

Eichhorst, Werner; Linckh, Carolin

Working Paper

New Pay: Welche Anreize funktionieren überhaupt noch?

IZA Standpunkte, No. 95

Provided in Cooperation with:

IZA – Institute of Labor Economics

Suggested Citation: Eichhorst, Werner; Linckh, Carolin (2019) : New Pay: Welche Anreize funktionieren überhaupt noch?, IZA Standpunkte, No. 95, Institute of Labor Economics (IZA), Bonn

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/206734>

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.

STANDPUNKTE

IZA Standpunkte Nr. 95

New Pay: Welche Anreize funktionieren überhaupt noch?

Werner Eichhorst
Carolin Linckh

AUGUST 2019

STANDPUNKTE

IZA Standpunkte Nr. 95

New Pay: Welche Anreize funktionieren überhaupt noch?

Werner Eichhorst

IZA und Universität Bremen

Carolin Linckh

AUGUST 2019

Die Schriftenreihe „IZA Standpunkte“ veröffentlicht politikrelevante Forschungsarbeiten und Diskussionsbeiträge von IZA-Wissenschaftlern, Fellows und Affiliates in deutscher Sprache. Die Autoren sind für den Inhalt der publizierten Arbeiten verantwortlich. Im Interesse einer einheitlichen Textzirkulation werden Aktualisierungen einmal publizierter Arbeiten nicht an dieser Stelle vorgenommen, sondern sind gegebenenfalls nur über die Autoren selbst erhältlich.

Das IZA ist ein privates, unabhängiges Wirtschaftsforschungsinstitut, das als gemeinnützige GmbH durch die Deutsche Post-Stiftung gefördert wird. Zentrale Tätigkeitsfelder sind die intensive Forschungstätigkeit auf allen Gebieten der Arbeitsökonomie und die darauf gründende evidenzbasierte Politikberatung zu Arbeitsmarktfragen. Die Mitglieder des weltweiten IZA-Forschernetzwerks sind den „IZA Guiding Principles of Research Integrity“ verpflichtet.

ZUSAMMENFASSUNG

New Pay: Welche Anreize funktionieren überhaupt noch?

Die Arbeitswelt wandelt sich hin zu komplexeren und interaktiveren Tätigkeiten. Dabei wächst die Bedeutung von Wissen und intrinsischer Motivation, während die Messbarkeit von Leistungen anhand einfacher Zielindikatoren zurückgeht und individuelle leistungsorientierte Vergütungsbestandteile Fehlanreize setzen können, wie neuere Erkenntnisse aus der Verhaltensökonomie belegen. Deshalb müssen Vergütungsmodelle den Anforderungen der modernen Arbeitswelt gerecht werden und entsprechend verändert werden. Für die Zukunft bieten sich vor allem drei Bausteine bei der variablen Vergütung an: erstens eine Vergütung, die am Firmen- oder Teamerfolg ansetzt anstatt individuellen Erfolg zu prämiieren; zweitens Entlohnungs- und Arbeitsgestaltungsmodelle nach dem Cafeteria-Prinzip mit individuellen Wahlmöglichkeiten; und drittens können Kapitalbeteiligungen neben dem verteilungspolitischen Aspekt die Motivation steigern, ohne viel Detailsteuerung zu benötigen.

JEL-Codes: J31, J33, J54

Schlagworte: Vergütung, Leistungsanreize, variable Entgeltbestandteile, Kapitalbeteiligung, Zukunft der Arbeit

Kontaktadresse:

Werner Eichhorst
IZA Institute of Labor Economics
Schaumburg-Lippe-Str. 5-9
53113 Bonn
Germany
E-mail: eichhorst@iza.org

Einleitung

Mit dem technologischen und beruflichen Wandel werden persönliche Qualifikationen und psychologische Faktoren tendenziell immer wichtiger für die individuelle Arbeitszufriedenheit und Produktivität. Arbeitskräfte, die vermehrt komplexe und interaktive Tätigkeiten ausüben, bringen ihre Persönlichkeit, ihre Kenntnisse und ihre jeweiligen Motivationslagen in die Arbeit ein. Da menschliche Arbeit immer in Strukturen der Zusammenarbeit eingebettet ist¹, sind für ein gutes Arbeitsklima Bedingungen essenziell, die die langfristige Gesundheit, Leistungsfähigkeit, Motivation und deren Ideenreichtum fördern.

Der DGB-Index „Gute Arbeit“ umfasst beispielhaft wichtige Aspekte eines guten Arbeitens, insbesondere den Arbeitsinhalt, der Grad an Gestaltungsspielraum, das Betriebsklima und die Wertschätzung der eigenen Arbeit durch Kollegen und Vorgesetzte, Sinnvermittlung aus der Tätigkeit heraus sowie auch die Arbeitszeiten und der gezahlte Lohn. Eine Allensbach-Umfrage zu Erwartungen an gute Arbeitsbedingungen zeigt, dass eine gute Vereinbarkeit von Privat- und Arbeitsleben (2017 knapp 90 Prozent) und geregelte Arbeitszeiten mit wenig Überstunden (gut 70 Prozent) als bedeutsamer eingeschätzt werden als ein hohes Einkommen, was knapp 60 Prozent im gleichen Jahr als wichtig angeben.

