

**VORLESUNG „ORGANISATION UND PERSONAL“**

**AN DER  
RWTH AACHEN**

**IM  
WINTERSEMESTER 2007/2008**

**DR. MICHAEL KNÖRZER**

## Vorlesungsgliederung

### Teil I: Vorbemerkungen

I.1. Was sind Unternehmen?

I.2. ... aber warum gibt es eigentlich Unternehmen?

I.3. Wie handeln Unternehmen?

I.4. Welche Ziele Haben Unternehmen?

### Teil II: Organisation

### Teil III: Personal

Warum gibt es Manager?  
Weil es Unternehmen gibt!

→ I.1. Was sind Unternehmen?

Ein Unternehmen ist ein produktives, soziales System, dessen Zweck in der Bereitstellung von Leistungen für die menschliche Gesellschaft besteht.

Grundfunktionen des Unternehmens:

- Beschaffung
- Produktion
- Absatz

(Also eine Wertschöpfung durch Leistungstransformation!)

Unternehmen sind durch die Existenz von Hierarchien gekennzeichnet.

Die Unterworfenheitsbeziehung innerhalb eines Unternehmens stellt eine Alternative zum Markttausch dar.

## I.2. ... aber warum gibt es eigentlich Unternehmen?

Antworten finden sich bei...

- Theorie des korporativen Akteurs (Coleman, 1979)
- Team-Theorie (Alchian/Demsetz, 1972)
- Principal-Agent-Theorie (Jensen/Meckling 1976)
- Transaktionskostentheorie (Coase 1937/Williamson 1975)
- Unsicherheitstheorie (Knight 1921)

u.v.a.m.....

## Theorie des korporativen Akteurs (COLEMAN 1979/1991, VANBERG 1982)

Basiert auf der Theorie des eigeninteressegeleiteten Handelns.

Unternehmung als interpersonales Beziehungsgeflecht, das dadurch gekennzeichnet ist, dass mehrere natürliche Akteure bestimmte Ressourcen in einen Pool einbringen, der einer gemeinsamen Nutzung und Disposition unterliegt.

Durch den Ressourceninput stellen die natürlichen Akteure implizit oder explizit eine Verfassung bzw. einen Gesellschaftsvertrag auf.

Dieser Vertrag regelt die Verpflichtungen der Beteiligten hinsichtlich Art und Umfang der einzubringenden Ressourcen sowie hinsichtlich des Ausmaßes an Dispositionsverzicht über die eingebrachten Ressourcen.

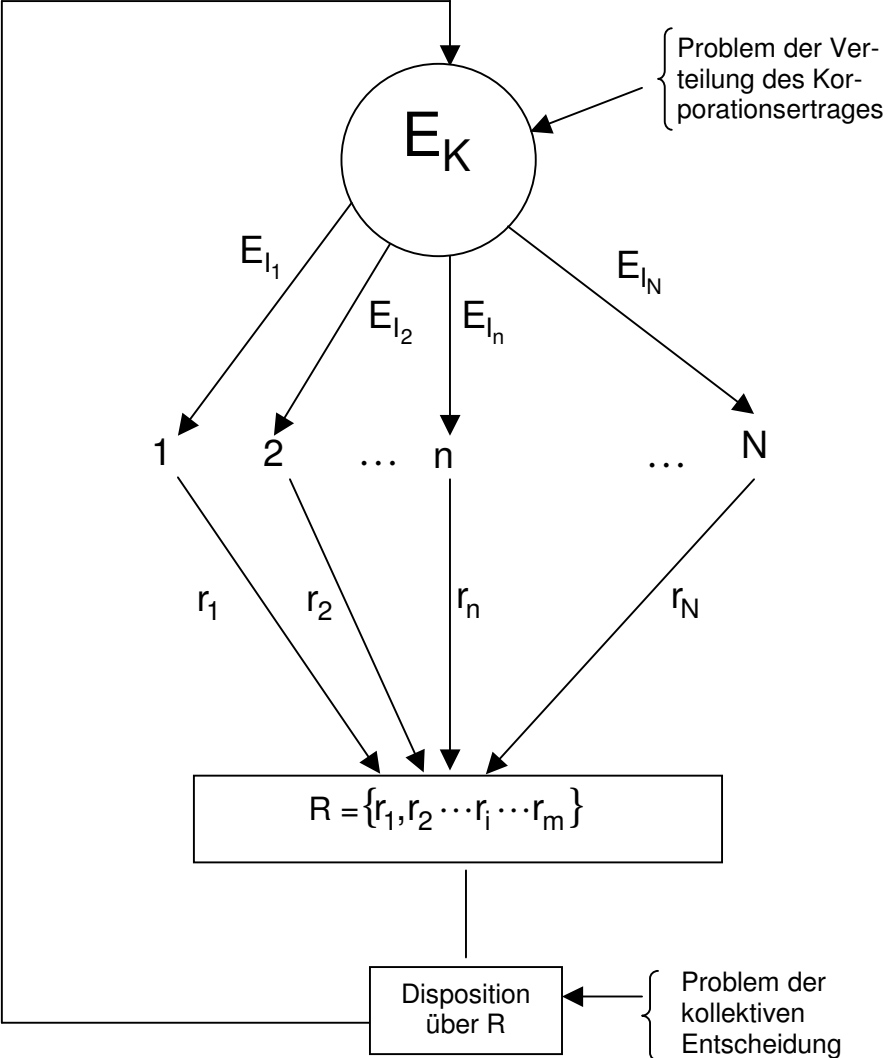
Der Vertrag regelt die Ansprüche hinsichtlich Art und Umfang der Kontrolle über die Handlungen des korporativen Akteurs und hinsichtlich des Anteils an dem aus den Handlungen des korporativen Akteurs sich ergebenden Nutzen.

Verteilungsmechanismus vertraglich geregelt aufgrund fehlender individueller Erfolgzurechnung.

Natürliche Akteure treten dem korporativen Akteur nur bei, wenn sie sich davon Vorteile gegenüber individuellem Ressourceneinsatz versprechen.

