

---

# Handbuch Anreizsysteme

Herausgegeben  
von Günther Schanz

C. E. Poeschel Verlag Stuttgart

*Der Herausgeber:*

Prof. Dr. Günther Schanz, Leiter der Abteilung Unternehmensführung an der  
Georg-August-Universität Göttingen

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

*Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung/*

hrsg. von Günther Schanz.

- Stuttgart : Poeschel, 1991

ISBN 3-7910-0558-8

NE: Schanz, Günther [Hrsg.]

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.

© 1991 J. B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung  
und Carl Ernst Poeschel Verlag GmbH in Stuttgart  
Einbandgestaltung: Bayerl, Ost und Rebmann, Frankfurt  
Satz: Typobauer Filmsatz GmbH, Ostfildern  
Druck: Gutmann + Co., Heilbronn  
Buchbinderische Verarbeitung: Heinrich Koch, Tübingen  
Printed in Germany

---

# Vorwort

In Wirtschaft und Verwaltung werden Fragen der Leistungsmotivation seit geraumer Zeit erhebliche Bedeutung beigemessen. Im Unterschied zur Anordnung von Leistung zielt Motivation dabei auf »freiwillige«, durch Anreize induzierte Leistungsbeiträge ab.

Die Hinwendung zur motivationalen Problematik kommt nicht von ungefähr, sondern hängt mit mannigfaltigen Veränderungen im Umfeld des Leistungshandelns zusammen. Bewußt an erster Stelle ist in diesem Zusammenhang auf den Wertewandel zu verweisen, der große Teile unserer Gesellschaft und damit längst auch die Welt der Arbeit erfaßt hat. Seine Konkretisierungen im Verhalten der Mitglieder von Wirtschafts- und Verwaltungsorganisationen bringt es mit sich, daß vormals nicht oder wenig relevante Bedürfnisse auf Befriedigung drängen.

Ähnlich bedeutsam sind neue Fertigungs- und Informationstechnologien, wie sie in Wirtschafts- und Verwaltungsorganisationen zunehmend zur Anwendung kommen. Sie geben dem Leistungshandeln vielfach grundlegend gewandelte Profile, so daß vormals bewährte Anreize an Wirksamkeit verlieren und durch neue ersetzt oder ergänzt werden müssen.

Damit sind lediglich jene beiden Problemfelder angeführt, in denen sich die Veränderungen innerhalb der Welt der Arbeit für jedermann erkennbar niederschlagen. Insgesamt ist von wachsender Komplexität und Dynamik des Leistungshandelns und seines Umfeldes auszugehen.

Das »Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung« sucht derartigen Entwicklungen Rechnung zu tragen. Leitidee und Ziel des Herausgebers war es, ein theoretisch anspruchsvolles und praktisch nützliches Gesamtwerk zu konzipieren. Um diese Vorstellung zu realisieren, mußten sachkundige Autoren aus Wissenschaft und Praxis, aber auch aus dem Bereich der Unternehmensberatung gefunden und zur Mitarbeit gewonnen werden. Wann immer sich dies anbot und möglich erschien, wurden die Themen aus der Perspektive von Wissenschaft und Praxis beleuchtet.

Das Handbuch ist in acht Hauptteile gegliedert und umfaßt einschließlich einer Einleitung, in der die motivationalen Grundlagen der Gestaltung von Anreizsystemen dargestellt werden, insgesamt 57 Beiträge. Jedem Teil ist ein Überblick vorangestellt, der eine erste Orientierung erlaubt.

Der Herausgeber empfindet es als angenehme Pflicht, allen an der Entstehung des Handbuchs Beteiligten herzlich zu danken.

Göttingen, im September 1990

*Günther Schanz*



---

# Inhalt

Vorwort . . . . . V

Autorenverzeichnis . . . . . XIII

## Einführung

Motivationale Grundlagen der Gestaltung von Anreizsystemen  
*Günther Schanz* . . . . . 3

## Teil I

### Rahmenbedingungen der Anreizgestaltung

Überblick . . . . . 32

Von der Geldkultur zur Zeitkultur. Neue Formen der Arbeitsmotivation  
für zukunftsorientiertes Management  
*Horst W. Opaschowski* . . . . . 35

Wertewandel und Anreizattraktivität  
*Willi Herbert* . . . . . 53

Anreizwirkungen von neuen Formen der Arbeitsgestaltung  
*Eberhard Ulich, Hanspeter Conrad-Betschart* . . . . . 71

Anreizpotentiale und Gestaltungsmöglichkeiten von Cafeteria-Modellen  
*Dieter Wagner* . . . . . 91

Entgeltformen bei veränderten Technologien und Arbeitsstrukturen  
*Winfried Hamel* . . . . . 111

Kulturabhängigkeit von Anreizsystemen  
*Brij Nino Kumar* . . . . . 127

Europäisierung der Unternehmenstätigkeit und Gestaltung von Anreiz-  
systemen  
*Günther Schanz / Maria Klein / Lutz Wunderlich* . . . . . 149

Anreize zu ökologisch verpflichtetem Wirtschaften  
*Eberhard Seidel* . . . . . 171

## Teil II Gestaltung von Entgeltsystemen

Überblick . . . . .	192
Tendenzen der betrieblichen Lohnpolitik in motivationstheoretischer Sicht <i>Hartmut Wächter</i> . . . . .	195
Von der anforderungsabhängigen zur qualifikationsorientierten Entlohnung? <i>Dudo v. Eckardstein</i> . . . . .	215
Auswirkungen neuer Fertigungstechniken auf die Entlohnung bei Volkswagen <i>Joachim Rausch</i> . . . . .	233
Tarifpolitische Perspektiven der Entlohnung an modernen Produktionsanlagen <i>Heinz Lübben</i> . . . . .	245
Die Bedeutung der Entgeltgerechtigkeit für die Leistungsmotivation <i>Karl Scheidl</i> . . . . .	257
Interne Lohngerechtigkeit durch gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit <i>Andrea Jochmann-Döll</i> . . . . .	275
Anreizsysteme für den qualitativen Verkauf und besonderen Kundendienst in einem Finanzdienstleistungsunternehmen (American Express Int. Inc.) <i>Paul Heuzeroth</i> . . . . .	295
Rechtliche Rahmenbedingungen der Gestaltung von Entgeltsystemen <i>Michael Coester</i> . . . . .	305

## Teil III Personalentwicklungsanreize

Überblick . . . . .	328
Anreize für Mitarbeiter zur Weiterbildung <i>Wolfgang Weber</i> . . . . .	331

Anreizaspekte einer partizipativen Personalentwicklung im Otto Versand <i>Rudolf Ehrenthal</i> . . . . .	353
Personalentwicklung als Motivationsinstrument – Konzeption und Erfahrungen bei der Bayerischen Vereinsbank <i>Ernst Steinbichler</i> . . . . .	383
Partnerschaftliche Personalentwicklung als Eckpfeiler mittelständischer Personalpolitik – das Konzept der Accumulatorenwerke Hoppecke <i>Michael Feldmann</i> . . . . .	405
Personalentwicklung im gewerblichen Bereich in der Mercedes-Benz AG <i>Hans Fink / Siegfried Zimmermann</i> . . . . .	429
Qualitätszirkelarbeit als Maßnahme der Personalentwicklung. Ein Erfahrungsbericht <i>Günter Weckerle</i> . . . . .	447
Personalentwicklung durch Kleingruppenarbeit: Das Anreizsystem Lernstatt <i>Reinhard Baumbach / Jürgen Kretschmann</i> . . . . .	465
Karriereanreize für Mitarbeiter <i>Jürgen Berthel</i> . . . . .	481
Flexibilitätsanreize bei der Bayerischen Hypotheken- und Wechsel-Bank <i>Ulrich A. Wever</i> . . . . .	499

## Teil IV

### Kreativitäts- und Innovationsanreize

Überblick . . . . .	522
Anreize zur Entfaltung von Kreativität <i>Helmut Schlicksupp</i> . . . . .	525
Stimulierung unternehmerischer Tugenden durch New Venture Management <i>Günter Müller-Stewens / Hartmut Bretz</i> . . . . .	547

Innovationsfördernde Anreizsysteme <i>Fred G. Becker</i> . . . . .	567
Anreizaspekte im Betrieblichen Vorschlagswesen <i>Norbert Thom</i> . . . . .	595
Das Betriebliche Vorschlagswesen der Stahlwerke Peine-Salzgitter AG <i>Günter Geisler</i> . . . . .	615
Anreizpotentiale von Qualitätszirkeln <i>Joachim Deppe</i> . . . . .	637
Anreizeigenschaften von VW-Zirkeln <i>Friedhelm Marciniak</i> . . . . .	667
Anreize im Innovationsprozeß <i>Hans-Christian Riekhof</i> . . . . .	685
Anreize für passiv Innovierende <i>Wolf Böhnisch</i> . . . . .	705
 Teil V	
<b>Anreize für Führungskräfte und Anreizpotentiale in der Mitarbeiterführung</b>	
Überblick . . . . .	734
Leistungsanreize für Führungskräfte <i>Heinz Evers</i> . . . . .	737
Strategisch-orientierte Anreizsysteme – beispielhaft dargestellt am »Incentive Compensation System« der General Electric Company <i>Fred G. Becker</i> . . . . .	753
Perspektiven eines strategisch-orientierten Incentive Systems <i>Rüdiger von Manstein</i> . . . . .	777
Anreizaspekte der Mitarbeiterführung <i>Claus Steinle</i> . . . . .	795
Anreizchancen in der Mitarbeiterführung – Gedanken zur Steigerung der Führungsleistung bei der MAN Roland Druckmaschinen AG <i>Harald Hesper</i> . . . . .	823