Dabei scheint der Unterschied zwischen den Generationen, was das Verhalten und die Erwartungen an einen guten Arbeitsplatz betrifft, relativ gering zu sein. Giesenbauer, Mürdter und Rosnagel (2017) stellen im Rahmen einer Studie fest, dass sich die Generationen beim Thema der wichtigsten drei Arbeitsmarktmerkmale weitaus ähnlicher sind als die jeweils zugeschriebenen Präferenzen vermuten lassen. Ein generationsspezifisches Vergütungsmodell gibt es somit nicht, vielmehr müssen individuelle Präferenzen von Arbeitgebern und Beschäftigten berücksichtigt werden. Individuellen Präferenzen wird auch bei Tarifverhandlungen bereits vermehrt in Form von flexibler Wochenarbeitszeit, mehr Urlaub statt mehr Gehalt oder auch einer verkürzten Wochenarbeitszeit Rechnung getragen (z. B. im Metallsektor). Doch auch die Form der Vergütung ist ein Parameter, der in einer flexibleren Arbeitswelt überdacht werden muss.

Allgemein ist die Vergütung ein wichtiger Teilaspekt der Arbeitsplatzqualität und gleichzeitig auch ein wesentlicher Faktor für die Gewinnung und das Halten geeigneter Fachkräfte sowie zur Lenkung des Arbeitseinsatzes und der Motivation. Aus diesen Gründen ist zu erörtern, inwieweit Arbeitgeber in der

¹ In hoch digitalisierten Arbeitsbereichen beträgt etwa der Interaktionsanteil mit anderen Menschen laut einer Repräsentativbefragung im Rahmen des DGB-Index 2016 66 Prozent. Der DGB-Index „Gute Arbeit“, eine schriftliche Befragung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB), die seit 2007 jährlich durchgeführt wird, misst Arbeitsqualität und Arbeitsbedingungen von Beschäftigten auf Basis von Arbeitsdimensionen.

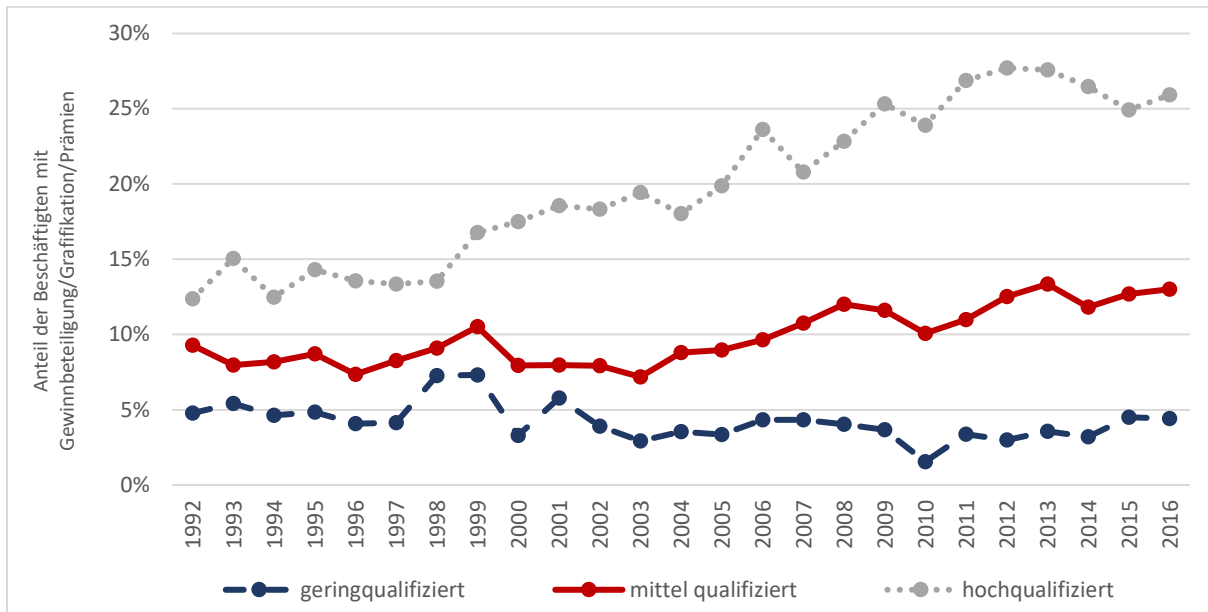
heutigen Arbeitswelt mit der starken Bedeutung von Wissensarbeit, Zusammenarbeit und tendenziell sinkender Messbarkeit von Leistung im Wege monetärer Anreizmodelle die Motivation und damit den Erfolg ihrer Beschäftigten erhöhen können. Dies zieht die Kernfragen nach sich, in welcher Intensität und für wen Anreize über das Gehalt überhaupt wirken? Sorgt Gehaltstransparenz für Zufriedenheit? Zudem analysiert der Text Kapitalbeteiligungen als variables Vergütungssystem. Können Kapitalbeteiligungen vor dem Hintergrund der Technologisierung eine höhere Verteilungsgerechtigkeit bewirken?

Verbreitung variabler Vergütung in Deutschland

Datenauswertungen des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) vermitteln einen Überblick über die Verbreitung und Entwicklung verschiedener Vergütungspraktiken in Deutschland. Die entsprechenden jährlichen Befragungen zeigen eine über die Zeit sowie nach verschiedenen Berufsgruppen und Arbeitsvertragstypen² sehr unterschiedliche Verbreitung flexibler Entgeltbestandteile auf. Abbildung 1 veranschaulicht eine Zunahme variabler Vergütungsanteile in Form von Gewinnbeteiligung, Gratifikationen oder Prämien. Während im Jahr 1992 ca. 9 Prozent der Beschäftigten über einen variablen Vergütungsanteil dieser Form verfügten, sind es 2016 6,4 Prozentpunkte mehr. Der Anstieg beruht auf der wachsenden Verbreitung bei hoch- und mittelqualifizierten Beschäftigten, wohingegen die Bedeutung variabler Entgeltbestandteile für Geringqualifizierte nahezu unverändert gering blieb.