Bedeutung von Marktmacht und Organisationsmacht

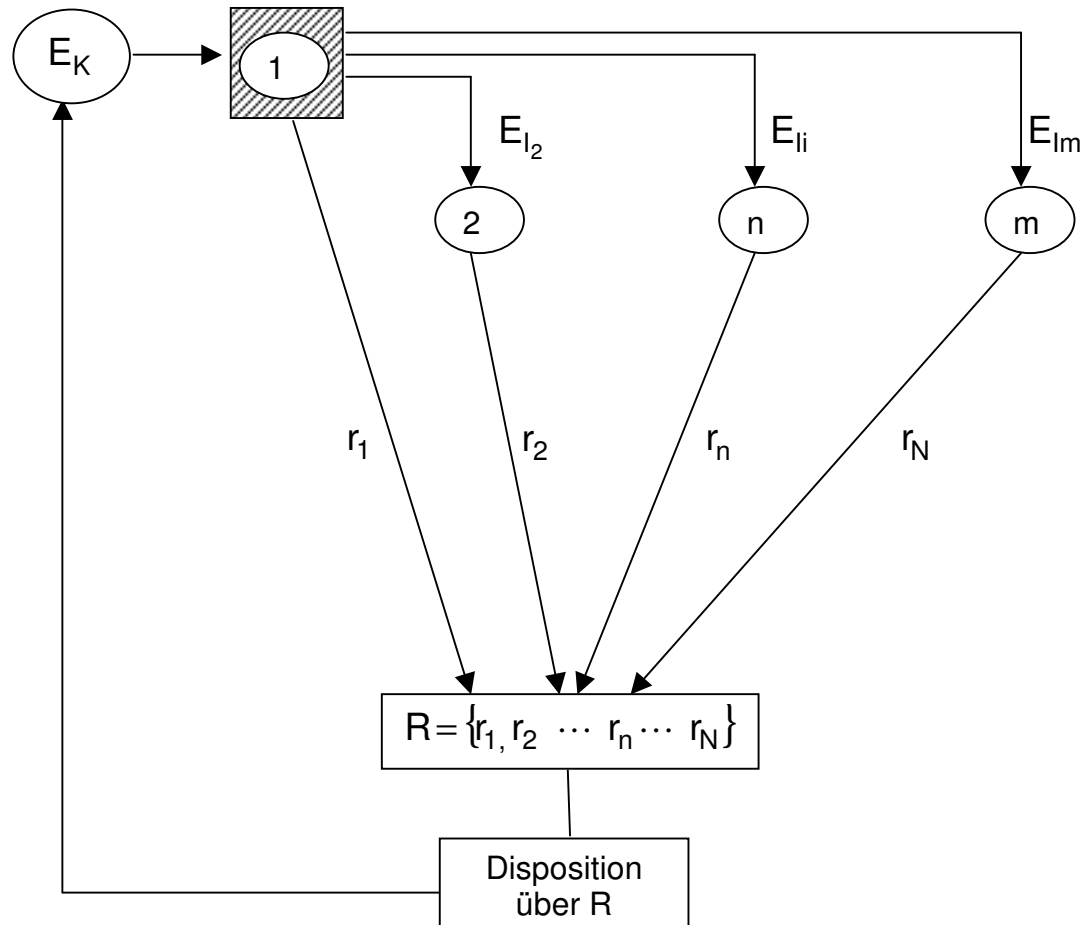
# Entscheidungsprobleme eines korporativen Akteurs<sup>1</sup>



$E_K$  := Korporationsertrag  
 $E_{I_n}$  := individueller Ertrag des Akteurs n  
 $r_n$  := Ressourcenausstattung des Akteurs n  
 $R$  := Ressourcenpool

<sup>1</sup> Nach Vanberg (1982, 17).

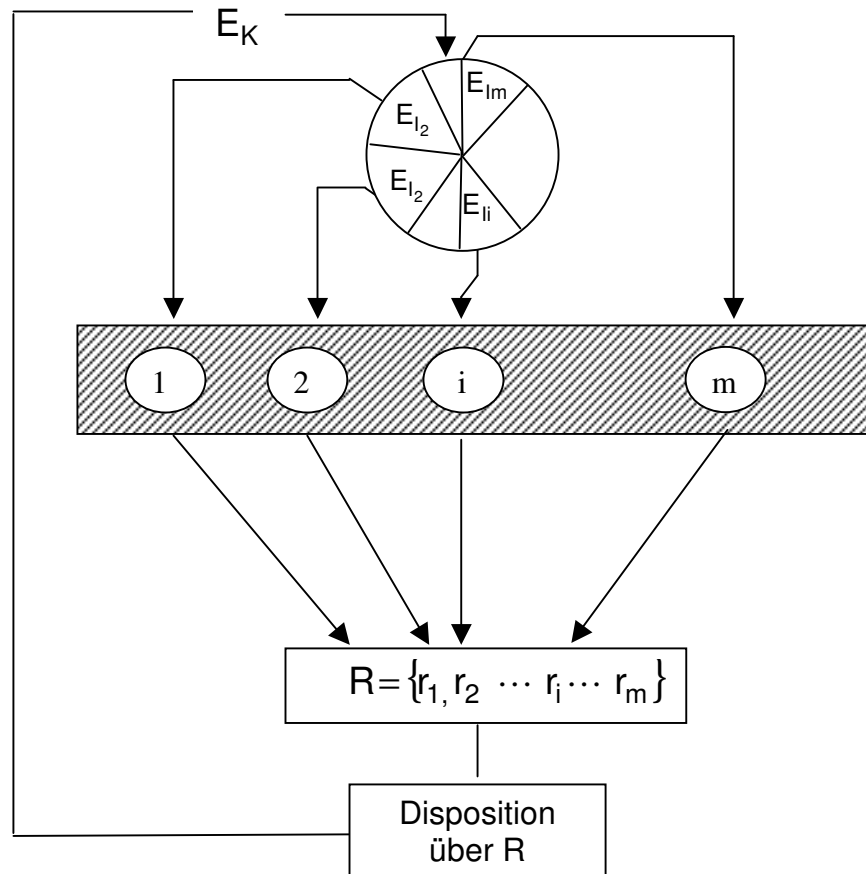
## Verteilung des Korporationsertrags im monokratisch-hierarchischen Modell<sup>2</sup>



<sup>2</sup> Nach Vanberg (1982, 20).



## Verteilung des Korporationsertrags im demokratischen Modell<sup>3</sup>



<sup>3</sup> Nach Vanberg (1982, 21).

## Principal-Agent-Theorie (Jensen/Meckling 1976, Arrow 1985)

Ausgangspunkt: Wohlfahrt des Prinzipals hängt vom Aktivitätsniveau des Agenten ab.

Charakteristik:

- Interessenkonflikte (→ individuelle Nutzenmaximierung)
- Informationsasymmetrie (→ begrenzte Rationalität)

Problematisch bei asymmetrischer Informationsverteilung (ASIV):

- hidden action:

- Prinzipal kann Aktivitätsniveau des Agenten nicht direkt beobachten
- Vom Ergebnis kann aufgrund arbeitsteiliger Leistungserstellung und exogener Einflüsse nicht mit Sicherheit auf das Aktivitätsniveau des Agenten geschlossen werden
- z.B. Shirking

- hidden information:

- Die Handlungen des Agenten sind vom Prinzipal beobachtbar
- Der Prinzipal kann jedoch die Güte der Entscheidung des Agenten mangels Information nicht beurteilen

Agency-Costs: Differenz zwischen First-Best-Lösung (ohne ASIV) und Second-Best-Lösung:

- Signalisierungskosten des Agenten
- Kontrollkosten des Principal
- verbleibender Wohlfahrtsverlust

Grundtypen asymmetrischer Information	Hidden characteristics	Hidden intention	Hidden action
	Adverse selection Qualitätsunsicherheit	Hold-up	Moral Hazard
Verhalten oder Merkmale des B -feststehend oder willensabhängig  -ex post <sup>4</sup> bekannt oder nicht	feststehend  bekannt	willensabhängig  bekannt	willensabhängig  nicht getrennt von anderen Einflußgrößen beobachtbar
Interpretation Beispiele	Qualität [Bewerbung]	Fairness [Verweilabsicht]	Anstrengung [Leistungsverhalten]
Ursachen	Informationsineffizien z	Abhängigkeit [sunk costs]	Ressourcenplastizität
adäquate Koopera- tionsdesigns	Selfselection-Designs, Screening, Signalling	Sicherheiten	Anreizsysteme

Grundtypen der asymmetrischen Information in Anlehnung an Spreman, Alewell und Picot

<sup>4</sup> nach Vertragsschluß

## Team-Theorie (Alchian/Demsetz 1972)

- Vorteilhaftigkeit arbeitsteiliger Leistungserstellung
- Problem: Soziale Dilemmata, Free-Rider-Option
- Daher ist es im Interesse aller Organisationsmitglieder, mit Sanktionsbefugnissen ausgestattete Aufsichtspersonen zu benennen.
- Diese Aufsichtspersonen werden durch Residualeinkünfte angereizt, ihre Aufgabe gut zu übernehmen.