Personalführung, materielle Anreize und Arbeitsverhalten – ein Erfahrungsbericht <i>Christian Dräger</i> . . . . .	839
--	-----

Anreizaspekte der Leistungsbeurteilung <i>Charles Lattmann</i> . . . . .	851
---	-----

## Teil VI Unternehmensweite Anreizsysteme

Überblick . . . . .	878
---------------------	-----

Anreizwirkungen von Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungen <i>Hans J. Schneider</i> . . . . .	881
--	-----

Gedanken und Handlungsalternativen zur Gestaltung einer ganzheitlichen Arbeits- und Lebenswelt <i>Heinz Fischer / Roswitha Kriese</i> . . . . .	903
---	-----

Anreizaspekte einer Werteorientierten Personalpolitik in einem neuen Automobilwerk der BMW AG <i>Gerhard Bihl</i> . . . . .	933
---	-----

Die Herausforderung: High Tech – Die Antwort: Das PSI-Modell <i>Dietrich Jaeschke</i> . . . . .	965
--	-----

Mitarbeiterbeteiligung bei Wilkhahn <i>Fritz Hahne / Rudolf Schwarz</i> . . . . .	983
--	-----

## Teil VII Bereichsspezifische Anreizsysteme und Sonderprobleme der Anreizgestaltung

Überblick . . . . .	996
---------------------	-----

Anreize im Bereich der industriellen Forschung und Entwicklung <i>Torsten Gerpott / Michel Domsch</i> . . . . .	999
--	-----

Leistungsförderung im Vertrieb durch Incentives <i>Wim de Ruiter / Thomas Koch</i> . . . . .	1025
---	------

Das Studium an den Universitäten der Bundeswehr als Anreiz für die Offizierslaufbahn <i>Paul Klein</i> . . . . .	1037
Management von Absentismus und Fluktuation durch Anwesenheits- und Bleibeanreize <i>Peter Nieder</i> . . . . .	1049
Farbgestaltung in der Arbeitswelt <i>Ralph Geising / Günther Schanz</i> . . . . .	1065
Möglichkeiten und Probleme der Anreizgestaltung in selbstverwalteten Betrieben <i>Marlene Kück</i> . . . . .	1083
<b>Teil VIII</b>	
<b>Anreizsysteme in der öffentlichen Verwaltung</b>	
Überblick . . . . .	1100
Auf der Suche nach betriebswirtschaftlich orientierten Anreizsystemen in neueren Konzepten zur Verwaltungsreform <i>Manfred Röber</i> . . . . .	1103
Möglichkeiten und Grenzen finanzieller Leistungsanreize im öffentlichen Dienst <i>Helmut Brede</i> . . . . .	1129
Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung <i>Helmut Klages</i> . . . . .	1147
Leistungsorientierte Mitarbeiterführung in der öffentlichen Verwaltung <i>Rainer Koch</i> . . . . .	1167
Sachregister . . . . .	1185

---

# Autorenverzeichnis

Dipl.-Sozw. *Reinhard Baumbach*, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Abteilung Unternehmensführung, Universität Göttingen

Dr. *Fred G. Becker*, Hochschulassistent am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität-Gesamthochschule-Siegen

Prof. Dr. *Jürgen Berthel*, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre I – Personal-Management und Unternehmensführung –, Universität-Gesamthochschule-Siegen

Dipl.-Kfm. *Gerhard Bihl*, Leiter Personal- und Sozialwesen Werk Regensburg, BMW AG

Prof. Dr. *Wolf Böhnisch*, Sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Universität Linz

Prof. Dr. *Helmut Brede*, Inhaber eines betriebswirtschaftlichen Lehrstuhls an der Universität Göttingen, Schwerpunkt: Öffentliche Betriebe und Verwaltungen

Dr. *Hartmut Bretz*, Management-Trainer bei der Siemens AG, München

Prof. Dr. *Michael Coester*, Professur für Bürgerliches Recht und Handelsrecht, Juristisches Seminar der Universität Göttingen

Dr. Hanspeter *Conrad-Betschart*, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich

Dr. *Joachim Deppe*, Geschäftsführer des Instituts für Unternehmensführung und Unternehmensforschung an der Ruhr-Universität Bochum

Prof. Dr. *Michel Domsch*, Vorsitzender des I.P.A. Instituts für Personalwesen und Arbeitswissenschaft, Universität der Bundeswehr Hamburg

Dr. *Christian Dräger*, Vorstandsvorsitzender der Drägerwerk AG, Lübeck

Prof. Dr. *Dudo von Eckardstein*, Leiter der Abteilung für Personalwirtschaft, Wirtschaftsuniversität Wien

Dipl.-Vw. *Rudolf Ehrenthal*, vormals Otto-Versand, Hamburg, seit November 1989 Leiter der Personalentwicklung Heinrich Bauer Verlag, Hamburg

Dr. *Heinz Evers*, Gesellschafter der Kienbaum und Partner GmbH, Gummersbach

- Dipl.-Kfm. *Michael Feldmann*, Personalleiter und stv. Mitglied der Geschäftsleitung der Accumulatorenwerke Hoppecke, Brilon
- Betriebswirt *Hans Fink*, Leiter der Abteilung Fort- und Weiterbildung mit Schwerpunkt Personal-/Organisationsentwicklung und Führungskräfte-training, Mercedes-Benz AG, Werk Wörth
- Heinz Fischer*, Directeur Administration Hewlett-Packard S. A., Genf
- Dipl.-Kfm. *Ralph Geising*, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Abteilung Unternehmensführung, Universität Göttingen
- Dr. *Günter Geisler*, Arbeitsdirektor im Vorstand der Stahlwerke Peine-Salzgitter AG, Salzgitter
- Dr. *Torsten J. Gerpott*, Projektleiter bei der internationalen Unternehmensberatung Booz·Allen & Hamilton Inc., Düsseldorf
- Fritz Hahne*, Vorsitzender des Verwaltungsrates der Wilkhahn, Wilkening + Hahne GmbH + Co., Bad Münden
- Prof. Dr. *Winfried Hamel*, Inhaber des Lehrstuhls für Personalwirtschaft und Unternehmensführung, Universität Essen
- Dr. *Willi Herbert*, Forschungsstelle für gesellschaftliche Entwicklungen, Universität Mannheim
- Dipl.-Sozw. *Harald Hesper*, Bereichsleiter Personal- und Sozialwesen, MAN Roland Druckmaschinen AG, Werk Augsburg
- Paul Heuzeroth*, M. A., Personaldirektor der American Express Int. Inc., Frankfurt/M.
- Dipl.-Math. *Dietrich Jaeschke*, geschäftsführender Gesellschafter der PSI Gesellschaft für Prozeßsteuerungs- und Informationssysteme GmbH, Berlin
- Dipl.-Kffr. *Andrea Jochmann-Döll*, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachbereich IV der Universität Trier
- Prof. Dr. *Helmut Klages*, Inhaber des Lehrstuhls für Soziologie, insbesondere Organisations- und Verwaltungssoziologie, Hochschule für Verwaltungswissenschaft Speyer
- Dipl.-Kfm. *Maria Klein*, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Abteilung Unternehmensführung, Universität Göttingen
- Dr. *Paul Klein*, Lehrbeauftragter an der Universität der Bundeswehr München

Prof. Dr. *Rainer Koch*, Inhaber Lehrstuhl für Verwaltungslehre an der Universität der Bundeswehr Hamburg

Dipl.-Kfm. *Thomas Koch*, bis November 1989 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Abteilung Unternehmensführung, Universität Göttingen, seitdem Doktorand

Dr. *Jürgen Kretschmann*, bis Dezember 1989 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Abteilung Unternehmensführung, Universität Göttingen, jetzt Hauptabteilung Betriebswirtschaft, Ruhrkohle Westfalen AG, Dortmund

*Roswitha Kriese*, Ausbilderin bei der Hewlett-Packard GmbH, Böblingen

Prof. Dr. *Marlene Kück*, Fachhochschule für Wirtschaft Berlin, Vorstandsmitglied der Haftungsassoziaton eG-Bürgschaftsbank für kleine Betriebe, Berlin

Prof. Dr. *B. Nino Kumar*, Inhaber eines Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Universität der Bundeswehr Hamburg

Prof. Dr. *Charles Lattmann*, emeritiert, bis 1983 Inhaber des Lehrstuhls für Personalwesen an der Hochschule St. Gallen

*Heinz Lübben*, seit 1957 in verschiedenen Funktionen bei der IG Metall tätig, zuletzt Leiter der Abteilung Angestellte beim Vorstand der IG Metall

*Rüdiger von Manstein*, Zentralabteilung Unternehmensplanung und -entwicklung, Leiter des Referats Personal, Siemens AG, München

Dr. *Friedhelm Marciniak*, Leiter des VW-Zirkel-Beraterteams, Wolfsburg, Lehrbeauftragter an der TU Braunschweig

Prof. Dr. *Günter Müller-Stewens*, Inhaber des Lehrstuhls für Planung, Organisation und Personalwirtschaft an der Universität-Gesamthochschule-Duisburg