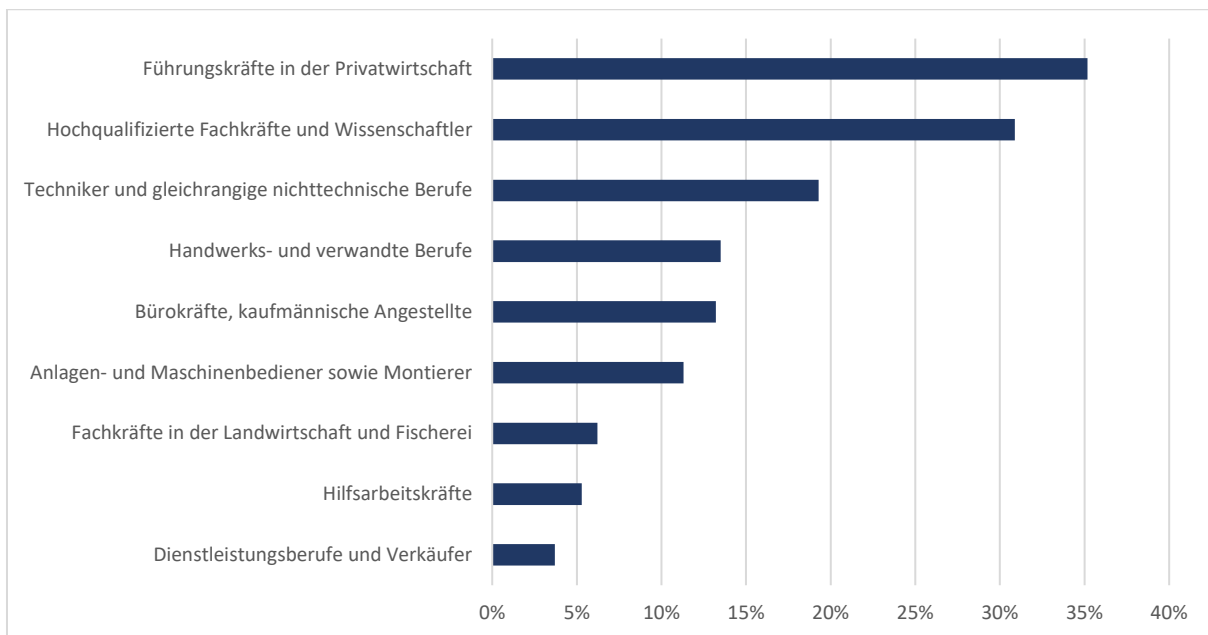
² In der Analyse werden ausschließlich 15- bis 64-jährige abhängig Beschäftigte außerhalb des öffentlichen Dienstes berücksichtigt.

Abbildung 1: Anteil der Beschäftigten mit gewinnabhängiger Vergütung, Gratifikationen oder Prämien über die Zeit



Quelle: SOEP, gewichtet, eigene Berechnung.

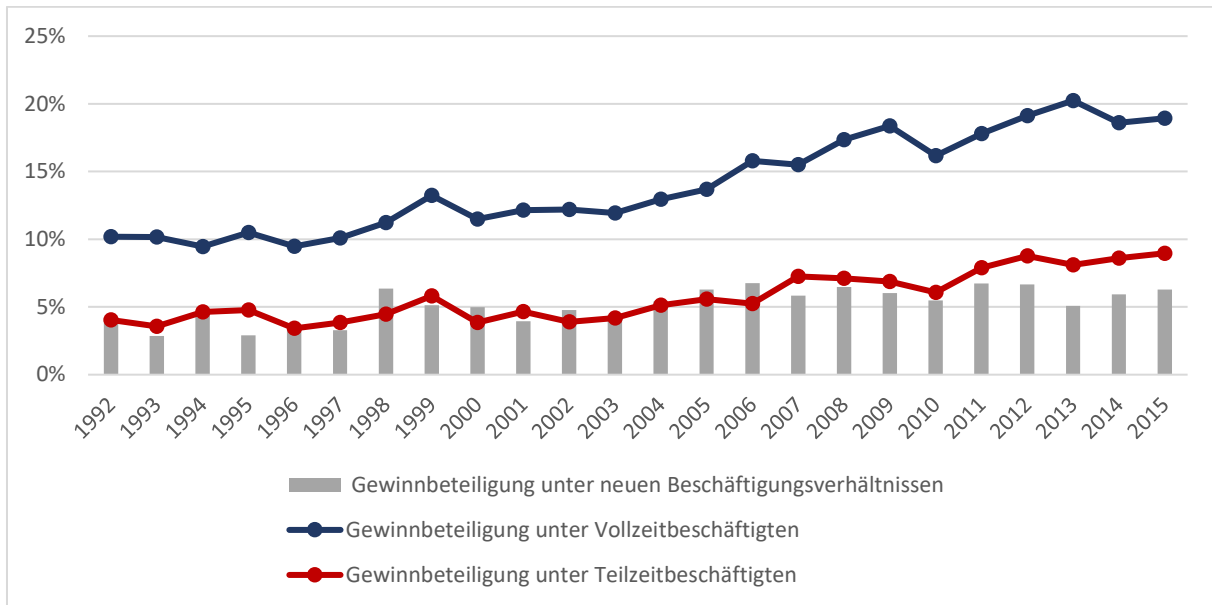
Abbildung 2: Anteil der Beschäftigten mit gewinnabhängiger Vergütung, Gratifikationen oder Prämien nach Berufsgruppen in 2016



Quelle: SOEP, gewichtet, eigene Berechnung.