## Transaktionskostentheorie (Coase 1935/Williamson 1975)

Transaktion: Transfer von Waren und Leistungen oder ein Tausch von Verfügungsrechten.

Basiert auf der Annahme unvollkommener Märkte, deren Nutzung zu Transaktionskosten führt.

Transaktionskosten:

- Anbahnungskosten
- Vereinbarungskosten
- Abwicklungskosten
- Kontrollkosten
- Anpassungskosten

## Formen der Integration:

- Markt
- Kooperation
- Hierarchie

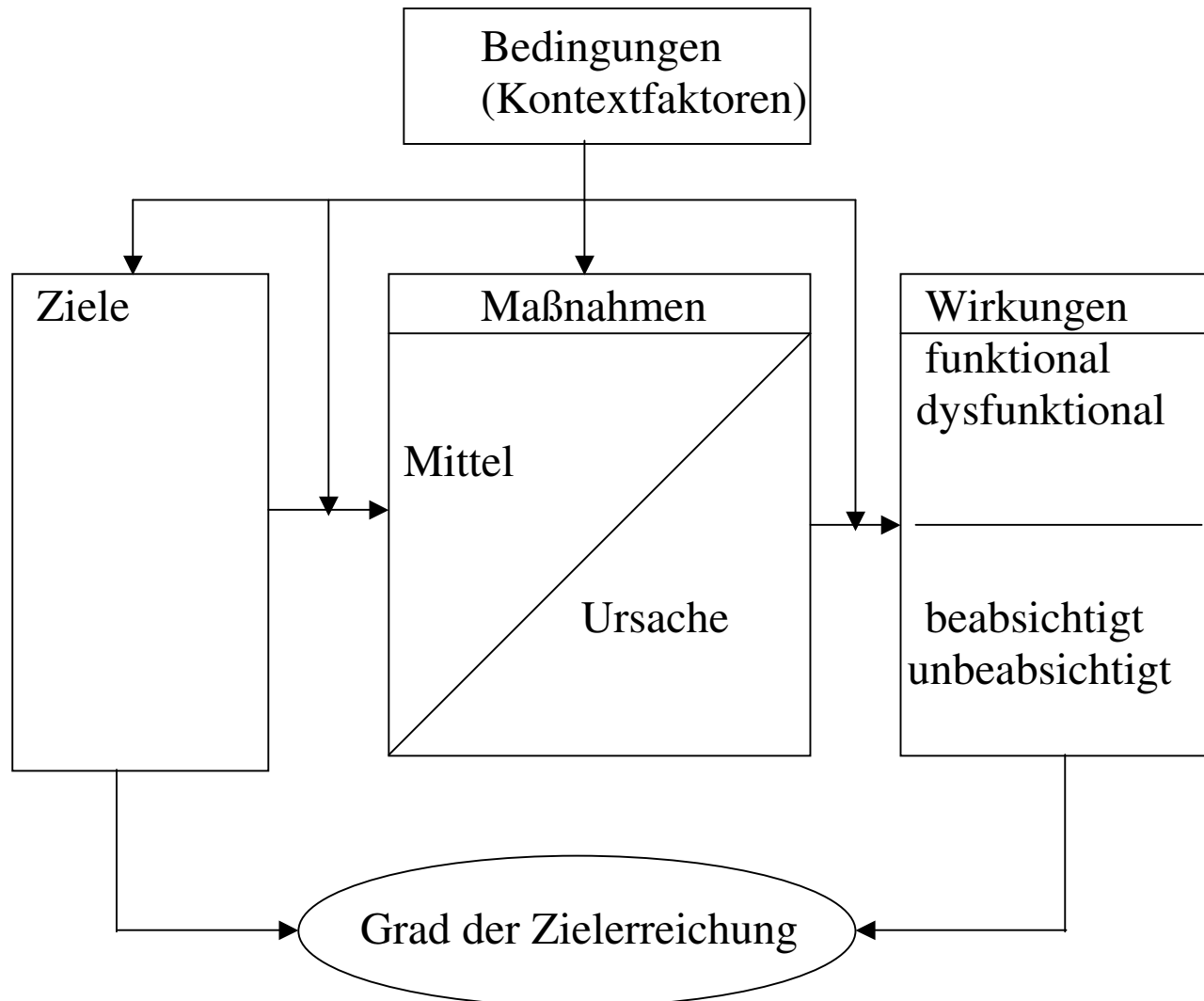
⇒ Transaktionskosten lassen sich durch Befehl und Gehorsam (Hierarchie) reduzieren, die aufgrund hoher Abwanderungskosten der Arbeitskräfte eine stabile Organisationsform begründen.

## Unsicherheitstheorie (Knight, 1921)

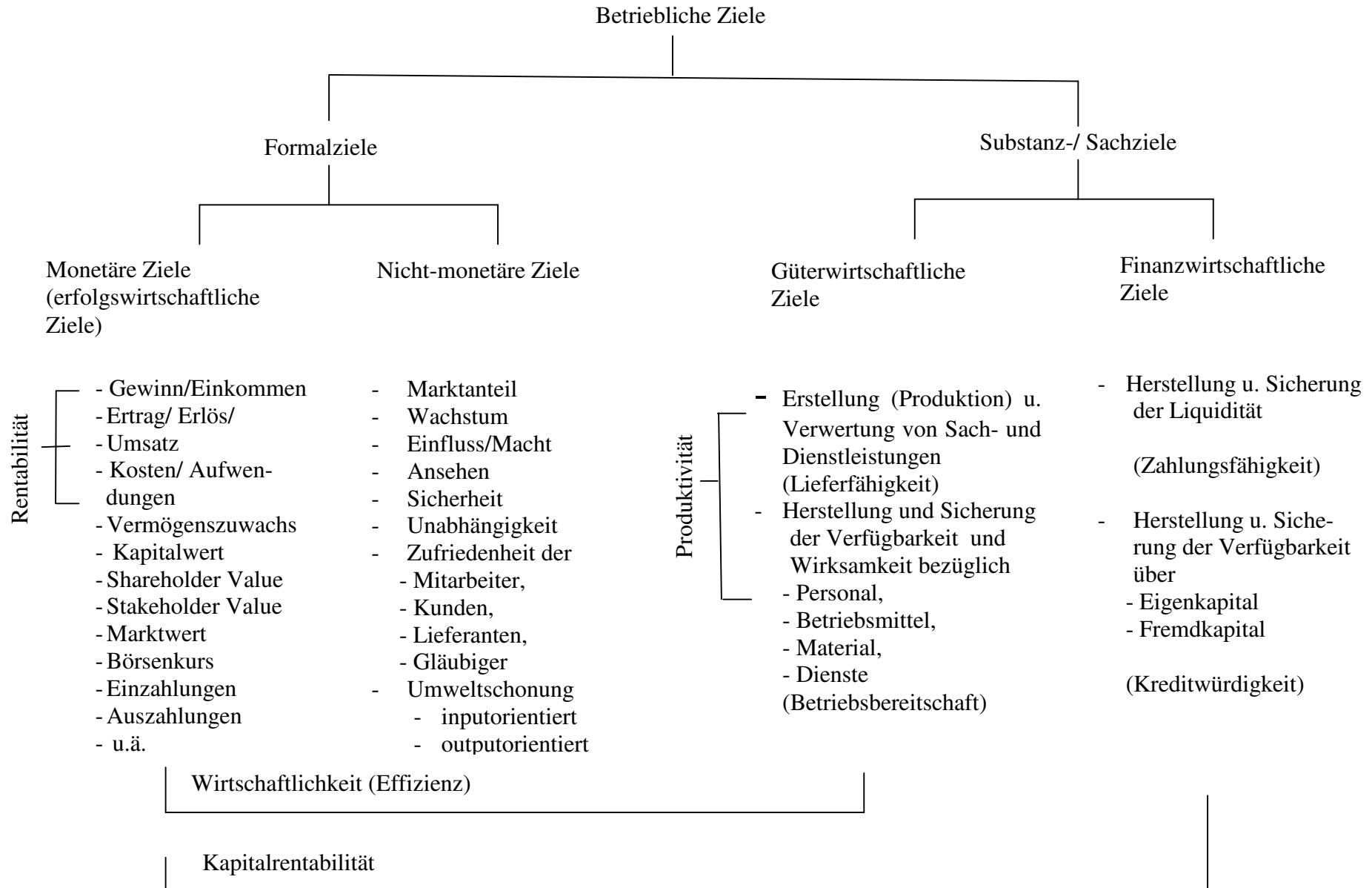
- Durch Unsicherheit geprägte Welt.
- Existenz individuell unterschiedlicher Risikopräferenzen.
- Unternehmer sind dann Personen, die risikobewusst unsichere Aktivitäten durchführen.