Prof. Dr. *Peter Nieder*, Hochschullehrer für Personal und Organisation an der Universität Bremen

Prof. Dr. *Horst W. Opaschowski*, Fachbereich Erziehungswissenschaften, Universität Hamburg und wissenschaftlicher Leiter des B. A. T. Freizeit-Forschungsinstituts

*Joachim Rausch*, Leiter des zentralen Tarifwesens und Vorsitzender der Tarifkommission der Volkswagen AG, Wolfsburg

Dr. *Hans-Christian Riekhof*, Leiter Strategieplanung tesa der Beiersdorf AG, Hamburg

Prof. Dr. *Manfred Röber*, Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege, Berlin

- Dipl.-Kfm. *Wim de Ruiter*, De Ruiter First Class Incentives & Promotions worldwide, Düsseldorf
- Prof. Dr. *Günther Schanz*, Abteilung Unternehmensführung an der Universität Göttingen
- Prof. Dr. *Karl Scheidl*, Institut für Bankwirtschaft, Technische Universität Berlin
- Dr. *Helmut Schlicksupp*, Innovationsberatung, Heidelberg
- Prof. Dr. *Hans J. Schneider*, Fachhochschule Nürnberg
- Rudolf Schwarz*, Leiter der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit bei der Wilkhahn, Wilkening + Hahne GmbH + Co., Bad Münden
- Prof. Dr. *Eberhard Seidel*, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre III, Leiter des Instituts für ökologische Betriebswirtschaft, Universität-Gesamthochschule Siegen
- Dr. *Ernst Steinbichler*, Leiter der Zentralabteilung Personal bei der Bayerischen Vereinsbank AG, München
- Prof. Dr. *Claus Steinle*, Institut für Unternehmensplanung, Abteilung Unternehmensführung und Organisation, Universität Hannover
- Prof. Dr. *Norbert Thom*, Inhaber eines Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre und Leiter des Seminars für Unternehmensführung und Organisation, Universität Freiburg/Schweiz
- Prof. Dr. *Eberhard Ulich*, Ordinarius für Arbeits- und Organisationspsychologie an der ETH Zürich
- Prof. Dr. *Hartmut Wächter*, Inhaber eines Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Trier
- Prof. Dr. *Dieter Wagner*, Professur für Personalwesen, Universität der Bundeswehr Hamburg
- Prof. Dr. *Wolfgang Weber*, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, Personalwirtschaft und betriebliche Bildungsforschung, Universität-Gesamthochschule Paderborn
- Günter Weckerle*, Leiter Costcenter Vorprodukte und Zentrale Standortdienste Werk Northeim der Continental AG, Hannover, Konzernbereich Contitech
- Dr. *Ulrich A. Wever*, Leiter des Bereichs Unternehmenskommunikation (Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Erscheinungsbild der Bank und interne Kommunikation) bei der Bayerischen Hypotheken- und Wechsel-Bank AG, München

Dipl.-Kfm. *Lutz Wunderlich*, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Abteilung Unternehmensführung, Universität Göttingen

Dipl.-Soz. *Siegfried Zimmermann*, Leiter der Abteilung Fort- und Weiterbildung mit Schwerpunkt Personal-/Organisationsentwicklung und Führungskräfte-training, Mercedes-Benz AG, Werk Mannheim





---

# Rechtliche Rahmenbedingungen der Gestaltung von Entgeltsystemen

*Michael Coester*

- 1 Vorbemerkungen
- 2 Darstellung von Entgeltsystemen
  - 2.1 Der Akkordlohn
    - 2.1.1 Zweck und Ausgestaltungen
    - 2.1.2 Rechtlicher Rahmen
  - 2.2 Der Prämienlohn
    - 2.2.1 Zweck und Ausgestaltungen
    - 2.2.2 Rechtlicher Rahmen
  - 2.3 Die Zulagen
    - 2.3.1 Zweck und Ausgestaltungen
    - 2.3.2 Rechtlicher Rahmen
  - 2.4 Die Provision
    - 2.4.1 Zweck und Ausgestaltungen
    - 2.4.2 Rechtlicher Rahmen
  - 2.5 Die Gewinnbeteiligung (Tantieme)
    - 2.5.1 Zweck und Ausgestaltung
    - 2.5.2 Rechtlicher Rahmen
  - 2.6 Die Gratifikation
    - 2.6.1 Zweck und Ausgestaltung
    - 2.6.2 Rechtlicher Rahmen

Anmerkungen

Literatur



# 1 Vorbemerkung

Die Ausgestaltung von Anreizsystemen in der betrieblichen Praxis hängt von einer Vielzahl rechtlicher Rahmenbedingungen ab, die von gesetzlichen Verboten über Fragen des Vorrangs tariflicher Regelungen und der Mitbestimmung des Betriebsrates bis hin zur Ausgestaltung des Einzelarbeitsvertrages reichen können. In dem vorliegenden Beitrag kann nur versucht werden, einen notwendig allgemein bleibenden Überblick über die Rechtsfragen zu geben, die bei der Gestaltung von Anreizsystemen typischerweise Bedeutung erlangen können.

Die Darstellung dieser rechtlichen Rahmenbedingungen soll dabei aus der breiten Palette der denkbaren Anreizsysteme auf die aus juristischer Sicht besonders interessanten Fragen der *Anreize durch Entgeltgestaltung* beschränkt werden, die unmittelbaren Einfluß auf die Leistung der Arbeitnehmer nehmen sollen. Auf sonstige Anreizmöglichkeiten, die nur mittelbar durch Gewährung finanzieller Vorteile die Motivation der Arbeitnehmer fördern sollen (z.B. betriebliche Vermögensbildung, betriebliche Altersversorgung oder die Bereitstellung von Werkswohnungen), kann in diesem Zusammenhang nicht näher eingegangen werden. [1]

## 2 Darstellung von Entgeltsystemen

### 2.1 Der Akkordlohn

#### 2.1.1 Zweck und Ausgestaltungen

Die Verknüpfung der geleisteten Arbeitsmenge mit der Entlohnung des Arbeitnehmers beim Akkordlohn soll zu einer Erhöhung der Produktion führen.

Generelle Voraussetzung der Vereinbarung eines Akkordlohns ist daher, daß der Arbeitnehmer überhaupt in der Lage ist, durch sein individuelles Verhalten das quantitative Arbeitsergebnis zu beeinflussen. [2]

Die Bezugsgröße für die Berechnung des Akkordlohns ist allein die Arbeitsmenge. Entsprechend den Unterschieden in der zu leistenden Arbeit können jedoch im Einzelfall die verschiedensten Erscheinungsformen der Arbeitsmenge als Bezugsgröße gewählt werden; im wesentlichen wird dabei unterschieden zwischen Stück-, Gewichts-, Maß- und Pauschalakkord. [3]

Einen anderen Anknüpfungspunkt für die Unterscheidung der verschiedenen Akkordsysteme bildet die Form der Errechnung der Akkordvergütung als Geld- oder Zeitakkord und Gruppen- oder Einzelakkord. [4]

### 2.1.2 Rechtlicher Rahmen

Für bestimmte Arbeitnehmergruppen ist im Interesse des Arbeitnehmerschutzes oder wegen besonderer Qualitätsanforderungen an das Arbeitsergebnis die Einführung einer Akkordentlohnung verboten.

Ein *gesetzliches Verbot* der Beschäftigung mit Akkordarbeit besteht nach § 4 III Nr. 1 MuSchG für *Schwangere*, nach § 23 I Nr. 1 ArbSchG für *Jugendliche* und nach § 3 FahrpersonalG für *Fahrpersonal*. [5]

Außerdem verbietet sich eine mengenorientierte Leistungsvergütung bei allen Arbeitnehmern, an deren Arbeitserfolg besondere Qualitätsanforderungen gestellt werden, wie es etwa bei den im Gesundheitswesen Tätigen (Ärzte und Krankenpflegepersonal) der Fall ist. [6]

Im Bereich des Akkordlohnes ist der grundsätzlich freie Vereinbarungsspielraum der Arbeitsvertragsparteien häufig durch *tarifvertragliche Regelungen* eingeschränkt. Soweit die Arbeitsvertragsparteien tarifgebunden sind, darf die vereinbarte Vergütung nicht hinter der tariflichen zurückbleiben. [7]

In den Tarifverträgen sind häufig *Lohnsicherungssysteme* vorgesehen; die wichtigsten Regelungen sind dabei: im Rahmen des Geldakkords die Festsetzung des Geldfaktors, beim Zeitakkord die Verknüpfung des Geldakkords mit dem tariflichen Stundenlohn, sowie allgemein die Festsetzung eines Mindestverdienstes und die Vorschrift, daß ein bestimmter Bruchteil der Arbeitnehmer eines Betriebes einen Effektivverdienst erreichen muß, der über dem tariflich vereinbarten Stundenlohn liegt. [8] Außerdem wird in den Tarifverträgen häufig die Methode zur Bestimmung der *Akkordvorgabe* vereinbart, soweit nicht bereits als Lohnsicherungssystem die Bezugsgröße des Geldfaktors festgelegt wurde.