Der Blick auf unterschiedliche Berufsgruppen in Abbildung 2 zeigt, dass gewinnabhängige Vergütungsanteile gegenwärtig in erster Linie bei anspruchsvollen Tätigkeiten mit Führungsverantwortung (rund 35 Prozent), bei Wissenschaftlern (31 Prozent) und bei Technikern und gleichrangigen nichttechnischen Berufen (knapp 20 Prozent) verbreitet sind. Ein an den Gewinn gekoppelter variabler Vergütungsanteil scheint mit dem Komplexitätsgrad der Tätigkeit und damit der Nichtersetzbarkeit der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers zuzunehmen. Die finanzielle Teilhabe am Betriebsergebnis ist somit auch vor allem in höheren Verdienstkategorien verbreitet und über die Zeit noch wichtiger geworden. Außerdem gehen Vergütungsanteile mit gewinnabhängiger Komponente fast ausschließlich auf Beschäftigte in Vollzeit zurück. Zwar ist zwischen 1992 und 2015 der Anteil auch unter Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmern mit Teilzeitvertrag gestiegen (s. Abbildung 3) jedoch verglichen mit Vollzeitbeschäftigten in weitaus geringerem Ausmaß. Neu begonnene Arbeitsverträge zeichnen das Bild einer verhaltenen, wenn auch steigenden Bedeutung von flexibler Entlohnung. Durchschnittlich 4,1 Prozent der neu eingestellten Arbeitskräfte im Zeitraum von 1992 bis 1999 Jahren erhielten einen variablen Vergütungsanteil, von 2000 bis 2008 waren es 5,3 Prozent und in den darauffolgenden Jahren stieg der Anteil neu begonnener Arbeitsverhältnisse mit Gewinnbeteiligung/Gratifikation oder Prämie um weitere 0,8 Prozentpunkte. Der vergleichsweise geringe Anteil bei neu besetzten Stellen liegt möglicherweise daran, dass Gewinnbeteiligungen erst nach Bestehen der Probezeit oder nach einer gewissen Betriebszugehörigkeitsdauer in den Arbeitsvertrag aufgenommen werden.

Abbildung 3: Anteil der Arbeitnehmer mit gewinnabhängiger Vergütung, Gratifikationen oder Prämien unter Teil- und Vollzeitbeschäftigten sowie der Anteil unter neu besetzten Stellen



Quelle: SOEP, gewichtet, eigene Berechnung.

Zusammenfassend zeigen die SOEP-Daten folgendes Bild für potentielle Zielgruppen einer gewinnabhängigen Vergütung: Hochqualifizierte in komplexen Tätigkeitsfeldern sind überdurchschnittlich, atypisch Beschäftigte und Erwerbstätige in Berufen mit wenig spezialisierten Tätigkeiten dagegen unterdurchschnittlich vertreten.

Im Rahmen einer repräsentativen Längsschnittstudie untersuchen Arnholt et al. (2018), wie häufig variable Vergütung eingesetzt wird und welchen Effekt diese auf die Arbeitsqualität hat. 2016 geben knapp 60 Prozent der befragten Arbeitgeber an, flexible Vergütungsanteile anzuwenden, wobei die Nutzung variabler Entlohnungskomponenten mit steigender Betriebsgröße zunimmt. In beruflichen Tätigkeiten mit Führungsverantwortung sind variable Bestandteile im Vergleich zu Beschäftigten ohne Entscheidungsbefugnis häufiger zu beobachten. Neben der unterschiedlichen Verbreitung variiert auch der Vergütungsmix³ zwischen den Hierarchieebenen: Als Kriterium wird bei Führungskräften in knapp der Hälfte der Fälle der Unternehmenserfolg herangezogen, während persönliche Leistung und der Teamerfolg an zweiter und dritter Stelle in die Bemessungsgröße eingehen. Die Autoren können zeigen, dass die Arbeitszufriedenheit steigt, wenn der Unternehmenserfolg im Gegensatz zur

³ Der Vergütungsmix umfasst die Bemessungskriterien wie persönliche Leistung, Teamerfolg oder Unternehmenserfolg, die in die Berechnung des variablen Vergütungsanteils eingehen.

individuellen Leistung vorrangig in die Vergütung einfließt. Dabei geht die Verbreitung einer flexiblen Vergütungskomponente als Bestandteil der Entlohnung mit gewissen Selektionseffekten einher: Verhältnismäßig selten sind entsprechende Bestandteile der Entlohnung bei Frauen, Beschäftigten in Teilzeit, befristet angestellten und risikoaversen Personen anzutreffen.