### I.3. Wie handeln Unternehmen bzw. ihre Manager? Das Handlungsstrukturmodell



# I.4. Welche Ziele haben Unternehmen?



## Vorlesungsgliederung

Teil I: Vorbemerkungen

Teil II: Ausgewählte Aspekte der Organisationsgestaltung

II.1. Alternativen der Aufbauorganisation

II.2. Organisationsplanung

II.3. Individual- und Gruppenarbeit

II.4. Anreizsysteme

Teil III: Personal

## **II.1. Alternativen der Aufbauorganisation**

### **Funktionale Organisation**

- Gliederung auf der zweiten Hierarchieebene nach dem Verrichtungsprinzip
- z.B. Beschaffung, Fertigung, Absatz
- keine autonomen Teilbereiche
- Gefahr des Abteilungsegoismus
- Ineffizienzen schwer zurechenbar

### **Divisionale Organisation**

- Gliederung auf der zweiten Hierarchieebene nach dem Objektprinzip
- z.B. Produkte, Produktgruppen, Marktregionen oder Kundengruppen
- Autonome Teilbereiche
- Koordination der Grundfunktionen innerhalb der Sparte

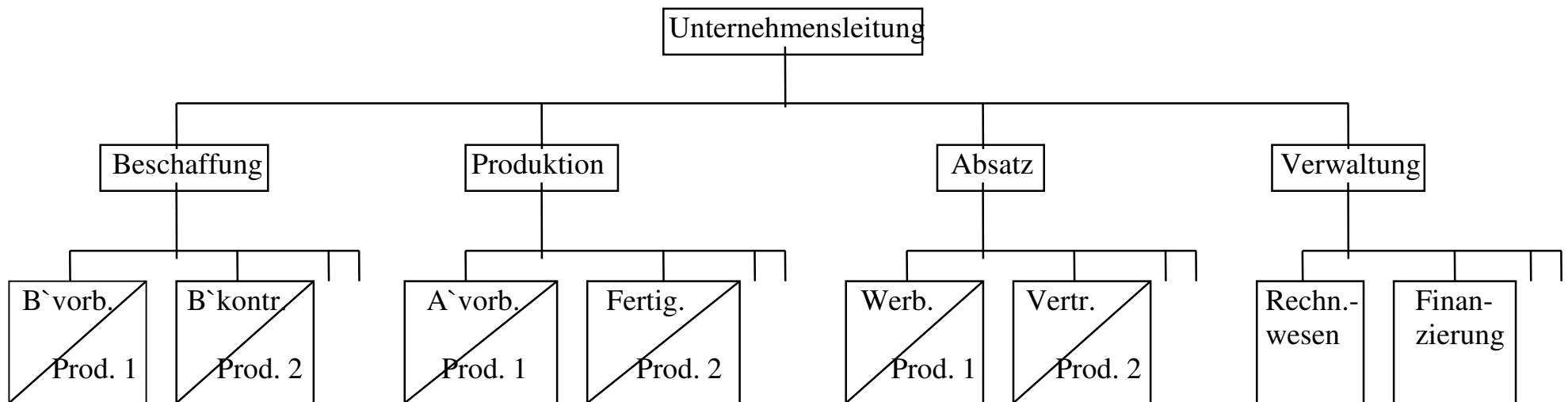
- Zurechnung relativ einfach
- Spartenerfolg als Basis für Kontrollen,
- Spartenerfolg als Basis für Belohnungen
- Schnellere Anpassung an die Umwelt
- oft höhere Kosten (Aus Kostengründen Zentralbereiche)
- 

## **Matrixorganisation**

- Produktmanager auf der zweiten Hierarchieebene koordinieren die Grundfunktionen
- Konflikte
- Zurechnung der Verantwortung schwieriger als bei divisionaler Organisation

