sie anhand von klar quantifizierten Vorgaben entlohnt werden. Unternehmen entsteht daraus der Nachteil, dass suboptimale oder wenig innovative Zielsysteme formuliert und erhalten werden. Schließlich wird der Einsatz von extrinsischen Anreizsystemen durch mögliche Manipulationsaktivitaten beschränkt. Insbesondere bei ausgeprägten extrinsischen Anreizen kann es für Unternehmensfuhrer und andere Mitarbeitende attraktiv werden, Entlohnungskriterien zum eigenen Vorteil abzuändern, oder wertvolle Arbeitszeit darauf zu verwenden, solche Veränderungen zu erwirken.

III. Verhaltenswissenschaftliche Dimension: Intrinsische Anreize

1. Formen intrinsischer Motivation

Als Alternative zum Einsatz von extrinsischen Anreizen können Unternehmen die intrinsische Motivation

von Mitarbeitenden ansprechen. Mit intrinsischer Motivation ist gemeint, dass das Handeln selbst der Zweck ist. Eine Tätigkeit wird unternommen, weil sie zu einer unmittelbaren, im Handeln selbst begründen Bedufnisbefriedigung führt.

Intrinsische Anreize sprechen nicht die Einkommensziele von Mitarbeitenden an, sondern sind auf psychologische und soziale Grundbedürfnisse von Mitarbeitenden ausgerichtet. Sie umfassen folgende Aspekte:

- Mitarbeitende unternehmen Tätigkeiten, weil sie ihnen Vergungen bereiten. Intrinsische Motivation dieser Art ist oft darin begründet, dass Mitarbeitende sich für einen bedeutungs- und sinnvollen Teil der Arbeit verantwortlich fühlen, dass sie erlernte Fähigkeiten und Fertigkeiten anwenden können (Kompetenzerleben), oder dass ihnen die Tätigkeit ein Gefühl der Selbstbestimmung und Autonomie vermittelt.
- Soziale Normen werden um ihrer selbst willen eingehalten. Damit ist angesprochen, dass Normen der *Kooperation*, der *Fairness* und der *Ethik* aus eigenen Antrieb akzeptiert und befolgt werden.
- Selbst gesetzte Ziele werden zu erreichen versucht. Intrinsische Motivation dieser Art beinhaltet, dass sich Mitarbeitende über das Vorgesetzte hinaus Ziele setzen und im Erreichen dieser Ziele kreativ und innovativ tätig werden.

2. Möglichkeiten und Grenzen intrinsischer Anreize

Intrinsische Motivation ist wiederholt als zentraler Faktor für die Arbeitsleistung von Mitarbeitenden diskutiert worden (*Herzberg* 1968; *Pfeffer* 1998; *Frey/Osterloh* 2000). In der Tat stellt sie für Unternehmen insofern einen unverzichtbaren Vorteil dar, als Mitarbeitende sich aus eigenem Antrieb im Sinne der Unternehmensziele gerade in jenen Bereichen zentral, in denen extrinsische Anreizsysteme wenig wirksam sind. Dies trifft auf komplexe, durch starke Interdependenzen geprägte Tätigkeiten zu, deren Output schwierig messbar und auf einzelne Mitarbeitende zu zerlegen ist. In vielen Fällen ist intrinsische Motivation als die einzige Möglichkeit anzusehen, das Verhalten von Mitarbeitenden nachhaltig auf die Ziele der Unternehmensziele auszurichten.

Dem Einsatz intrinsischer Anreizsysteme sind jedoch auch Grenzen gesetzt. Zum ersten ist intrinsische Motivation schwerer steuerbar als extrinsische Motivation, weil sie ihrer Natur nach immer freiwillig ist. Zur Erzeugung intrinsischer Motivation bestehen keine geeigneten Anreizsysteme, sondern es können nur Maßnahmen der Arbeitsgestaltung und Organisation angegeben werden, welche ihre Entstehung ermöglichen. Dazu gehören insbesondere eine interessante, herausfordernde Arbeit, prozedurale

und distributive Gerechtigkeit im Unternehmen, die Gewährung von Partizipation und autonomem Entscheidungsspielräumen, eine offene Kommunikations- und eine geeignete Organisationsstruktur (*Frey/Osterloh* 2000). Zum zweiten besteht eine Schwierigkeit darin, dass extrinsische und intrinsische Motivation nicht unabhängig voneinander behandelt werden können. Es ist wiederholt beobachtet worden, dass extrinsische Anreizsysteme die intrinsische Motivation verdrängen (*Deci* 1971; *Lepper/Greene* 1978; *Frey/Jegen* 2001). Extrinsische und intrinsische Anreizsysteme können deshalb nicht einfach additiv zueinander verwendet werden, sondern müssen sorgfahig aufeinander abgestimmt sein.