Unvollständige Arbeitsverträge

In der ökonomischen Theorie kann durch eine leistungsbezogene Bezahlung die Arbeitsleistung des Beschäftigten vor dem Hintergrund von unvollständigen Informationen beeinflusst werden.⁴ Im Arbeitsalltag treten insbesondere drei Ausprägungen von Informationsasymmetrien zwischen Arbeitgebern bzw. Vorgesetzten und Beschäftigten auf, die zu opportunistischem Verhalten auf Arbeitnehmerseite führen können. Der Arbeitnehmer hat private Informationen über seine Produktivität (adverse Selektion), zweitens ist es dem Arbeitnehmer bis zu einem gewissen Grad überlassen, wie gewissenhaft er arbeitet (moralisches Risiko) und drittens ist die erbrachte Arbeitsleistung des Beschäftigten häufig nicht leicht zu bewerten. Der letzte Punkt hat durch die komplexen und spezialisierten Tätigkeiten, die in der heutigen Arbeitswelt prägend sind, noch an Wichtigkeit gewonnen. Ein Parameter zur Reduzierung dieser asymmetrischen Informationen stellt ein Arbeitsvertrag dar, der durch die Vergütung Arbeitsanreize setzt. Allerdings ist ein Arbeitsvertrag mit expliziten Leistungsvorgaben in der modernen Arbeitswelt zum einen immer weniger effizient. Heute ist es essenziell, Fachwissen zu erwerben, einzubringen und zu entwickeln sowie die Arbeitsinhalte zu einem gewissen Grad selbstständig zu interpretieren (sogenanntes „Job Crafting“)⁵, was nicht durch direkte Personalführung oder einen Arbeitsvertrag „erzungen“ werden kann. Zum anderen lässt sich konstruktiv-kritisches Arbeitsengagement schwer durch finanzielle Anreizmechanismen oder Beförderungen mobilisieren. Diese Entwicklung gilt nicht ausschließlich für hochqualifizierte Fachkräfte, sondern gewinnt im Allgemeinen zunehmend an Bedeutung und muss bei Anreizmodellen Berücksichtigung finden. Folglich sind Arbeitsverträge zwar auch aus ökonomisch-theoretischer Sicht grundsätzlich unvollständiger Natur, tendenziell verstärkt sich dieser Aspekt jedoch in der modernen Arbeitswelt.

⁴ Siehe zum Beispiel Prendergast (1999) und Lazear (2004)

⁵ Dieser Begriff geht auf Tims und Bakker (2010) zurück und beschreibt die Möglichkeit von Mitarbeitern, Veränderungen ihres Aufgabenbereiches, der Arbeitsbeziehungen sowie der Wahrnehmung ihrer Arbeit vorzunehmen und kann mangelnder Motivation und Unzufriedenheit vorbeugen.

Evidenz aus der Verhaltensökonomie und Kapitalbeteiligungen

Um die verschiedenen Facetten von variablen Vergütungssystemen, insbesondere Zielvereinbarungen, leistungsbezogene Bezahlung, Lohntransparenz, reziprokes Verhalten und Kapitalbeteiligungen einschätzen und bewerten zu können, wird folgend auf internationale Labor- und Feldexperimente eingegangen.

Zielvereinbarungen und Motivation

Laut Georg (2015) wirken Zielsetzungen positiv auf die Produktivität, auch wenn sie nicht an monetäre Anreize gebunden sind. Dies gilt für Arbeitsziele, die als ambitioniert, jedoch erreichbar eingeschätzt werden. Allerdings sind Ziele insbesondere bei einfachen Tätigkeiten effektiv, die sich gut an einer erreichten Arbeitsleistung messen lassen und können unerwünschtes Verhalten fördern. Den zweiten Punkt betreffen falsch gesetzte Prioritäten bei mehreren parallelen Aufgaben, zu geringere Kooperation innerhalb der Belegschaft und eine verstärkte Risikoneigung. Ein häufig genanntes Beispiel in diesem Kontext sind Zielvereinbarungen für Führungskräfte, die sich eindimensional an dem Unternehmensumsatz messen. Diese können zu einem unangemessenen Fokus auf eine Umsatzsteigerung führen und die Aufmerksamkeit von eigentlich nötigen Struktur- und Profiländerungen oder Qualitätsverbesserungen abziehen. Eine Möglichkeit, das Risiko von unerwünschtem Verhalten zu verringern, sind mehrdimensional gesetzte Ziele, was wiederum eine geeignete Gewichtung zwischen den Zielen verlangt. In solchen Situationen sind Individuen geneigt, sich auf jenes Ziel zu fokussieren, welches am leichtesten messbar ist. Zusätzlich zu mehrdimensionalen Zielen können vereinbarte Ziele auch stärker kontrolliert werden, um kein Fehlverhalten zu motivieren. Dies wiederum birgt die Gefahr von geringerer Motivation und verfehlt somit ihre Wirkung, da die Überwachung als Misstrauen empfunden wird (vergleiche Reziprozität).