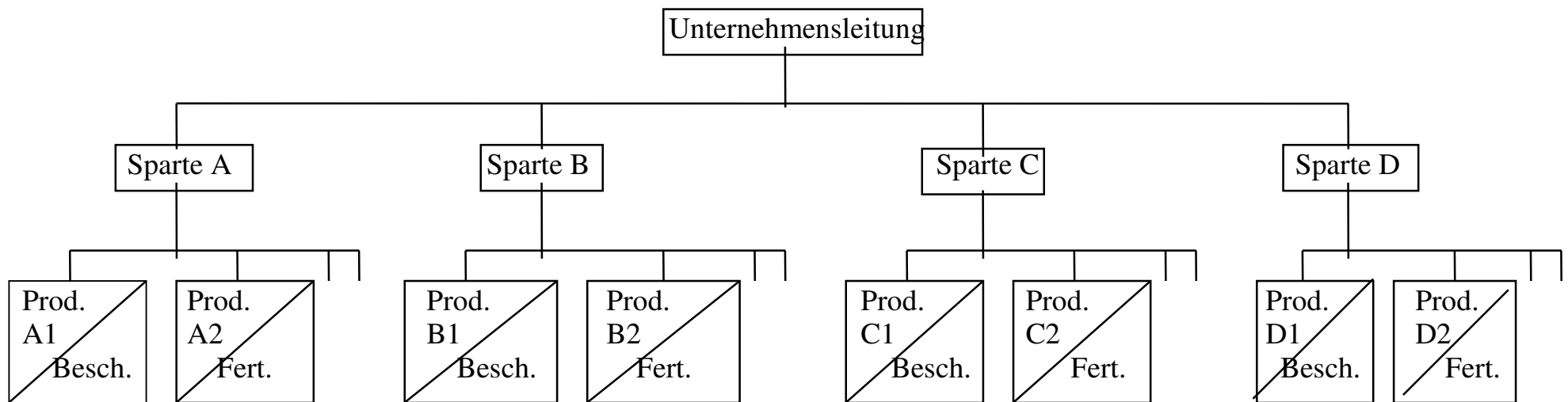
## Idealtypische Systemstrukturen

### 1. Funktionale Organisation (verrichtungsorientierte Organisation)

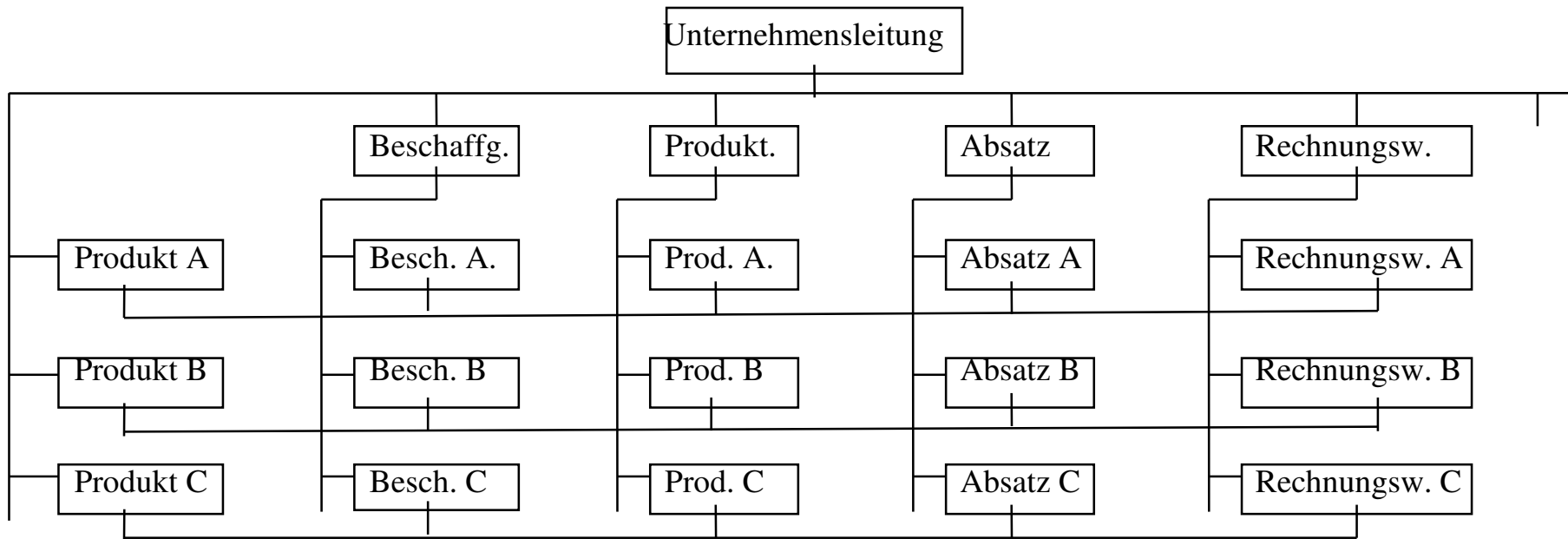


## 2. Divisionale Organisation

(objektorientierte Organisation, Spartenorganisation, Geschäftsbereichsorganisation)



### 3. Kombinierte verrichtungs- und objektorientierte Organisation (Mehrlinien-Struktur z.B. Matrixorganisation)





## Funktionale vs. divisionale Organisation

Informationsnähe - +  
 Koordination - +  
 Ähnlichkeit + -  
 Motivationswirkung - +  
 Kontrollierbarkeit - +  
 Kosten + -

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 60%;">Produktions- programm</div> <div style="width: 40%; text-align: right;">Umweltkomplexität und -kontingenz</div> </div>	niedrig	hoch
homogen	Funktionale Organisation	(nicht eindeutig)
heterogen	(nicht eindeutig)	Divisionale Organisation

## II.2. Organisationsplanung

### Ausgewählte Fragestellungen der Organisationsplanung

- Wie soll die Globalaufgabe der Unternehmung in Elementaraufgaben differenziert werden?
- Auf welchen Stellentypen sollen die Elementaraufgaben erledigt werden?
- Wie viele Stellen sollen implementiert werden?
- Wie sind die Stellen einzuordnen/zuzuordnen?
- Wie groß sind die optimalen Kontrollspannen?

## **Ausgewählte Fragestellungen der Personalplanung**

- Welche Arbeitskräfte sollen zur Verfügung gestellt werden?
- Wie viele Arbeitskräfte sollen zur Verfügung gestellt werden?
- Wo sollen die Arbeitskräfte eingesetzt werden?
- Wann sollen die Arbeitskräfte eingesetzt werden?

## **Schnittmenge von Organisations- und Personalplanung**

- simultane Organisations(struktur)- und Personalplanung
- simultane Personal- und Stellenplanung
- Zuordnung von Arbeitskräften zu Stellen (Personnel-Job-Assignment-Problem)

## Entscheidungsmodelle zur Abteilungsbildung

### Problemstellung:

1. Für  $n$  Stellen sollen maximal  $m$  Abteilungen gebildet werden
2. Jede Abteilung darf maximal  $b_{\max}$  Stellen umfassen
3. Zielsetzung: Zahl der abteilungsinternen Arbeitskontakte soll maximiert werden

### I. Quadratischer Programmierungsansatz [Müller-Merbach]

Symbole:  $c_{ij}$ . = Zahl der (erforderlichen) Arbeitskontakte zwischen  
der Stelle  $i$  und der Stelle  $j$   
 $x_{is}$ . = ganzzahlige Variable mit den Werten  
1, wenn Stelle  $i$  Abteilung  $s$  angehören soll,  
0, sonst

Zielfunktion

$$\sum_{s=1}^m \sum_{i=1}^{n-1} \sum_{j=i+1}^n c_{ij} x_{is} x_{js} \stackrel{!}{=} \max$$

Nebenbedingungen

$$(1) \sum_{s=1}^m x_{is} = 1 \quad \forall i$$

$$(2) \sum_{i=1}^n x_{is} \leq b_{\max} \quad \forall s$$

$$(3) x_{is} \geq 0 \text{ und ganzzahlig } \forall i, s$$

## II. Lineare Version [Küpper]

Symbole:  $c_{ij}$ ,  $x_{is}$  wie I

$y_{ij}^s =$  ganzzahlige Variable mit den Werten  
1, wenn sowohl Stelle  $i$  als auch Stelle  $j$   
Abteilung  $s$  angehören soll

d.h.  $x_{is}, x_{js} = 1$

0, sonst

d.h.  $x_{is} = 1; x_{js} = 0$

$x_{is} = 0; x_{js} = 1$

$x_{is}, x_{js} = 0$

Ansatz: Zielfunktion

$$\sum_{s=1}^m \sum_{i=1}^{n-1} \sum_{j=i+1}^n c_{ij} y_{ij}^s = \max$$

Nebenbedingungen

$$(1) \sum_{s=1}^m x_{is} = 1 \quad \forall i$$

$$(2) \sum_{i=1}^n x_{is} \leq b_{\max} \quad \forall s$$

$$(3) x_{is} + x_{js} - 2y_{ij}^s \geq 0 \quad \forall i, j, s$$

$$(4) x_{is}; y_{ij}^s \geq 0 \quad \text{und ganzzahlig} \quad \forall i, j, s$$