Soweit die Einführung und Ausgestaltung nicht in einem Tarifvertrag geregelt ist und eine solche tarifliche Regelung auch nicht üblich ist (§§ 77 III, 87 I BetrVG: Vorrang des Tarifvertrages), hat der Betriebsrat ein *erzwingbares Mitbestimmungsrecht* bei der Einführung (und Abschaffung) des Akkordsystems und der Festsetzung der Akkordsätze gem. § 87 I Nr. 10, 11 BetrVG. [9]

Ist weder im Tarifvertrag noch – mangels eines Betriebsrats – in einer Betriebsvereinbarung eine Regelung über die Akkordentlohnung getroffen worden, kann die Einführung und das Verfahren der Akkordentlohnung durch Einzelvertrag oder die ihm entsprechenden Gestaltungsmittel der betrieblichen Übung und des Einheitsvertrages geregelt werden. [10] Läßt sich auf diese Weise keine Festsetzung der Akkordvorgabe erreichen, kann dem Arbeitgeber nach § 315 I BGB ein einseitiges Bestimmungsrecht zustehen, dessen Ausübung gem. § 315 III BGB einer gerichtlichen Billigkeitskontrolle unterworfen ist. [11]

Bei der *Einführung einer Akkordentlohnung* sind folgende Grundsätze zu beachten:

Ein Arbeitnehmer, der für Zeitlohnarbeit eingestellt wurde, darf grundsätzlich nicht gegen seinen Willen mit Akkordarbeit beschäftigt werden. Ausnahmen

gelten nur, wenn bei Abschluß des Arbeitsvertrages eine betriebliche Übung bestand, wonach bestimmte Tätigkeiten nur im Akkord zu verrichten waren, oder wenn die Verakkordierung der vom Arbeitnehmer geleisteten Arbeit durch Betriebsvereinbarung beschlossen wurde. [12]

Wurde ein Arbeitnehmer dagegen zur Verrichtung von Akkordarbeit eingestellt, darf ihm zwar auch nicht-verakkordierte Arbeit zugewiesen werden, der Arbeitgeber ist in diesem Fall jedoch verpflichtet, weiterhin den durchschnittlichen Akkordlohn zu bezahlen.

Sieht der Arbeitsvertrag die Beschäftigung des Arbeitnehmers sowohl mit Akkordarbeit als auch mit Zeitlohnarbeit vor, gehört die Zuweisung im einzelnen zum Inhalt des Direktionsrechts des Arbeitgebers. [13]

Für die Frage nach den Möglichkeiten der *Änderung der Akkordvorgabe* ist zu unterscheiden zwischen Akkordvorgaben, die aufgrund arbeitswissenschaftlicher Methoden festgelegt wurden und solchen, die nicht auf arbeitswissenschaftlichen Methoden beruhen. Im ersten Fall ist grundsätzlich jederzeit eine Änderung der Akkordvorgabe möglich, falls sich herausstellt, daß die Festsetzung auf unrichtigen Ausgangswerten oder Berechnungen beruht. Einschränkungen erfährt dieser Grundsatz nur für den Fall, daß die Arbeitsvertragsparteien bewußt eine zu hohe Akkordvorgabe vereinbart haben. [14] Da die zu hoch angesetzte Akkordvorgabe in diesen Fällen Bestandteil des Arbeitsvertrages geworden ist, kann sie bei Fehlen einer einverständlichen Lösung nur über eine Änderungskündigung beseitigt werden. Ist in einer Betriebsvereinbarung bewußt von der methodengerecht ermittelten Vorgabe abgewichen worden, muß notfalls vor der Einigungsstelle die Systemwidrigkeit einzelner Zuschläge nachgewiesen werden. Ist dies nicht möglich, bleibt nur der Ausweg über eine völlig neue Festsetzung des Akkords durch die Einigungsstelle. [15] Ist die Akkordvorgabe nicht aufgrund arbeitswissenschaftlicher Methoden festgesetzt worden, bleibt im Falle einer einzelvertraglichen Regelung nur der Weg über eine Änderungskündigung. [16] Beruht die Akkordvorgabe dagegen gem. § 315 I BGB auf einer einseitigen Festsetzung durch den Arbeitgeber, ist auch eine einseitige Änderung durch den Arbeitgeber möglich. Die Änderung unterliegt dabei in beiden Fällen der gerichtlichen Nachprüfung. [17]

Haben die Arbeitsvertragsparteien eine Akkordentlohnung vereinbart, trägt grundsätzlich der Arbeitnehmer das *Risiko einer Minderleistung*, es sei denn, die Minderleistung hat ihren Grund in der Sphäre des Arbeitgebers (bspw. Maschinenstörungen oder witterungsbedingte Unterbrechungen der Fertigung). [18]

Das *Risiko der Schlechtleistung* trägt dagegen grundsätzlich der Arbeitgeber. Dies hat zur Folge, daß der Entgeltanspruch des Arbeitnehmers auch dann bestehen bleibt, wenn Ware minderer Qualität produziert wird. Ist die Schlechtleistung auf ein schuldhaftes vertragswidriges Verhalten des Arbeitnehmers zurückzuführen, kann dem Arbeitgeber allerdings nach den allgemeinen arbeits-

rechtlichen Grundsätzen ein Schadensersatzanspruch gegen den Arbeitnehmer zustehen. [19] Durch die Vereinbarung, daß der Akkordlohnanspruch nur bei mängelfreier Arbeit (»fach-, lot- und sachgerecht«) bestehen soll, kann jedoch auch das Qualitätsrisiko auf den Arbeitnehmer verlagert werden. [20]

## 2.2 Der Prämienlohn

### 2.2.1 Zweck und Ausgestaltungen

Im Unterschied zur Akkordentlohnung, die allein auf eine quantitative Produktionssteigerung abzielt, soll beim Prämienlohn eine allgemeine Leistungssteigerung sowohl in quantitativer wie auch in qualitativer Hinsicht erreicht werden. [21]

Dementsprechend kommen als Anknüpfungspunkt für eine Prämiengewährung alle betriebswirtschaftlich relevanten, vom Arbeitnehmer zu beeinflussenden Bezugsgrößen in Betracht. Dabei kann es sich etwa um die Arbeitsmenge oder die Arbeitsqualität handeln, aber auch Prämien für bspw. Anwesenheit und Pünktlichkeit sind denkbar. [22]

Die Prämien werden nicht notwendig kausal ermittelt, sondern zum Teil reichen sie auch in den Bereich der finalen Lohnfindung hinein. [23] Entsprechend den unterschiedlichen technischen, betriebswirtschaftlichen und arbeitswissenschaftlichen Notwendigkeiten können die verschiedenen Prämienysteme linear, progressiv oder degressiv gestaffelt sein.

Insgesamt läßt sich festhalten, daß die Prämienlohnsysteme in ihrer Ausgestaltung wesentlich flexibler sind als der Akkordlohn.

### 2.2.2 Rechtlicher Rahmen

Die *Einführung* von Prämienlohnsystemen ist, ebenso wie die der Akkordarbeit, *gesetzlich verboten* für *Schwangere* gem. § 4 III Nr. 1 MuSchG, für *Jugendliche* gem. § 25 I Nr. 1 JArbSchG und für *Fahrpersonal* gem. § 3 FahrpersonalG. [24]

In den übrigen Fällen kann ein Prämienlohnsystem durch Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung oder Einzelarbeitsvertrag eingeführt werden. Für das Verhältnis dieser Gestaltungsmittel zueinander gelten die bereits dargelegten Grundsätze. [25]

Fehlt eine besondere Prämienlohnvereinbarung, hängt es zunächst allein vom Willen des Arbeitgebers ab, ob er bestimmte Sonderleistungen eines oder mehrerer Arbeitnehmer mit einer besonderen Vergütung honoriert. Auf die Frage,

unter welchen Voraussetzungen aus diesen freiwilligen Leistungen ein Rechtsanspruch des Arbeitnehmers erwachsen kann, wird unten noch eingegangen. [26]

Der Betriebsrat hat nach § 87 I Nr. 10, 11 BetrVG ein *erzwingbares Mitbestimmungsrecht* hinsichtlich der Einführung und Anwendung eines *Prämienlohnsystems* und der Festsetzung der Prämiensätze. [27] Gewährt der Arbeitgeber dagegen lediglich *individuelle Prämien*, die nicht auf einem geschlossenen Prämienystem beruhen, hat er bei der Vergabe nur die allgemeinen Grundsätze, wie den Gleichbehandlungsgrundsatz und die Grenzen des billigen Ermessens, zu beachten. [28]

Für die *Änderung* der Prämien und der Prämienberechnung gilt im wesentlichen das oben zur Änderung der Akkordvorgaben Gesagte sinngemäß.

Grundsätzlich hat der Arbeitgeber das Recht und auch die Pflicht, Fehler bei der Prämienberechnung richtigzustellen und die Prämien entsprechend neu zu berechnen. Hierzu bedarf es keiner besonderen Vereinbarung zwischen den Arbeitsvertragsparteien.

Etwas anderes gilt jedoch auch hier, falls bei der ursprünglichen Vereinbarung bewußt von falsch berechneten Prämien ausgegangen wurde. In diesem Fall bleiben, soweit eine einverständliche Lösung nicht zu erzielen ist, nur die oben bereits dargestellten Möglichkeiten einer Änderungskündigung bzw. der Gang zur Einigungsstelle. [29]

## 2.3 Die Zulagen

### 2.3.1 Zweck und Ausgestaltungen

Lohnzulagen erlauben Differenzierungen im Entgelt, die auf der Basis eines reinen Zeitlohnes nicht möglich sind. Anknüpfungspunkte sind dabei entweder besondere Leistungen oder die sozialen Verhältnisse der Arbeitnehmer.