IV. Weitere Aspekte von Anreizsystemen

Der Begriff Anreizsysteme hat sich über die letzten Jahre, teils als Folge von Diskussionen um die Managementlohnung, zunehmend auf den Begriff der variablen Leistungslohnung verengt. Darüber ist in den Hintergrund geruckert, dass Unternehmen über ein breites Instrumentarium an Möglichkeiten verfügen, um das Verhalten ihrer Mitarbeitenden auf die Organisationsziele auszurichten (*Frey/Osterloh/Fros* 1999). Nach wie vor zählen bspw. Karriereanreize zu den wirksamsten Mitteln, um die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitenden zu fördern (→ *Karrieren und Laufbahnen*). Aufstiegsmöglichkeiten sprechen sowohl die extrinsische Motivation (aufgrund der damit einhergehenden Lohnerhöhungen und des Prestigezuwachses) wie auch die intrinsische Motivation (insoweit innerlich befriedigendere Aufgaben in Aussicht stehen). Unternehmen haben zudem die gewichtige Möglichkeit, ihre Organisationsstruktur so zu gestalten, dass das Verhalten der Mitarbeitenden auf die Unternehmensziele hin koordiniert wird (→ *Motivationsorientierte Organisationsmodelle*). Schließlich liegt in der Ausgestaltung der Unternehmensverfassung (→ *Corporale Governance (Unternehmensverfassung)*) ein zunehmend diskutierter, institutioneller Weg, um eine Tätigkeit von Unternehmensfuhrern und anderen Mitarbeitenden im Sinne der Unternehmensziele zu gewahleisten.

Literatur

- Baker, George/Gibbons, Robert/Murphy, Kevin J.*: Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts, in: *QJE*, Jg. 109, 1994, S. 1125-1136.
- Dech, Edward L.*: The Effect of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation, in: *JSP*, Jg. 18, 1971, S. 105-115.
- Frey, Bruno S/Jegen, Reto*: Motivation Crowding Theory: A Survey of Empirical Evidence, in: *Journal of Economic Surveys*, Jg. 15, 2001, S. 589-611.
- Frey, Bruno S/Osterloh, Margit* (Hrsg.): *Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können*, Wiesbaden 2000.

- Frey, Bruno S/Osterloh, Margit/Fros, Jena*: Was kann das Unternehmen besser als der Markt?, in: *ZfB*, Jg. 69, 1999, S. 1245-1262.
- Herzberg, Frederick*: One More Time: How Do You Motivate Employees?, in: *HBR*, Jg. 46, H. 1/1968, S. 53-62.
- Holmstrom, Bengt*: Moral Hazard and Observability, in: *Bell Journal of Economics*, Jg. 10, 1979, S. 74-91.
- Holmstrom, Bengt/Milgrom, Paul*: Multi-Task Principal Agent Analysis: Incentive Contracts, Asset Ownership and Job Design, in: *Journal of Law, Economics and Organization*, Jg. 7, 1991, S. 24-52.
- Jost, Peter J* (Hrsg.): *The Principal-Agent Theory in der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart 2001.
- Loax, Helmut/Liermann, Helo*: Grundlagen der Organisation, 5. A., Berlin 2002.
- Lepper, Mark R/Greene, David* (Hrsg.): The Hidden Costs of Rewards: New Perspectives on the Psychology of Human Motivation, New York 1978.
- Osterloh, Margit*: Wertorientierte Unternehmensführung und Management-Anreizsysteme, in: *Unternehmensethik und Transformation des Wettbewerbs*, Stachelde-Verlag - Globalisierung - Wettbewerb, Festschrift für Prof. Dr. Dr. h.c. Hans Seeman zum 65. Geburtstag, Hrsg. v. *Kumar, Dny/Osterloh, Margit/Schreyogg, Georg*, Stuttgart 1999, S. 183-204.
- Pfeffer, Jeffrey*: *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Cambridge 1998.
- Prendergast, Clive*: The Provision of Incentives in Firms, in: *Journal of Economic Literature*, Jg. 37, 1999, S. 7-63.