## II.3. Probleme der Arbeitsgestaltung

### III.3.1. Individualarbeit

#### JOB CHARACTERISTICS APPROACH

HACKMAN/OLDHAM: WORK REDESIGN. LONDON U.A. 1980)

- Aufgabenvielfältigkeit (AV)  
(SKILL VARIETY)
  - Aufgabenganzheitlichkeit (AG)  
(TASK IDENTITY)
  - Aufgabensinnhaftigkeit (AS)  
(TASK SIGNIFICANCE)
- } *Erlebte Bedeutung der Aufgabe*



- Autonomie (AUTONOMY) } Erlebte Verantwortung für die Aufgabe  
bei der Aufgabenstellung/ }  
Aufgabenlösung (A) }

- Rückkopplung (FEEDBACK) Wissen um die Ergebnisse  
(RK)

**MOTIVATIONAL POTENTIAL SCORE (MPS)**

$$MPS = 1/3 (AV + AG + AS) \cdot A \cdot RK$$

## HERZBERG: „ZWEI-FAKTOREN-THEORIE DER ARBEITSZUFRIEDENHEIT“

*(Herzberg/Mausner/Snyderman: The Motivation to Work. Wiley, New York 1959)*

Die HERZBERG-Thesen:

1. Positive Einstellungen zur Arbeit haben andere Ursachen als negative Einstellungen.
2. Das Gegenteil von Unzufriedenheit ist fehlende Unzufriedenheit.  
Das Gegenteil von Zufriedenheit ist fehlende Zufriedenheit.
3. Es existieren zwei Klassen von Faktoren bzgl. These 1.

## *MOTIVATOREN [SATISFIERS]*

- *Leistung (Arbeitsergebnis)*
- *Anerkennung*
- *Arbeit selbst*
- *Verantwortung*
- *Beförderung*
- *Wachstum (Entfaltung)*

## *HYGIENEFAKTOREN [DISSATISFIERS]*

- *Unternehmenspolitik/Verwaltung*
- *Überwachung*
- *Beziehungen zu Vorgesetzten*
- *Arbeitsbedingungen*
- *Lohn*
- *Beziehungen zu Kollegen*
- *eigenes Leben*
- *Beziehungen zu Untergebenen*
- *Status*
- *Sicherheit*

## II.3.2. TEAMARBEIT

### Positive Aspekte von Teamarbeit

Leistungsvorteile der Gruppe allgemein:

- Poolingeffekt (Zusammenfassung von Fähigkeiten)
- Lerneffekt (wechselseitige Vermittlung von Kenntnissen und Fertigkeiten)
- Motivationseffekt (gegenseitige Stimulierung)

#### Art der Aufgabe

- Teilbarkeit
  - Lösbarkeit
  - Komplexität
- } Poolingeffekt
- Motivationseffekt

#### Zusammensetzung der Gruppe

- Qualifikationsstruktur
  - komplementäre (fachliche) Fähigkeiten
  - [- Teamfähigkeit (Kooperations- und Konfliktfähigkeit)]
- Qualifikationsniveau  
Günstig: Ähnliches Niveau an Problemlösungsfähigkeit  
( $\Leftrightarrow$  unkritisches oder oppositionelles Verhalten)

## Negative Aspekte von Teamarbeit

### 1.) **Mitschleppungs-Tendenz:**

inkompetentestes Teammitglied bestimmt Gruppenleistung bzw. Leistungs- und Verhaltensnormen

### 2.) **Tendenz zur Leistungsreduzierung**

(„free-rider-Problematik“, „social-loafing“) insbesondere in großen Gruppen

### 3.) **Verschmelzungs-Tendenz:**

Folge zu hoher Gruppenkohäsion (überzogenes Wir-Gefühl); Arbeit leidet an Übersteuerung; Frustration durch übermäßige Abhängigkeit; Bedürfnis nach Autonomie, Individualität und Selbstbestimmung wird unterdrückt

### 4.) **Aufsplitterungs-Tendenz** (Gegentendenz zu 3):

Folge zu geringer Gruppenkohäsion, meist großer Gruppen, häufig Zerfall des Teams in Fraktionen

### 5.) **Selbstprofilierungs-Tendenz:**

Mangel an Koordination und gegenseitiger Akzeptanz durch übertriebene Auslebung der Anerkennungs- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse einzelner Individuen

### 6.) **Hierarchisierungs-Tendenz:**

Übernahme der Gruppenführung durch dominante Kerngruppe

## Ergebnisse empirischer Untersuchungen über die Wirkungen der Gruppengröße

<b>Abhängige Variable</b>	<b>Steigende Gruppengröße verursacht</b>
Informationspotential	Zunahme
Lösungsqualität bei Bewertungsproblemen	Zunahme
Geschwindigkeit einer Lösungsfindung bei Bewertungsproblemen	Verlangsamung
Koordination	Zunahme der Koordinationsaktivitäten
Kommunikation	i.a. Abnahme; (Unterschied zwischen aktivstem und passivsten Mitglied wächst)

Kohäsion	Abnahme, Cliquenbildung
Motivation	Abnahme; der Einzelne hat weniger Anteil am Ergebnis
Konformität	Zunahme des Konformitätsdrucks
Zufriedenheit	Abnahme durch geringere Interaktionschancen
Risikoeinstellung	Verantwortungsdiffusion risk-shift-Phänomen choice-shift-Phänomen

## Abstimmungsprobleme in Gruppen

1. Einstimmigkeitskriterium
2. Single-Vote-Kriterium
3. Mehrheitsregel (Kriterium des paarweisen Vergleichs)
4. Borda-Kriterium



## Die Bestimmung von Abstimmungsstärke

a) Der Shapley-Shubik-Index

$$\phi_n = \sum_{\substack{\underline{K} \subseteq \underline{N} \\ \underline{K} \ni n}} \frac{(\#(\underline{K}) - 1)! \cdot (\#(\underline{N}) - \#(\underline{K}))!}{\#(\underline{N})} \cdot (v(\underline{K}) - v(\underline{K} \setminus \{n\}))$$

mit  $v(\underline{K}) - v(\underline{K} \setminus \{n\}) = 1$  falls Spieler  $n$  ein „Pivot-Spieler“,  
sonst  $v(\underline{K}) - v(\underline{K} \setminus \{n\}) = 0$

$$I^A = (66,66; 50, 33, 17)$$

Spieler Permutation	1	2	3
(1) 1 2 3	0	1	0
(2) 1 3 2	0	0	1
(3) 2 1 3	1	0	0
(4) 2 3 1	1	0	0
(5) 3 1 2	1	0	0
(6) 3 2 1	1	0	0
$\Sigma$	4	0	0
$\phi_n$	4/6	1/6	1/6

b) Der Banzhaf-Index

$$\phi_n = \frac{1}{2^{\#(\underline{N})-1}} \sum_{\substack{\underline{K} \subseteq \underline{N} \\ \underline{K} \ni n}} (v(\underline{K}) - v(\underline{K} \setminus \{n\}))$$

mit  $v(\underline{K}) - v(\underline{K} \setminus \{n\}) = 1$  falls Spieler  $n$  ein „Pivot-Spieler“,  
sonst  $v(\underline{K}) - v(\underline{K} \setminus \{n\}) = 0$