*Leistungszulagen* knüpfen entweder unmittelbar an das Arbeitsergebnis an (und nähern sich dann dem Prämienlohn) oder honorieren besondere Leistungserschwerungen (wie Nacharbeit, schmutzige, schädliche oder gefährliche Arbeit, besondere Verantwortung). Sie sind typischerweise Gegenstand tariflicher Regelungen. *Sozialzulagen* berücksichtigen familiäre Aspekte oder in Alter, Krankheit oder Mutterschaft begründete Erschwernisse. Sie können auch ganz allgemein erhöhte Lebenshaltungskosten ausgleichen (Teuerungszahlungen, Ortszuschlag). [30]

Mit *persönlichen Zulagen* will der Arbeitgeber – leistungsunabhängig – seine Wertschätzung eines Arbeitnehmers zum Ausdruck bringen (etwa seines Charakters, seiner Loyalität). [31]

### 2.3.2 Rechtlicher Rahmen

Rechtsgrundlage einer Zulagenzahlung können kollektivrechtliche und einzelvertragliche Vereinbarungen oder auch eine betriebliche Übung sein. [32]

Werden die Zulagen durch die Arbeitgeber »freiwillig, unter Vorbehalt des jederzeitigen Widerrufs« gezahlt, ist nach der Rechtsprechung ein *Widerruf* dieser Zusage doch nur nach billigem Ermessen (§ 315 BGB) zulässig. [33] Der Widerruf ist daher nur wirksam, wenn der Arbeitgeber einen sachlichen, billigen Grund hat. [34] Unzulässig ist darüber hinaus ein Widerruf für die Vergangenheit [35], im Falle einer Kündigung durch den Arbeitnehmer oder einer betriebsbedingten Kündigung durch den Arbeitgeber. [36]

Bei der Gewährung freiwilliger Leistungszuschläge und Sozialzulagen ist der Arbeitgeber an den *Gleichbehandlungsgrundsatz* (vgl. Art. 3 II GG, § 612 III BGB) gebunden, soweit es sich nicht nur um rein individuell motivierte Leistungen handelt. Außerdem hat er bei der einseitigen Leistungsbestimmung gem. § 315 I BGB im Rahmen der Ausübung seines billigen Ermessens neben seinen eigenen Interessen auch die der Arbeitnehmer angemessen zu berücksichtigen. [37]

Ist ein Betriebsrat vorhanden, so gilt: Außer- und übertarifliche Leistungen aller Art unterliegen der betrieblichen Mitbestimmung gem. § 87 I Nr. 10 BetrVG. Diese bezieht sich aber nur auf die Ausgestaltung des Leistungssystems und die Verteilungsgrundsätze, der unternehmerischen Freiheit vorbehalten bleibt die Entscheidung, ob überhaupt und in welchem Umfang Mittel für derartige Leistungen bereitgestellt werden sowie welchem Zweck die Zulagen dienen sollen. [38] Das schließt nicht aus, daß der Arbeitgeber auch diese Grundentscheidungen gemeinsam mit dem Betriebsrat in einer Betriebsvereinbarung trifft (sonst bleiben nur individualrechtliche Gestaltungsmittel wie Einheitsvertrag oder Gesamtzusage). Widerruf oder Herabsetzung der Zulage setzt stets einen wirksamen Widerrufsvorbehalt oder einen »Wegfall der Geschäftsgrundlage« (Rezession!) voraus, auch wenn die verschlechternde Änderung durch Betriebsvereinbarung getroffen wird. [39]

Für den Fall, daß Zulagen als *Treueprämien* gewährt werden, die bei vorzeitiger Beendigung des Arbeitsverhältnisses zurückzahlen sein sollen, gelten die unten zu den Rückzahlungsklauseln bei Gratifikationszusagen dargestellten Grundsätze entsprechend. [40]



## 2.4 Die Provision

### 2.4.1 Zweck und Ausgestaltungen

Bei der Provision handelt es sich um eine Erfolgsvergütung. Zu unterscheiden sind Vermittlungsprovision und Bezirksprovision.

Bei der *Vermittlungsprovision* wird der Arbeitnehmer oder freie Vertreter in der Regel prozentual am Wert der von ihm vermittelten oder abgeschlossenen Geschäfte beteiligt.

Die *Bezirksprovision* knüpft dagegen an den Wert solcher Geschäfte an, die mit Kunden eines bestimmten Bezirks oder aus einem vorbehaltenen Kundentamm abgeschlossen werden. [41]

Von diesen beiden Provisionsformen zu unterscheiden ist die *Umsatzprovision*, die eine Beteiligung am Wert sämtlicher Geschäfte eines Unternehmens oder Unternehmensteiles darstellt. [42] Auf diese Form der Provisionsgewährung sind die im folgenden darzustellenden gesetzlichen Vorschriften über die Provision nicht anwendbar [43], sie nähert sich in ihrer rechtlichen Ausgestaltung eher der Gewinnbeteiligung. [44]

### 2.4.2 Rechtlicher Rahmen

Die Provision des Handelsvertreters ist in §§ 87 ff. HGB gesetzlich geregelt.

Nach § 65 HGB finden die meisten dieser Vorschriften (§ 87 I, III, §§ 87 a–87 c HGB) auf den Handlungsgehilfen entsprechende Anwendung, wenn ihm als Entlohnung eine Provision zugesagt wurde. [45] Dabei sind die gesetzlichen Vorschriften gleichermaßen zwingend wie beim Handelsvertreter. [46] Für die übrigen Arbeitnehmergruppen fehlt eine gesetzliche Regelung. Wurde hier eine Provision zugesagt, kann dennoch der Regelungsgehalt der §§ 87 ff. HGB maßgeblich herangezogen werden – entweder aufgrund einzelvertraglichen Verweises auf diese Vorschriften oder kraft ergänzender Vertragsauslegung. [47]

Soweit es an einer gesetzlichen oder tariflichen Regelung der Provision fehlt, hat der Betriebsrat bei der betrieblichen Einführung und Änderung eines Provisionssystems ein *erzwingbares Mitbestimmungsrecht*.

Unstreitig ist zunächst, daß die Festsetzung der abstrakten Provisionssysteme in den Bereich des Mitbestimmungsrechts nach § 87 I Nr. 10 BetrVG fällt. [48] Höchst umstritten ist dagegen die Frage, ob dem Betriebsrat auch bei der Festsetzung der Provisionssätze ein Mitbestimmungsrecht nach § 87 I Nr. 11 BetrVG zusteht. Zunächst vertrat das BAG die Ansicht, daß zumindest die Abschlußprovision, bei der es für die Prämienbemessung auf den persönlichen Einsatz des Arbeitnehmers ankommt, ein mit dem Akkord- und Prämienlohn vergleichbares leistungsbezogenes Entgelt darstelle und daher ein Mitbestimmungsrecht des

Betriebsrates nach § 87 I Nr. 11 BetrVG gegeben sei. [49] Diese Meinung hat das BAG jedoch in seiner neueren Rechtsprechung aufgegeben. Es ist nunmehr der Ansicht, daß es sich bei der Provisionsentlohnung nicht um ein leistungsbezogenes Entgelt im Sinne des § 87 I Nr. 11 BetrVG handele, so daß dem Betriebsrat kein erzwingbares Mitbestimmungsrecht bei der Festsetzung der Provisionssätze zustehe. [50]

Die *Höhe der Provision* hängt primär von der ausdrücklich oder stillschweigend getroffenen Vereinbarung ab. Der Anknüpfungspunkt für die Berechnung des Provisionssatzes kann dabei frei gewählt werden; in Betracht kommen etwa ein Prozentsatz des Geschäftswertes, die Stückzahl oder das Gewicht der verkauften Ware.

Wurde dem Arbeitnehmer ein bestimmter monatlicher Mindestverdienst zugesichert, darf der Mindestverdienst nicht mit Verdienstspitzen verrechnet werden, es sei denn, daß dies vereinbart wurde. [51]

Liegt keine Vereinbarung über die Provisionshöhe vor oder ist sie nichtig [52], gilt nach § 87b HGB der »übliche Satz« als vereinbart. [53] Die Üblichkeit richtet sich nach den Gepflogenheiten der entsprechenden Branche und des Ortes, sie kann bspw. durch ein Gutachten der IHK ermittelt werden. Ist dies nicht möglich, etwa weil der Auftrag des Arbeitnehmers aus dem Rahmen des üblichen fällt, hat der Arbeitgeber gem. § 316 BGB ein Bestimmungsrecht. [54]

Die Grundlagen der Berechnung einer in Prozenten ausgedrückten Provision sind in § 87b II, III HGB geregelt.

Eine nachträgliche Änderung des Provisionssatzes ist nur durch Vertrag oder Änderungskündigung möglich. [55]

Dem Provisionsberechtigten sind zur *Sicherung und Aufklärung des Provisionsanspruches* mehrere Hilfsansprüche eingeräumt. Zunächst hat er gegen den Arbeitgeber gem. § 87c I HGB einen Anspruch auf regelmäßige Abrechnungserteilung. Daneben kann der provisionsberechtigte Arbeitnehmer nach § 87c II HGB die Erteilung eines Buchauszuges über die Geschäfte verlangen, für die ihm eine Provision gebührt. Nach § 87c III HGB hat er außerdem einen Anspruch auf Mitteilung der für seinen Provisionsanspruch sowie dessen Fälligkeit und Berechnung wesentlichen Umstände. Aus § 87c IV HGB ergibt sich schließlich ein Recht des Provisionsberechtigten auf Einsichtnahme in die Geschäftsbücher, wenn der Arbeitgeber einen Buchauszug verweigert hat oder objektiv begründete Zweifel an der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Abrechnung oder des Buchauszuges bestehen. [56] In diesem Fall obliegt dem Einsichtnehmenden eine Schweigepflicht Dritten gegenüber.

