

Meyer, Stefan

**Article**

## Freiwillige Leistungen als Objekte betrieblicher Anreizgestaltung und ihre Integration in die Personal- und Produktionsplanung

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Meyer, Stefan (2005) : Freiwillige Leistungen als Objekte betrieblicher Anreizgestaltung und ihre Integration in die Personal- und Produktionsplanung, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 19, Iss. 4, pp. 442-445

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105190>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Stefan Meyer

## **Freiwillige Leistungen als Objekte betrieblicher Anreizgestaltung und ihre Integration in die Personal- und Produktionsplanung\***

Betreuer: Prof. Dr. Hugo Kossbiel, Universität Frankfurt

Bei der Deckung der Personalbedarfe und der Durchsetzung von Ansprüchen an das Personalverhalten ist ein Unternehmen letztlich von den Teilnahmeentscheidungen (Beitritt zum oder Verbleib im Unternehmen) und Beitragsentscheidungen (Arbeitsanstrengungsniveau) potentieller bzw. bereits beschäftigter Arbeitskräfte abhängig. Mit der Implementierung betrieblicher Anreizsysteme wird beabsichtigt, auf das Entscheidungsverhalten der Arbeitskräfte in einem aus Unternehmenssicht wünschenswerten Ausmaß einzuwirken. Damit dies gelingt, wird vor dem Hintergrund des hier verwendeten Handlungskonzeptes Personalmarketing eine möglichst stringente Orientierung an den Bedürfnissen relevanter Arbeitskräftegruppen postuliert. Nimmt die Bedürfnisorientierung jedoch den Rang einer Maximierungsvorschrift ein, besteht die Gefahr, dass der Blick z.B. auf entstehende Anreizkosten verstellt wird. Es können ineffiziente Anreizstrukturen und damit auch negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg resultieren. Ein ökonomisch legitimierbares, d.h. effizientes Anreizsystem berücksichtigt dagegen neben den Bedürfnissen und Erwartungen der Arbeitskräfte auch die Anreizkosten sowie die Attraktivität der von den Arbeitskräften zum Vergleich herangezogenen alternativen Anreizangebote. Die aufgeführten Einflussfaktoren beruhen dabei auf einer Anlehnung an die verhaltenswissenschaftliche Anreiz-Beitrags-Theorie (March/Simon). Danach fallen Partizipations- und Beitragsentscheidungen einer Arbeitskraft (eines Bewerbers) für ein betrachtetes Unternehmen umso eher „günstig“ aus, je vorteilhafter sie das Verhältnis von gebotenen Anreizen zu Bedürfnissen im Vergleich zu denjenigen der Konkurrenzangebote wahrnimmt. Bei Berücksichtigung der genannten Aspekte ergibt sich ein effizientes Anreizsystem, das dazu beiträgt, das Verhalten von Arbeitskräften so zu beeinflussen, dass Personalbedarfe bestmöglich, also gewinnmaximal bzw. kostenminimal gedeckt werden. Dabei ist der Personalbedarf bekanntlich von Art und Umfang des betrieblichen Leistungspro-

---

\* Stefan Meyer: Freiwillige Leistungen als Objekte betrieblicher Anreizgestaltung und ihre Integration in die Personal- und Produktionsplanung. ISBN 3-87988-978-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2005, 281 S., € 29.80.

gramms abhängig. Steht dieses ex ante nicht fest, kann den Interdependenzen zwischen dem Leistungsprogramm und dem Funktionsbereich ‚Personal‘ nur in einer Simultanbetrachtung Rechnung getragen werden. Zur Lösung der interdependenten Probleme wird ein auf Kossmiel zurückgehendes Modell der simultanen Personal- und Produktionsplanung verwendet, das in der Arbeit durch die Implementierung einer anreiztheoretischen und verhaltenswissenschaftlichen Perspektive ergänzt wird. Der betriebliche Dispositionsspielraum für die Gestaltung von Anreizen beschränkt sich dabei auf solche Maßnahmen, die außerhalb tarifvertraglicher und/ oder gesetzlicher Regelungsbereiche liegen. Es geht mit anderen Worten um freiwillige betriebliche Leistungen.