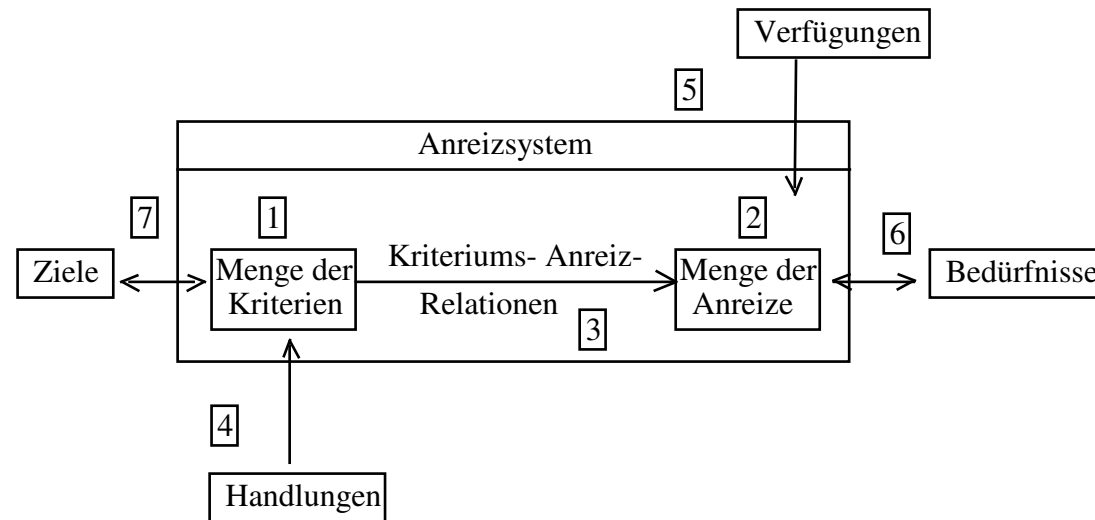
Spieler Koalition	1	2	3
(1) 1	0	0	0
(2) 2	0	0	0
(3) 3	0	0	0
(4) 1 2	1	1	0
(5) 1 3	1	0	1
(6) 2 3	0	0	0
(7) 1 2 3	1	0	0
$\Sigma$	3	1	1
$\phi_n$	3/4	1/4	1/4

$$g := \frac{1}{\sum_{n \in \underline{N}} \phi_n} = \frac{1}{0,75 + 0,25 + 0,25} = \frac{1}{1,25}$$

$$\phi_1^* = g \cdot \phi_1 = 0,8 \cdot 0,75 = 0,6 \quad \phi_2^* = g \cdot \phi_2 = 0,8 \cdot 0,25 = 0,2 \quad \phi_3^* = g \cdot \phi_3 = 0,8 \cdot 0,25 = 0,2 \quad \sum_n \phi_n^* = \underline{1}$$

## II.4. Anreizsysteme

### Grundlagen von Anreizsystemen



1. Fragen zur Menge der Kriterien (Bemessungsgrundlagen)

- a) Sind die Vergütungskriterien durch einen Entgeltempfänger maßgeblich beeinflussbar (Beeinflussbarkeitsprämisse)?
- b) Sind die Ausprägungen der Vergütungskriterien zuverlässig feststellbar (Feststellbarkeitsprämisse)?

2. Fragen zur Menge der Anreize

- a) Kann sich ein Empfänger der Vergütung die in Aussicht gestellten Entgelte vorstellen, sie antizipieren (Vorstellbarkeitsprämisse)?/Bei Geldzahlungen mag das sehr leicht sein, bei Abenteuer-Incentivereisen auf die Seychellen ist das schon schwieriger.
- b) Kann ein Empfänger damit rechnen (darauf vertrauen), dass die angebotenen Anreize dem Entgeltzahler rechtzeitig und in ausreichenden Maße tatsächlich zur Verfügung stehen (Verfügbarkeitsprämisse)?

### 3. Fragen zu den Kriterien-Anreiz-Relationen

- a) Wie (z.B. stetig oder unstetig) und wie stark reagieren die Entgelte auf Veränderungen der Kriterienausprägungen (Größenperspektive)?
- b) Wie groß ist der zeitliche Abstand zwischen der Kriterienerfüllung und der Entgeltgewährung (Zeitperspektive)?
- c) Wie sicher kann der Entgeltempfänger bei Erfüllung der Kriterien mit der Gewährung der in Aussicht gestellten Anreize rechnen (Wahrscheinlichkeitsperspektive)?

### 4. Fragen zur Instrumentalität der Handlungen für die Erfüllung der Kriterien in der Wahrnehmung des Entgeltempfängers

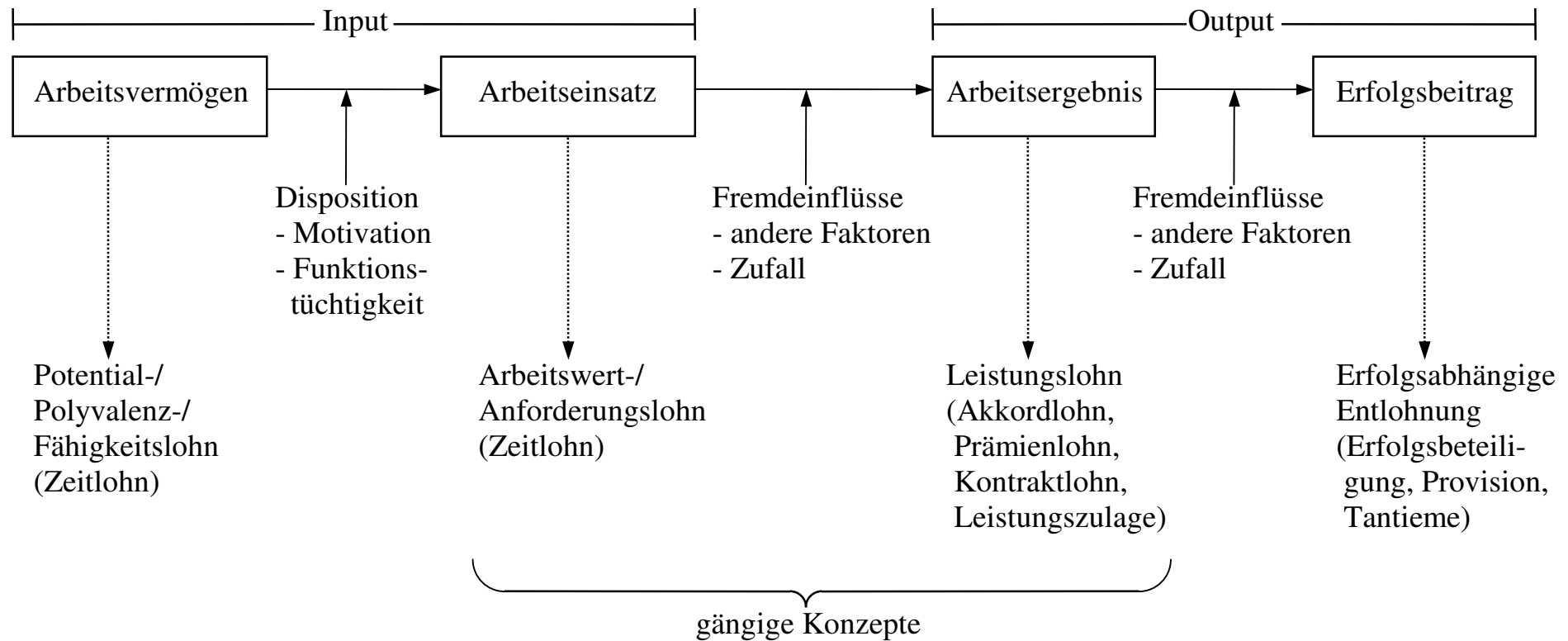
Hat der Entgeltempfänger die Erwartung, mit seinen Handlungen die Erfüllung der Vergütungskriterien herbeiführen zu können (Handlungs-Kriteriums-Erwartung)?