Dem Betriebsrat stehen entsprechende Rechte nach § 80 I Nr. 1, II BetrVG zu. [57]

## 2.5 Die Gewinnbeteiligung (Tantieme)

### 2.5.1 Zweck und Ausgestaltung

Gewinnbeteiligung oder Tantieme wird i. d. R. leitenden Angestellten gewährt, um sie am Geschäftsergebnis zu interessieren. [58]

Auf die Darstellung der Möglichkeiten und rechtlichen Fragen von Gewinnbeteiligungsmodellen in einem weiteren Sinne, die in den Bereich des Arbeitnehmermitigentums am Produktivkapital und der Vermögensbildung der Arbeitnehmer führen, muß hier dagegen verzichtet werden. [59]

Ähnliche Zwecke wie bei der Gewinnbeteiligung werden verfolgt mit der *Jahresabschlussvergütung*, die zur Anerkennung geleisteter Dienste an die gesamte Belegschaft gezahlt wird, und mit der ebenfalls an alle Arbeitnehmer gezahlten *Ergebnisbeteiligung*, die aus sozialpolitischen Gründen gewährt wird und zu einer stärkeren Identifizierung der Arbeitnehmer mit dem Unternehmen führen soll. Diese beiden Formen der Zusatzvergütung unterstehen jedoch anderen Grundsätzen als die Gewinnbeteiligung. [60]

Die Gewinnbeteiligung berechnet sich als prozentualer Anteil vom jährlichen Reingewinn des Unternehmens oder eines Unternehmensteils [61], Anknüpfungspunkt kann aber auch der Rohgewinn sein. [62]

Wird die Tantieme hingegen als prozentualer Anteil vom Umsatz berechnet, hat sie eher Provisionscharakter, es gelten daher die rechtlichen Grundsätze für Provisionen. [63]

### 2.5.2 Rechtlicher Rahmen

Die *Einführung einer Gewinnbeteiligung* kann durch Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung oder die individualvertraglichen Gestaltungsmittel erfolgen. [64]

Dem Betriebsrat steht bei der Aufstellung und Einführung eines abstrakten Systems zur Beteiligung der Arbeitnehmer am Unternehmensgewinn ein *zwingendes Mitbestimmungsrecht* nach § 87 I Nr. 10 BetrVG zu, die Gewinnbeteiligung als solche kann jedoch nicht erzwungen werden. [65]

Entsprechend hat der Betriebsrat auch kein Mitbestimmungsrecht, soweit es um die Festlegung der Sätze der Gewinnbeteiligung, d. h. in der Regel des prozentualen Anteils am jährlichen Reingewinn des Unternehmens, geht. [66]

Die *Höhe der Tantieme* ergibt sich grundsätzlich aus der der Tantiemenzahlung zugrundeliegenden Vereinbarung. Ist diese Frage in der Vereinbarung nicht geregelt, ist gem. § 612 II BGB die für gleichartige Fälle übliche und angemessene Gewinnbeteiligung zu zahlen. [67] Möglich ist auch, daß die Bestimmung der Höhe der Tantieme dem Arbeitgeber überlassen wird; dieser ist dann bei der

einseitigen Festsetzung gem. § 315 BGB an die Grenzen des (gerichtlich nachprüfbaren) billigen Ermessens gebunden. [68]

Die *Berechnung der Tantiemen* richtet sich grundsätzlich ebenfalls nach der Vereinbarung zwischen den Arbeitsvertragsparteien. Dabei ist es möglich, vertraglich die Anwendbarkeit der gesetzlichen Vorschriften über die Berechnung des Gewinnanteils der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder einer AG (§§ 86, 113 III AktG) zu vereinbaren. Für die Einzelheiten dieser Berechnung muß hier auf die Spezialliteratur verwiesen werden. [69]

Als Nebenpflicht aus der Tantiemenvereinbarung ergibt sich regelmäßig ein *Anspruch* des gewinnbeteiligten Arbeitnehmers gegen den Arbeitgeber *auf Erteilung der erforderlichen Auskünfte* über das Bestehen und den Umfang seiner Rechte. Der Inhalt und Umfang dieses Auskunftsanspruches bestimmt sich nach Treu und Glauben unter Berücksichtigung der Verkehrsübung. Gegenstand des Anspruchs sind dabei regelmäßig solche Umstände, von denen der Arbeitnehmer ohne eigene Versäumnis keine Kenntnis haben kann, die der Arbeitgeber dagegen unschwer, etwa im Wege der Rechnungslegung, mitzuteilen vermag. [70]

Der Tantiemenberechtigte bleibt trotz seiner Beteiligung am Geschäftsergebnis Arbeitnehmer, die Tantieme ist Teil seines Arbeitslohns. Er hat kein Mitbestimmungsrecht bei der Geschäftsführung und kann – von Mißbrauchsfällen abgesehen – nicht wegen mangelhafter Geschäftsführung gegen die Leitung des Unternehmens vorgehen. [71] Im Krankheitsfall hat er nach allgemeinen Grundsätzen einen Anspruch auf Fortzahlung des vereinbarten Entgelts und damit ggf. auch der Tantiemen. [72]

Beim Ausscheiden eines Arbeitnehmers aus dem Betrieb gebührt dem Arbeitnehmer im Zweifel eine anteilige Gewinnbeteiligung, die der Dauer seiner Beschäftigung in dem Jahr, in das die Beendigung des Arbeitsverhältnisses fällt, entspricht. [73] Eine vertragliche Klausel, die die Beteiligung in diesem Fall ausschließt, kann im Einzelfall sittenwidrig und nichtig sein. [74]

## 2.6 Die Gratifikation

### 2.6.1 Zweck und Ausgestaltung

Als Gratifikation bezeichnet man eine Sonderzuwendung, die dem Arbeitnehmer aus besonderen Anlässen (z. B. Weihnachten, Urlaub, Jubiläum) gewährt wird.

Kennzeichnend für eine Gratifikation im arbeitsrechtlichen Sinne ist ihre doppelte Zielrichtung: Einerseits belohnt sie, zusätzlich zum regulären Arbeitsentgelt, für in der Vergangenheit geleistete Dienste, andererseits will sie aber auch

einen Anreiz für fortdauernde künftige Dienste geben. Diese Doppelfunktion ist gleichzeitig das maßgebliche rechtliche Abgrenzungskriterium: Sonderzuwendungen, die lediglich bereits erbrachte Betriebsstreue belohnen (wie etwa das »13. Monatsgehalt«), unterstehen nicht den für Gratifikationen entwickelten Regeln (und können nicht als »Anreizsysteme« verstanden werden). [75] Welchen Zweck eine Zuwendung hat, ist im Zweifelsfall durch Auslegung zu ermitteln – Rückzahlungsvorbehalte für den Fall baldigen Ausscheidens aus dem Betrieb deuten auf eine Gratifikation hin.

Auch wenn Gratifikationen vom Arbeitgeber freiwillig gezahlt werden, erfolgen sie doch nicht »unentgeltlich«, sondern im Hinblick auf erbrachte und künftige Dienste. Sie sind deshalb nicht Schenkung (§§ 516ff. BGB), sondern ein Sonderentgelt. [76]

## 2.6.2 Rechtlicher Rahmen

### Rechtsgrundlagen

Auch wenn Gratifikationen als freiwillige Leistungen erbracht werden können, kann auf sie andererseits doch auch ein Rechtsanspruch bestehen. Insoweit kommt in Betracht:

Zunächst finden sich in vielen Wirtschaftszweigen *tarifvertragliche Regelungen* über Gratifikationen. [77] Tariflich vereinbarte Sonderzuwendungen haben im Zweifel allerdings nur die Funktion einer zusätzlichen Vergütung für die im Bezugszeitraum geleistete Arbeit. [78]

Fraglich kann sein, ob die tariflichen Gratifikationsansprüche auch bestehen, wenn ein Arbeitnehmer während des ganzen Jahres arbeitsunfähig war. Die Entscheidung dieser Frage muß in jedem Einzelfall durch Auslegung der Gratifikationsregelung erfolgen, wobei insbesondere auf deren Wortlaut und Zweck abzustellen ist. Die Rechtsprechung verneint in diesen Fällen regelmäßig einen Anspruch auf Zahlung der Sonderzuwendung wegen des Entgeltcharakters der tariflichen Gratifikationen. [79]

Nimmt ein Arbeitnehmer Erziehungsurlaub (nach dem BErzGG) in Anspruch, kommt nach der Rechtsprechung – je nach Formulierung des Tarifvertrages – eine Kürzung der Sonderzuwendungen in Betracht. [80] Eine tarifvertragliche Vereinbarung, die eine Kürzung der Ansprüche für die Zeit der Mutterschutzfristen (vgl. § 3 MuSchG) vorsieht, ist dagegen unwirksam. [81]

Häufig erfolgt die Gratifikationsgewährung – in Abwesenheit bestehender oder üblicher Tarifregelungen – auch durch *Betriebsvereinbarung*.