Leistungsbezogene Bezahlung

Lucifora (2016) zeigt auf, dass eine leistungsabhängige Entlohnung aus Firmensicht allgemein drei Ziele verfolgt. Erstens soll sie direkt Beschäftigte zu erhöhter Arbeitsanstrengung motivieren. Sie dient zweitens indirekt als Screening-Mechanismus, um schon zum Einstellungszeitpunkt besonders

leistungsfähige Bewerber anzusprechen. Drittens sollen Bindung und Loyalität gegenüber dem Unternehmen erhöht werden. Es kommen sowohl individuelle, als auch gruppenbezogene Leistungsanreize in Frage. Die empirische Evidenz verdeutlicht, dass leistungsabhängige Vergütung zu erhöhter Unternehmensproduktivität führt. Insbesondere konnte nachgewiesen werden, dass individuelle Leistungsanreize mit größeren Produktivitätsanstiegen verbunden sind, wobei gruppenbezogene Anreize häufig Trittbrettfahren ermöglichen. Ein unerwünschter Nebeneffekt von Leistungsanreizen, die die extrinsische Motivation ansprechen, ist die Zurückdrängung der gerade in komplexeren Tätigkeiten besonders wichtigen intrinsischen Motivation. Dies konnte zum Beispiel an Beschäftigten im non-profit-Sektor belegt werden. Wie auch bei Zielsetzungen sind unerwünschte Verhaltenseffekte in Form von sinkender Kooperationsbereitschaft durch erhöhten Wettbewerb und die einseitige Konzentration auf jene Teilaufgabe mit höchstem Erwartungswert, auch zu Lasten der Qualität zu erwarten. Bonuszahlungen verfehlen des Weiteren auch ihr Ziel, wenn sie der Gesprächskultur im Unternehmen schaden. Manthei et al. (2019) zeigen an Hand eines Feldexperimentes im deutschen Einzelhandel, dass monetäre Anreize das Ziel einer Gewinnsteigerung entgegenwirken, wenn sie mit Feedbackgesprächen kombiniert sind. Eine konstruktive Gesprächskultur leidet, laut der Autoren, wenn die Leistungsbewertung auf Boni reduziert wird und somit Reputationsanreize untergräbt. Zusätzlich zu den unerwünschten Effekten auf die Zielsetzung und die Gesprächskultur, kann ein erhöhter (empfundener) Leistungsdruck auch zu negativen Gesundheitseffekten führen.

Selbstbestimmte Lohnhöhe und Lohntransparenz

Wenn die Entscheidung über die Vergütung und den Arbeitseinsatz dem Arbeitnehmer überlassen wird, kann dies laut Charness (2015) zu höherem Einkommen für Unternehmen und Mitarbeiter führen. In einer Feldstudie wird von Beschäftigten zwar fast der höchst mögliche Lohn gewählt, allerdings stieg im Gegensatz dazu die Arbeitsanstrengung. Der zentrale Aspekt der Delegation ist die damit verbundene Übertragung der Verantwortung. Mehr Verantwortung für die Entscheidungsfindung kann zu pro-sozialerem (bzw. kooperativerem) Verhalten führen. Das ökonomisch rationale Verhalten lässt sich jedoch nicht bei allen Menschen tangieren – wie also kann das Verantwortungsbewusstsein allgemein gefördert werden?

In Laborexperimenten und Feldversuchen konnte zudem gezeigt werden, dass die Kenntnis über schlechtere Bezahlung im Kollegenvergleich den Arbeitseinsatz und die Leistungsbereitschaft senkt. Das Wissen über vergleichsweise gute Bezahlung zieht dagegen kaum Produktivitätseffekte nach sich

(Bracha 2017). Plausibel begründete Lohnunterschiede, etwa durch ungleiche Produktivität, scheinen nicht mit Verhaltenseffekten verbunden zu sein. Die gefundenen negativen Reaktionen auf eine transparente Lohnpolitik innerhalb des Unternehmens können mit mangelnder Fairness und Reziprozität begründet werden.

Reziprozität

Falk (2014) stellt heraus, dass neben dem Gehaltsniveau und leistungsbezogenen Vergütungsanteilen auch die wahrgenommene Fairness und das wahrgenommene Vertrauen wichtige Motivationsfaktoren für den Arbeitseinsatz sind. Der Ansatz von leistungsorientierter Bezahlung setzt für Individuen ein eigennütziges Verhalten und eine Nutzenfunktion voraus, die (fast) ausschließlich vom Lohn abhängt. Wird von sozialen Präferenzen ausgegangen, sind auch Fairness, Reziprozität und Vertrauen Bestandteile der Nutzenfunktion.

Reziprozität heißt, dass Fairness belohnt und als unfair empfundenen Verhalten bestraft wird. Ein Beschäftigter wird demnach Lohnveränderungen positiv oder negativ bewerten und seine Arbeitsanstrengungen dahingehend anpassen. Bei Gehaltskürzungen beispielsweise spielt der Grund dafür eine wichtige Rolle. In einem Motivationsspiel konnte festgestellt werden, dass hohe Löhne, die als gerecht empfunden werden, mit einer erhöhten Arbeitsanstrengung belohnt werden und sich für den Arbeitgeber auszahlen. Erhöhte Produktivität kann jedoch nur erreicht werden, wenn Beschäftigte den Lohn als fair wahrnehmen.⁶

Neben direkt gesetzten Anreizen wird in der Verhaltensökonomie die Bedeutung von Vertrauen und Kontrolle herausgestellt. Werden Arbeitnehmer direkt kontrolliert, arbeiten sie weniger produktiv als bei Beschäftigungen, die auf einem Vertrauensverhältnis basieren. Unter anderem können im Arbeitsvertrag festgesetzte Leistungsziele zur Leistungsminderung führen.

Arbeitgeberseitige Motivationsanreize sollten nicht allein die extrinsische Motivation ansprechen, ausschließlich monetärer Natur sein und mit Kontrollmechanismen verbunden sein, sondern vielmehr berücksichtigen, ob diese vom Beschäftigten als fair empfunden werden.