Im Interesse einer gezielten, problemspezifischen Anreizgestaltung wird eine Marktsegmentierung in zwei Zielgruppen vorgenommen, für die jeweils ein einheitliches Anreizsystem entwickelt wird. Dies ist erforderlich, da sich der Gesamtarbeitsmarkt insbesondere hinsichtlich des Verhältnisses von Angebot und Nachfrage, aber auch bezüglich der Bedürfnisse und Arbeitseinstellungen von Arbeitskräften als heterogen erweist und damit ganz unterschiedliche Implikationen für die Beeinflussung von Teilnahme- und Beitragsentscheidung bereithält.

Zur Zielgruppe A gehörende Arbeitskräfte sind am Arbeitsmarkt leicht verfügbar und der Arbeit gegenüber negativ eingestellt, so dass ihre Arbeitsproduktivität die prekäre Größe darstellt. Unter Rückgriff auf den fair-wage-effort-Ansatz (Akerlof/ Yellen) wird unterstellt, dass die Arbeitskräfte der Zielgruppe A dann bereit sind, ihre volle Arbeitsanstrengung zu realisieren, wenn der Nutzen der von ihrem Unternehmen angebotenen Zusatzleistungen den Nutzen alternativer Zusatzleistungen (anderer Unternehmen) nicht unterschreitet. Vielfach werden einer Unternehmung keine präzisen Informationen über Referenzzusatzleistungen von Arbeitsmarktkonkurrenten vorliegen. Deshalb wird an dieser Stelle von vagen Informationen über die Eintrittswahrscheinlichkeiten für möglich gehaltener Proportionen von Referenzzusatzleistungen ausgegangen. Zur entscheidungstheoretischen Verarbeitung werden die LPI-Theorie (Kofler/Menges) sowie die häufig eingesetzten Entscheidungskriterien, das  $\text{MaxE}_{\min}$ -Kriterium und das LPI-Laplace-Kriterium, verwendet. Das Angebot an Zusatzleistungen des betrachteten Unternehmens ist so konzipiert, dass das Nutzenniveau des relevanten Referenzangebotes gerade erreicht wird. Gleichzeitig können aufgrund der konsequenten Ausrichtung an den Bedürfnissen der Arbeitskräfte der Zielgruppe A Anreizkosten eingespart werden; das (Anreiz-) Kostenbudget wird so im Sinne einer Minimalkostenkombination minimiert. Für den Fall stochastischer Referenzzusatzleistungen unter LPI-Bedingungen sowie eines ex ante nicht feststehenden Leistungsprogramms wird ein Modell zur simultanen Personal- und Produktionsprogrammplanung formuliert. In diesem linearen Planungsmodell werden mögliche („stochastische“) Aufteilungen eines als gegeben angenommenen Budgets für Referenzzusatzleistungen auf zwei Anreizarten als Umweltzustände interpretiert, für deren Eintrittswahrscheinlichkeiten unscharfe Informationen vorliegen. Im Zahlenbeispiel zeigt sich, dass die Verwendung des  $\text{MaxE}_{\min}$ -Kriteriums systematisch zu niedrigeren Gewinnerwartungswerten führt als der Einsatz des LPI-Laplace-Kriteriums. Dies ist in erster Linie auf die dem  $\text{MaxE}_{\min}$ -Kriterium inhärente Ambiguitätsaversion zurückzuführen. Mit

abnehmender LPI-Entropie findet folgerichtig eine Annäherung der Ergebnisse beider Entscheidungskriterien statt.