Ein Rechtsanspruch des Betriebsrates auf Abschluß einer entsprechenden Betriebsvereinbarung besteht jedoch nicht, in Ermangelung einer anderweitigen Verpflichtung (z.B. Betriebsübung) bleibt auch hier der Arbeitgeber frei in der

Entscheidung, ob überhaupt Mittel für den Gratifikationszweck ausgeworfen werden. [82]

Die Vereinbarung von Gratifikationszahlungen kann auch formlos, durch *einzelvertragliche Vereinbarungen* erfolgen.

Häufig werden die Sonderzuwendungen vom Arbeitgeber jedoch kollektiv, in der Form der *Gesamtzusage* oder der *arbeitsvertraglichen Einheitsregelung*, gewährt. Solche dogmatisch den einzelvertraglichen Vereinbarungen zuzuordnenden Zusagen können nach einer Entscheidung des Großen Senats des BAG aus dem Jahre 1986 durch Betriebsvereinbarung zum Nachteil des Arbeitnehmers nur geändert werden, wenn die Änderung in der Vereinbarung vorbehalten war oder die Geschäftsgrundlage weggefallen ist. [83]

Ansonsten ist eine Aufhebung der einzelvertraglichen Gratifikationsvereinbarungen durch eine Einigung zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer über die Änderung des Arbeitsvertrages, eine Kündigung bzw. eine Änderungskündigung möglich. Die Änderung des Arbeitsvertrages kann konkludent erfolgen. Um auf den dafür erforderlichen Willen des Arbeitnehmers zu schließen, bedarf es jedoch besonderer Anhaltspunkte, allein das Weiterarbeiten auf eine entsprechende Ankündigung des Arbeitgebers hin reicht in der Regel nicht aus. [84] Eine Teilkündigung, die nur einzelne Bestimmungen des Arbeitsvertrages – wie etwa die Gratifikationsvereinbarung –, nicht aber das gesamte Arbeitsverhältnis betrifft, ist dagegen grundsätzlich unzulässig. [85] Hat sich der Arbeitgeber die Möglichkeit eines Widerrufs der Gratifikation vertraglich vorbehalten, unterliegt die Kündigung dennoch der gerichtlichen Überprüfung nach § 315 BGB. [86]

Eine besondere Form der Begründung eines Gratifikationsanspruches ist die *betriebliche Übung*.

Gewährt ein Arbeitgeber wiederholt und vorbehaltlos eine Sonderzuwendung und ruft dadurch bei den Arbeitnehmern das Vertrauen hervor, daß die Leistungen auch künftig erbracht werden, kann hieraus ein Rechtsanspruch der Arbeitnehmer erwachsen. [87] Nach der Rechtsprechung ist der erforderliche Vertrauenstatbestand in der Regel bei dreimaliger Zahlung einer Gratifikation gegeben, soweit nicht der Arbeitgeber eine Bindung für die Zukunft ausgeschlossen hat oder besondere Umstände gegen einen Bindungswillen sprechen. [88]

Hat der Arbeitgeber die Zahlung einer Gratifikation freiwillig und ohne Verpflichtung für die Zukunft gewährt, steht den Arbeitnehmern noch kein Zahlungsanspruch für die Zukunft zu. [89] Der Vorbehalt der *Freiwilligkeit* schließt jedoch die Entstehung einer betrieblichen Übung und damit eines Zahlungsanspruches der Arbeitnehmer nach vorstehenden Grundsätzen nicht aus. [90]

Da auch die betriebliche Übung dem Individualarbeitsrecht zuzurechnen ist [91], kann der Anspruch aus der betrieblichen Übung nur durch eine einverständliche Änderung oder durch eine (Änderungs-)Kündigung beendet werden. Für die Abänderung durch eine Betriebsvereinbarung gelten die oben bereits

dargestellten Grundsätze des BAG. [92] Für zukünftig zu begründende Arbeitsverhältnisse kann die Entstehung der Ansprüche außerdem durch eine Beseitigung der betrieblichen Übung vermieden werden.

Grundlage eines Gratifikationsanspruches kann schließlich auch der *Gleichbehandlungsgrundsatz* sein, wenn der Arbeitgeber einzelne Arbeitnehmer oder Arbeitnehmergruppen ohne sachlichen Grund von einer sonst allgemein gewährten Sonderzuwendung ausgeschlossen hat. [93] Sachliche Gründe können sich nur aus dem Arbeitsverhältnis ergeben. Das gilt auch für eine Unterscheidung zwischen Angestellten und Arbeitern: Sie ist nur zulässig, wenn die Bevorzugung gerade einer Gruppe auf legitimen Arbeitgeberinteressen beruht (etwa: Bindung speziell der Angestellten an den Betrieb, oder Ausgleich höherer Tariflöhne für Arbeiter). [94]

Hinsichtlich der *betrieblichen Mitbestimmung* ist § 87 I Nr. 10 BetrVG einschlägig. Der Betriebsrat hat ein zwingendes Mitbestimmungsrecht, soweit es um die »Verteilungsgerechtigkeit« geht. Ob die Gratifikation überhaupt gewährt wird und zu welchem Zweck, ergibt sich entweder aus der sie anordnenden Rechtsgrundlage oder – wenn eine solche fehlt – aus der freien Entscheidung des Unternehmers. [95]

### Die Höhe der Gratifikation

Im Regelfall ergibt sich die Höhe der vom Arbeitgeber zu zahlenden Sonderzuwendung aus der Vereinbarung oder der bisherigen betrieblichen Übung, die dem Gratifikationsanspruch zugrunde liegt. Steht das Bestehen eines Gratifikationsanspruches nur dem Grunde nach fest und lassen sich für die Höhe des Anspruchs keine Anhaltspunkte (z. B. die bisher gezahlten Beträge) ermitteln, hat der Arbeitgeber nach § 315 I BGB das Recht, die Höhe der Gratifikation nach seinem Ermessen festzusetzen. Diese einseitige Leistungsbestimmung durch den Arbeitgeber unterliegt nach § 315 III BGB der gerichtlichen Kontrolle hinsichtlich der billigen Ermessensausübung. Bei Leistungen ohne Rechtsanspruch ist der Arbeitgeber völlig frei hinsichtlich der Höhe der Zuwendung.

Eine Minderung des Gratifikationsanspruches kommt in Betracht, wenn ein Arbeitnehmer nicht den gesamten Bezugszeitraum beschäftigt war oder vor Fälligkeit der Gratifikation ausscheidet. Ob ihm in diesen Fällen die Gratifikation »pro rata temporis« zusteht oder gänzlich wegfällt, muß durch Auslegung der zugrundeliegenden Regelung oder Zusage ermittelt werden. [96] Eine Minderung ist hingegen regelmäßig nicht schon dann zulässig, wenn das Unternehmen im Bezugsjahr mit Verlust abgeschlossen hat. Nur ein diesbezüglicher ausdrücklicher Vorbehalt kann eine Herabsetzung rechtfertigen oder – unter dem Gesichtspunkt des Wegfalls der Geschäftsgrundlage – Verluste, die das Unternehmen in eine wirtschaftliche Notlage versetzen. Obliegt die Festsetzung der Gratifikationshöhe dem billigen Ermessen des Arbeitgebers (s. oben), können Verluste allerdings auch in der Ermessensabwägung berücksichtigt werden. Bei

Regelung in einer Betriebsvereinbarung kann die notwendige Anpassung ohne weiteres durch eine neue Betriebsvereinbarung erfolgen (somit Kündigungsmöglichkeit mit 3monatiger Frist gem. § 77 V BetrVG).

### Die Rückzahlungsklauseln

Da mit der Gratifikation auch ein Anreiz für künftige Betriebstreue gegeben werden soll, erfolgt die Gewährung von Gratifikationen häufig unter dem Vorbehalt der Rückzahlung für den Fall, daß der Arbeitnehmer in der nächsten Zeit aus dem Arbeitsverhältnis ausscheidet.

Solche Vereinbarungen sind im Hinblick auf die Doppelfunktion der Gratifikation grundsätzlich zulässig, soweit sie eindeutig gefaßt sind. [97] Der Arbeitnehmer darf durch die Rückzahlungsklausel jedoch nicht übermäßig lange an den Betrieb gebunden werden; die Bindung muß für ihn zumutbar und überschaubar sein. [98] In der Regel werden Rückzahlungsklauseln für den Fall der Kündigung vereinbart. Für den Fall einer betriebsbedingten Kündigung sind sie jedoch unwirksam. [99] Ob die Sonderzuwendung auch bei einer einverständlichen Aufhebung des Arbeitsvertrages oder einer billigend entgegengenommenen Kündigung zurückgezahlt werden soll, ist durch Auslegung der Rückzahlungsklauseln und unter Berücksichtigung des Anlasses der Aufhebung zu ermitteln. [100] Kommt der Arbeitnehmer mit der einverständlichen Aufhebung einer verhaltensbedingten (ordentlichen oder außerordentlichen) Kündigung zuvor, wird die Rückzahlungsfrage eher zu bejahen sein als wenn der Aufhebung eine unzulässige Kündigung durch den Arbeitgeber vorangegangen war.