⁶ Andere Forschungsszenarien belegen den gegenseitigen Effekt von Sabotage oder Arbeitsvermeidung als Reaktion auf unfair empfundenen Verhalten.

Kapitalbeteiligungen

Kapitalbeteiligungen sind als Instrument der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung⁷ aus zweierlei Motiven besonders interessant: Zum einen wirkt sich die Beteiligung von Mitarbeitern am Kapital auf betrieblicher Ebene positiv auf den Unternehmenserfolg aus. Zum anderen steht die vermögenspolitische Funktion einer höheren Verteilungsgerechtigkeit, indem eine breitere Teilhabe am Kapital ermöglicht wird und das Mitspracherecht der Belegschaft erhöht wird. Wie Sendel-Müller und Weckes (2016) darstellen, gibt es für Kapitalbeteiligungen drei Modelle, hier nach abnehmenden Mitwirkungs- und Informationsrechten dargestellt: Eigenkapitalbeteiligungen in Form von Belegschaftsaktien oder GmbH-Anteilen, mezzanine Beteiligungsformen wie eine stille Gesellschaft oder Genussrechte/-scheine und Fremdkapitalbeteiligung als Mitarbeiterdarlehen. Des Weiteren wird unterschieden, ob Lohnbestandteile oder -erhöhungen in Beteiligungen erfolgen oder ob die Kapitalbeteiligung zusätzlich gewährt wird. Ersteres führt für Beschäftigte zu einem höheren finanziellen Risiko bei Kursschwankungen oder Insolvenz des eigenen Unternehmens.

Im Vergleich zu Erfolgs- und Gewinnbeteiligungen, sind Kapitalbeteiligungen in Deutschland jedoch weniger verbreitet. Laut Czaya und Matiaske (2018) stieg die Nutzung von Kapitalbeteiligungen zwischen 2008 und 2013 von 5 auf 7 Prozent. Gleichzeitig zeigen sie in ihrer Studie⁸, dass Eigenkapitalbeteiligung in Deutschland die mit Abstand dominierende Form der Kapitalbeteiligung darstellt. Darunter fielen zwischen 2013 und 2015 in ungefähr 45 Prozent der Fälle Belegschaftsaktien, für die zumeist Beschränkungen bezüglich der Weiterveräußerung gelten.

Kruse (2016) verdeutlicht, dass Unternehmensaktien international in der Regel lohnergänzend gezahlt werden, so dass sich die Einkommensverhältnisse der Beschäftigten verbessert haben. Der produktivitätssteigernde Effekt der Mitarbeiter scheint jedoch an Begleitmaßnahmen wie zum Beispiel Mitspracherechte und Weiterbildungsmöglichkeiten geknüpft zu sein. Ebenso wie eine leistungsabhängige Vergütung, die auf den Teamerfolg abzielt, bergen auch Mitarbeiterbeteiligungen das Risiko des Trittbrettfahrer-Problems, wobei es empirisch dafür keine Belege gibt. Freeman (2015) spricht sich insbesondere vor dem Hintergrund des technologischen Wandels für eine Forcierung von Kapitalbeteiligungen aus. Kapitalbeteiligungen stellen die klassischen Ansätze vom Eigentum an

⁷ Mitarbeiterbeteiligungen umfassen Erfolgsbeteiligungen und Kapitalbeteiligungen. Bei der Erfolgsbeteiligung erhalten Beschäftigte zusätzlich zum Lohn eine erfolgsabhängige Zuwendung, die an verschiedenen Kenngrößen des Unternehmens anknüpfen kann, vergleiche Sachverständigenrat (2007).

⁸ Für das Projekt „Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland: Gewinn- und Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern“ wurden deutsche Betriebe und Betriebsräte mit wenigstens 150 Mitarbeitern in den Jahren 2008, 2013 und 2015 befragt.

Produktivkapital und Löhnen in Frage, indem der Faktor Arbeit vom Technologieeinsatz profitiert, der ihn möglicherweise teilweise zukünftig ersetzen wird. Dies führt langfristig zu einer gleichmäßigeren Verteilung von Kapitalerträgen und einer geringeren Polarisierung innerhalb der Volkswirtschaft und ist entkoppelt von einer etwaigen gesetzlichen Steuer- und Arbeitsmarktpolitik. Allerdings ist die Entwicklung des Faktors Arbeit am Einkommen im internationalen Vergleich sehr heterogen. Nach einer Schätzung des IMF (2017) ist der Anteil des Produktionsfaktors Arbeit am Einkommen zwischen 1991 und 2014 um etwa zweieinhalb Prozentpunkte gesunken, wohingegen die Entwicklung in den USA sehr viel moderater ausfiel und der Effekt in Großbritannien in diesem Zeitraum beispielsweise positiv war. Ein klarer Trend der Einkommensverteilung zugunsten des Kapitals ist nicht zu erkennen, jedoch lässt der technologische Wandel die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften allgemein steigen, was durch Kapitalbeteiligungen nicht zwangsläufig zu Lasten der Beschäftigten gehen muss.

Einordnung

Unsere empirische Auswertung zeigt, dass Hochqualifizierte in komplexen Tätigkeitsfeldern überdurchschnittlich häufig von gewinnabhängiger Vergütung, Gratifikationen oder Prämien profitieren, wohingegen atypisch Beschäftigte und Erwerbstätige in Berufen mit wenig spezialisierten Tätigkeiten kaum vertreten sind.