5. Fragen zur Instrumentalität der Kriterien zur Erlangung der Anreize in der Wahrnehmung des Entgeltempfängers  
Hat der Entgeltempfänger hinreichende Kenntnis von der Wirkungsweise und hat er Vertrauen in die Verbindlichkeit und Weitergeltung des Vergütungssystems (Kriteriums-Anreiz-Erwartung)?
6. Fragen zum Zusammenhang zwischen den angebotenen Entgelten und den Bedürfnissen des Entgeltempfängers  
Sind die angebotenen Entgelte prinzipiell in der Lage, zur Befriedigung der Bedürfnisse des Entgeltempfängers beizutragen und damit Handlungsmotivation zu bewirken (Anreiz-Bedürfnis-Zusammenhang)?
7. Fragen zum Zusammenhang zwischen Vergütungskriterien und Zielen des Betriebes  
Sind die verwendeten Vergütungskriterien prinzipiell in der Lage, zur Erreichung der Ziele des Betriebes beizutragen (Ziel-Kriterien-Zusammenhang)?

# Fragen der Lohngerechtigkeit

	Normative Grundlagen Grundsätze	methodische Grundlagen		
		Differenzierungskriterien	Operationalisierung der Kriterien durch	Verwirklichung der Grundsätze durch
L E I S T U N G S G E R E C H T	Anforderungs(grad)- gerechtigkeit	Anforderungen - Schwierigkeit - Verantwortung - Schwere - Unannehmlichkeit - Gefährlichkeit	Arbeitsbewertung	Lohnsatzdifferenzierung Arbeitswertzulage (z.B. Erschwerniszulage) ("Arbeitswertlohn")
	Leistungs(grad)- gerechtigkeit	Arbeitsergebnis - Quantität - Qualität - Faktoreinsparung Arbeitsverhalten - Initiative - Leistungsbereitschaft - Kooperationsbereitschaft - Zuverlässigkeit	Leistungsmessung bzw. Leistungsbewertung	Output-Multiplikatoren  Prämien  Leistungszulagen („Leistungslohn“)
S O Z I A L G E R E C H T	Verhaltens- gerechtigkeit	- Sozialverhalten	Mitarbeiterbeurteilung (Persönlichkeitsbewertung)	Zulagen bzw. Lohnsatzdifferenzierung
		- Charaktereigenschaften		
		- Betriebstreue	Dauer der Betriebszugehörigkeit	
F Ä H I G K E I T	Fähigkeitsgerechtigkeit	- Fähigkeiten	Aus - und Fortbildung (Zeiten)	(„Potentiallohn“)
		- Vielseitigkeit	Eignungstests	
		- Erfahrung	Lebens-/Dienstalter Mitarbeiterbeurteilung	
T	Bedarfsgerechtigkeit	- Unterhaltspflichten	Familienstand Kinderzahl	[Betriebliche Sozialleistungen]
	Marktgerechtigkeit	- Knappheit	Beschaffungszeiten Arbeitsmarktdaten	Zulagen
	Betriebs-/Erfolgsgerechtigkeit	- Ergebnisbeitrag	Betriebliches Rechnungswesen	Zulagen, Ergebnisbeteiligung. („Erfolgsabhängige Entlohnung“)

# Bemessungsgrundlagen und Formen der Vergütung





## Ein Principal-Agent-Modell

(Annahme: Risikoneutralität des Principal und des Agent)

$E(.)$  . = Erwartungswert

$U_P(.)$  . = Nutzen des Principals

$U_A(.)$  . = Nutzen des Agenten

$\bar{U}_A(.)$  . = geforderter Mindestnutzen des Agenten

$G(.)$  . = Brutto-Erfolg (Erfolg vor Abzug der Zahlung an den Agenten)

$X$  . =  $\{x \mid x \text{ ist ein Aktivitätsniveau des Agenten}\}$

$s$  . = Umweltzustand

$f(.)$  . = Anteil des Agenten am Erfolg

$v(.)$  . = Arbeitsleid des Agenten

*Es gilt nun:*

$$v(x); G(x, s); f[G] = f[G(x, s)];$$

$$U_A(f, v) = U_A[f[G(x, s)], v(x)];$$

$$U_P(G - f) = U_P[G(x, s) - f[G(x, s)]]$$

## Zielfunktion des Principal

$$\max_{f[G]} E\{U_P[G(x, s) - f[G(x, s)]]\}$$

*(Maximierung des Nutzenerwartungswertes)*

## Nebenbedingungen

$$(1) E\{U_A[f[G(x, s)], v(x)]\} \geq \bar{U}_A$$

*(sog. Wettbewerbs- bzw. Kooperationsbedingung: Der Agent muss mindestens seinen Mindestnutzen erreichen, um kooperationsbereit zu sein)*

$$(2) x \in \operatorname{argmax}_{x' \in X} E\{U_A[f[G(x', s)], v(x')]\}$$

*(sog. Anreiznebenbedingungen: Der Agent maximiert den Erwartungswert seines Nutzens)*

## Aktienoptionspläne

Eine Aktienoption besteht in der Gewährung des **Wahlrechts**, zu einem zukünftigen Zeitpunkt **nach Ablauf einer Sperrfrist** (Wartezeit) eine **bestimmte Anzahl von Aktien** des eigenen Unternehmens zu einem Preis (Basispreis, Bezugspreis, **Ausübungspreis**), der zum Zeitpunkt der **Optionsgewährung** gegolten hat, zu erwerben (**Optionsausübung**) oder nicht zu erwerben.

Formen der Bereitstellung der Aktien:

- Erwerb **eigener Aktien** (ohne Kapitalerhöhung)
- Ausgabe **neuer Aktien** (Bedingte Kapitalerhöhung durch Options- oder Wandelanleihen)
- **Virtuelle Aktien** (Stock Appreciation Rights, Phantom Stocks; keine Kapitalerhöhung)

Konzeptioneller Hintergrund: **Shareholder Value-Ansatz**; Börsenkurs als Ausdruck des **Marktwertes der Unternehmung**, den es zu maximieren gilt.

Unterscheidung: \* **Pionier-Unternehmen:** Kompensation des Risikos und geringer Gehaltszahlungen in der start up-Phase  
\* **Wachstumsunternehmen:** Motivationsverstärkung durch anreizkompatible Vergütungsverträge; Verknüpfung von Eigentümer- und Mitarbeiterinteressen  
\* **Unternehmen in reifen Märkten:** geringe Attraktivität von Aktienoptionsplänen

Aktienoptionspläne sind **wenig attraktiv bei** (allgemein) **sinkenden Börsenkursen**.

# Aktionsoptionspläne (Stock options)

(Graphische Verdeutlichung)