Mitglieder der Zielgruppe B besitzen dagegen eine positive Einstellung zur Arbeit, sind am Arbeitsmarkt begehrt, knapp und somit schwer rekrutierbar. Im Vordergrund der Maßnahmen für eine geeignete Anreizgestaltung steht das betriebliche Beschaffungspotential am Arbeitsmarkt (Anteil einer Unternehmung am Arbeitskräftepotential des relevanten Arbeitsmarktes), welches aggregierte Beitrittsentscheidungen potentieller Arbeitskräfte abbildet, sowie die Möglichkeiten seiner Ermittlung und Steuerung. Es wird herausgearbeitet, dass besonders die Attraktivität einer Unternehmung im Verhältnis zu den Attraktivitäten der jeweiligen Arbeitsmarktkonkurrenten diesen Anteil am Arbeitskräftepotential beeinflusst. Die Attraktivität am Arbeitsmarkt erweist sich als grundsätzlich abhängig vom Einsatz personalpolitischer Instrumente (insbesondere Anreize) bzw. deren Bedürfniskompatibilität und vom Arbeitgeberimage. Zur Operationalisierung des betrieblichen Beschaffungspotentials wird auf die im Absatzmarketing geläufige Marktanteilsanalyse bzw. die axiomatisch fundierten Marktattraktionsmodelle (Bell/Keeney/Little) zurückgegriffen. Grundlegender Gedanke ist, dass die relative Attraktivität einer Unternehmung die Marktreaktion und damit ihren Marktanteil bestimmt. Wird das betriebliche Beschaffungspotential als Marktanteil einer Unternehmung am gesamten Arbeitskräftepotential aufgefasst, kann ein solcher Marktanteil z.B. über Anreize beeinflusst werden. Als marktwirksame Anreize werden in der Arbeit die übertarifliche Entlohnung sowie Weiterbildungsangebote eingesetzt. Aus Sicht der potentiellen Arbeitskräfte ist jedoch nicht immer sicher, ob eine ex ante nicht überprüfbare Leistung wie das in Aussicht gestellte Weiterbildungsangebot später auch realisiert wird. Aus diesem Grund wird exkurshaft die Frage aufgeworfen, ob bzw. in welchem Umfang „unmoralisches“ Verhalten eines Arbeitgebers eine ökonomisch rationale Form der Anreizgestaltung darstellt und welche Konsequenzen für den Arbeitgeber damit verbunden sein können. Aufbauend auf den Marktattraktionsmodellen und den Überlegungen zu unverbindlichen Leistungszusagen wird ein nichtlineares Modell der simultanen Personal- und Produktionsprogrammplanung entwickelt. Das Modell zeichnet sich besonders durch entscheidungsabhängige Beschaffungspotentiale aus. Damit wird der Zusammenhang zwischen betrieblichen Leistungen bzw. der dadurch bewirkten Attraktivität am Arbeitsmarkt einerseits und der Größe des betrieblichen Beschaffungspotentials als Folge einer Marktreaktion andererseits abbildbar und justierbar. Der Aufwand in Form freiwilliger Leistungen, der erforderlich ist, um Arbeitskräfte im Umfang des sich aus dem betrieblichen Leistungsprogramm ergebenden Personalbedarfs zu attrahieren, kann so ermittelt werden und zusammen mit dem noch nicht feststehenden Produktionsprogramm simultan optimiert werden. In Form differierender Fluktuationsraten wird auch das sanktionierende Verhalten der Arbeitskräfte als Reaktion auf nicht realisierte Weiterbildungsanfragen im Modell abgebildet. Wie sich im Zahlenbeispiel zeigt, sind Umfang und Struktur der ökonomisch legitimierbaren Aufwendungen für freiwillige Leistungen abhängig von der Marktattraktivität der jeweiligen Leistungen, den indirekten Anreizkosten und dem sich aus dem Produktionsprogramm ergebenden Personalbedarf. Zudem zeigt sich, dass bei einem nach kurzfristiger Gewinnmaximierung strebenden Unternehmen unter bestimmten Be-

dingungen eine Tendenz zur Nichteinhaltung unverbindlicher Leistungszusagen besteht.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass in der Arbeit der Versuch unternommen wird, betriebliche Anreize (hier: freiwillige Leistungen) und vor allem ihre Wirkungen auf die Lösung von personellen Verfügbarkeitsproblemen sinnvoll in Planungsmodelle einzubeziehen. Die vorgestellten Aspekte bieten zahlreiche Ansatzpunkte für Erweiterungsmöglichkeiten bei der Bestimmung und Justierung wirksamer und effizienter Anreize.