Es gibt Forschungsergebnisse, die positive Effekte von leistungsorientierter Vergütung auf die Produktivität von Beschäftigten ausweisen, wobei es sich häufig um messbare, einfache Tätigkeiten handelt. Dabei muss allerdings beachtet werden, dass es heute Kreativität, Eigeninitiative und Empathie in der Interaktion mit anderen Menschen erfordert, die sich schwer incentivieren lassen. Da komplexe Tätigkeitsfelder, sogenannte „high-performance workplaces“, die noch mehr von Personen geprägt werden als früher, an Bedeutung gewinnen, ist eine individuell ausgerichtete Leistungsvergütung nicht alleinig zielführend. Eine Bezahlung nach Leistung würde maßgeschneiderte, mehrdimensionale Zielsetzungen einer erfolgsorientierten Vergütung erfordern, um ein unerwünschtes Konterkarieren von Zielgrößen zu vermeiden.

In der heutigen Arbeitswelt dürfte sich zum einen eine Vergütung bewähren, die am Teamerfolg ansetzt, statt individuellen Erfolg zu prämiieren. Zum anderen ist vor allem ein Entlohnungs- und Arbeitsgestaltungsmodell nach dem Cafeteria-Prinzip für Arbeitgeber und Beschäftigte erfolgsversprechend, um den individuellen Lebenslagen und Präferenzen gerecht zu werden. Beschäftigte können in einem solchen Modell, innerhalb eines gewissen Korridors zwischen Lohn,

Urlaub, Arbeitszeit, Weiterbildung oder anderen Komponenten wählen und somit individuelle Schwerpunkte setzen.

Eine stärker digitalisierte Wirtschaft und Arbeitswelt ermöglichen Kapitalerträge, von denen auch Beschäftigte profitieren sollten. Neben diesem verteilungspolitischen Aspekt können Kapitalbeteiligungen die Motivation steigern, ohne viel Detailsteuerung zu benötigen. Die vergleichsweise geringe Verbreitung von Kapitalbeteiligungen zieht die Frage nach sich, wie diese erhöht werden können. Um eine weiterwachsende Ungleichheit in Deutschland zu verhindern, sollte Kapitalbeteiligungen größere Aufmerksamkeit geschenkt werden

Relativ stringent übertragbar, naheliegend und in der heutigen Arbeitswelt nicht weniger relevant sind die Forschungsergebnisse aus der Verhaltensökonomik: Feingefühl und Fairness, ohne zu kontrollieren, sind für Arbeitgeber essenziell.

Literatur

- Bracha, A. (2017): Relative pay, effort, and labor supply - Comparisons to others' pay and to one's own past earnings can affect willingness to work and effort on the job, WOL.
- Czaya, A. und W. Matiaske (2018): Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland – Gewinn- und Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern: Eine Studie vor dem Hintergrund des Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetzes und der Wirtschaftskrise 2008, WP Forschungsförderung, 11, 2018, Hans Böckler Stiftung.
- Charness, G. B. (2015): Should firms allow workers to choose their own wage? - Delegating the choice of wage setting to workers can lead to better outcomes for all involved parties, WOL.
- DGB (2017): DGB-Index Gute Arbeit. Verbreitung, Folgen und Gestaltungsaspekte der Digitalisierung in der Arbeitswelt. Auswertungsbericht auf Basis des DGB-Index gute Arbeit 2016. Berlin: Institut DGB-Index Gute Arbeit.
- Falk, A. (2014): Fairness and motivation - Fair treatment creates incentives, and is beneficial for workers and the firm, WOL.
- Freeman, R. B. (2015): Who owns the robots rules the world - Workers can benefit from technology that substitutes robots or other machines for their work by owning part of the capital that replaces them, WOL.
- Georg, S. J. (2015): Goal setting and worker motivation - Individual work goals can increase a worker's performance, but they need to be chosen wisely, WOL.
- Giesenbauer, B., A. Mürdter und C. S. Roßnagel (2017): Die Generationendebatte – viel Lärm um nichts?, Wirtschaftspsychologie aktuell 3/2017.
- IMF (2017), Chapter 3: Understanding the Downward Trend in Labor Income Shares, in World Economic Outlook, April 2017: Gaining Momentum?, International Monetary Fund, Washington, D.C..
- Kruse, D. (2016): Does employee ownership improve performance? - Employee ownership generally increases firm performance and worker outcomes, WOL.
- Lazear E.P. (2004): Output-Based Pay: Incentives, Retention or Sorting, in: S.W. Polachek (ed.), Research in Labor Economics, JAI Press, Stanford, 1-25.
- Lucifora, C. (2016): Performance-related pay and labor productivity - Do pay incentives and financial participation schemes have an effect on a firm's performance?, WOL.
- Manthei, K., D. Sliwka und T. Vogelsang (2019): [Talking about Performance or Paying for it? Evidence from a Field Experiment](#), IZA Discussion Paper No. 12446.

- O'Boyle E., P. Patel, und E. Gonzalez-Mulé (2016): Employee ownership and firm performance: A meta-analysis, *Human Resource Management Journal*.
- Prendergast, C. (1999): The Provision of Incentives in Firms, *Journal of Economic Literature*, 37, 7-63.
- Sendel-Müller, M. und M. Weckes (2016): Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Studie der Hans-Böckler-Stiftung 333, Düsseldorf.
- Tims, M. und A. B. Bakker (2010): Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1–9.