Im einzelnen hat die Rechtsprechung für die Zulässigkeit von *einzelvertraglich vereinbarten Rückzahlungsklauseln* Rechtsgrundsätze aufgestellt, die in Ermangelung einer gesetzlichen Regelung auf alle einzelvertraglich vereinbarten Rückzahlungsklauseln Anwendung finden, soweit nicht die Umstände des Einzelfalles eine andere Beurteilung rechtfertigen. [101]

Nach diesen Grundsätzen sind Rückzahlungsklauseln bei Gratifikationen bis zur Höhe von 200,- DM generell unzulässig. [102] Auch eine Bindung, die sich bis über den 30. 6. des Folgejahres hinaus erstreckt [103], ist grundsätzlich unzulässig. [104]

Bei Gratifikationen bis zur Höhe eines Monatsgehalts im Auszahlungsmonat wird eine Bindung bis zum 31. 3. des Folgejahres für zulässig erachtet. [105] Ab einem Monatsgehalt kann eine Bindung auch über den 31. 3. des Folgejahres hinaus zulässig sein. [106] Die äußerste Grenze des zulässigen Bindungszeitraumes bildet, wie bereits gesagt, grundsätzlich der 30. 6. des Folgejahres. [107]

Vereinbarungen, die auf eine *Umgehung* der höchstzulässigen Bindungsfristen hinauslaufen, wie beispielsweise die Zahlung eines Vorschusses auf eine zukünftig fällig werdende Gratifikation, sind unwirksam. [108] Eine Umgehung der Rechtsprechung zu den Rückzahlungsvorbehalten ist auch nicht dadurch möglich, daß der Arbeitgeber die teilweise Auszahlung der Gratifikation vom Fortbe-



stand des Arbeitsverhältnisses im Folgejahr abhängig macht [109] oder Darlehen gewährt, die nur zurückgezahlt werden müssen, falls der Arbeitnehmer vor einem bestimmten Termin kündigt. [110]

Sind bei einer Gratifikationsvereinbarung zu lange Bindungszeiten vereinbart worden, sind diese nichtig. Die Rechtsfolge bezieht sich entsprechend dem Grundsatz des Arbeitnehmerschutzes im Zweifel jedoch nicht auf die gesamte Gratifikationsvereinbarung, es wird lediglich die zu lange Bindungszeit durch eine zulässige Frist ersetzt. [111]

Die Rückzahlungsfristen berechnen sich in der Regel vom Auszahlungszeitpunkt an [112]; bei vorzeitiger Zahlung der Gratifikation – etwa Zahlung der Weihnachtsgratifikation im November – bleibt es allerdings bei den soeben dargestellten Bindungsfristen bis zum 31. 3. bzw. 30. 6. des Folgejahres. [113]

Bei *tariflich vereinbarten Rückzahlungsklauseln* hält die Rechtsprechung dagegen auch längerdauernde Bindungen für zulässig. [114]

Der Grund für die Tarifdispositivität der ansonsten zwingenden richterrechtlichen Regeln liegt in der Achtung der Tarifautonomie (Art. 9 III GG) sowie in der Annahme, daß die Tarifvertragsparteien von dem ihnen eingeräumten Beurteilungsspielraum sachgemäßen Gebrauch machen werden.

Den Betriebsvereinbarungsparteien wird ein entsprechender Freiraum nicht zugestanden. [115]

## Anmerkungen

- 1 Vgl. hierzu etwa die Darstellung bei Schaub 1987, §§ 80–84.
- 2 Vgl. Gaul 1986, E V Rdn. 5; Schaub 1987, § 64 I.
- 3 Vgl. näheres hierzu Dietz/Gaul/Hilger 1967, A III Rdn. 5–9; Schaub 1987, § 64 II.
- 4 Vgl. Dietz/Gaul/Hilger 1967, A III Rdn. 24–32; Schaub 1987, § 64 III.  
Zu den arbeitswissenschaftlichen Methoden der Akkordvorgabebestimmung vgl. nur Dietz/Gaul/Hilger 1967, A III Rdn. 33–83 und Schaub 1987, § 64 IV, beide mwN.
- 5 (vom 27. 10. 1976) BGBl. I, S. 3046.
- 6 Vgl. Gaul 1986, E V Rdn. 3, der als weiteres Beispiel die Schornsteinfegergesellen nennt.
- 7 Vgl. Schaub 1987, § 67 I 2., zur u. U. erforderlichen »doppelten Lohnberechnung«.
- 8 Vgl. hierzu im einzelnen Hueck/Nipperdey 1963, § 43 II 1.; Schaub 1987, § 67 III 1., beide mwN.
- 9 Vgl. Fitting/Auffarth/Kaiser 1987, § 87 Rdn. 141; Gaul 1986, E V Rdn. 25–40; Stege/Weinspach 1984, § 87 Rdn. 192, 181.
- 10 Vgl. Dietz/Gaul/Hilger 1967, B III Rdn. 12; Schaub 1987, § 67 III 2.
- 11 Vgl. BAG AP Nr. 20 zu § 611 BGB Akkordlohn.
- 12 Dietz/Gaul/Hilger 1967, B III Rdn. 12–15; Schaub 1987, § 67 III 5.
- 13 Vgl. Dietz/Gaul/Hilger 1967, B III Rdn. 15; Schaub 1987, § 67 III 5; vgl. auch BAG AP Nr. 20 zu § 1 TVG Tarifverträge: Metallindustrie, zu denen in vielen Tarifverträgen vorgesehenen Lohnsicherungssystemen für den Fall, daß ein im Akkord beschäftigter Arbeitnehmer keine Akkordarbeit mehr verrichten kann.
- 14 Vgl. BAG AP Nr. 4 zu § 611 BGB Akkordlohn.

- 15 Vgl. Gaul 1986, E V Rdn. 50–53; Schaub 1987, § 67 III 3.
- 16 Vgl. Gaul 1986, E V Rdn. 50 (auch unter Hinweis auf ein in seltenen Fällen bestehendes Anfechtungsrecht nach § 119 BGB); Hueck/Nipperdey 1963, § 43 IV 3.; Schaub 1987, § 67 III 3.
- 17 Vgl. Hueck/Nipperdey 1963, § 43 IV 2.; Schaub 1987, § 67 III 3; sowie ausführlich zum ganzen Dietz/Gaul/Hilger 1967, B IV.
- 18 Vgl. Dietz/Gaul/Hilger 1967, B III Rdn. 35f. (mwN); Schaub 1987, § 67 III 4.
- 19 Vgl. Dietz/Gaul/Hilger 1967, B III Rdn. 38; hierbei ist das Haftungsprivileg des Arbeitnehmers bei »schadensgeneigter Arbeit« zu beachten, vgl. zuletzt v. Hoyningen-Huene, BB 1989, 1889ff. mwN.
- 20 Vgl. Hueck/Nipperdey 1963, § 35 I 6.; Schaub 1987, § 67 III 4.
- 21 Hueck/Nipperdey 1963, § 42 I; Schaub 1987, § 65 I 1.
- 22 Vgl. näher zu den unterschiedlichen Bezugsgrößen Dietz/Gaul/Hilger 1967, A III Rdn. 97–108; Stege/Weinspach 1984, § 87 Rdn. 182.
- 23 Zu diesen Begriffen vgl. Schaub 1987, § 62 I; im einzelnen zur Ausgestaltung des Prämienlohns Dietz/Gaul/Hilger 1967, A III Rdn. 97f.; Gaul 1986, E VII, Rdn. 5.
- 24 Schaub 1987, § 67 IV 2; einschränkend (nur bei Prämienverfahren, bei dem durch gesteigertes Arbeitstempo ein höheres Entgelt zu erzielen ist) Gaul 1986, E VII Rdn. 46 und Hueck/Nipperdey 1963, § 88 VI 2 Fn. 76.
- 25 Vgl. oben unter II. 1.2.; ferner Gaul 1986, E VII Rdn. 13–15.
- 26 Vgl. unter II. 6.2.1.; vgl. ferner Dietz/Gaul/Hilger 1967, B II Rdn. 39f.
- 27 Vgl. BAG AP Nr. 25 zu § 87 BetrVG 1972 Lohngestaltung; Fitting/Auffarth/Kaiser 1987, § 87 Rdn. 134, 148; Stege/Weinspach 1984, § 87 Rdn. 182, 196ff.
- 28 Vgl. Schaub 1987, § 67 IV 1.
- 29 Vgl. Gaul 1986, E VII Rdn. 39–45, sowie die Ausführungen oben II. 1.2.
- 30 Vgl. Schaub 1987, § 63 II 1–3.
- 31 Kritisch gegenüber dieser Form der Zulagengewährung Schaub 1987, § 63 II 4.
- 32 Zur umstrittenen Frage, wann eine übertarifliche Zulage von einer späteren Tariflohnerhöhung aufgesogen wird, vgl. BAG AP Nr. 8–13 zu § 4 TVG übertariflicher Lohn- und Tariflohnerhöhung (»Effektivklausel«); BAGE 23, 399 (»Anrechnungsklausel«).
- 33 Vgl. BAG AP Nr. 5,6 zu § 611 BGB Lohnzuschläge; AP Nr. 12 zu § 315 BGB; LAG Rheinland-Pfalz, NZA 1985, S. 668.
- 34 Vgl. BAG AP Nr. 12 zu § 315 BGB (wiederholte Krankheit eines langjährig beschäftigten Arbeitnehmers kein billigerswerter Grund).
- 35 Vgl. LAG Berlin, DB 1972, S. 195.
- 36 Vgl. Schaub 1987, § 69 IV 1. Zulässig ist der Widerruf dagegen bei einer Änderung der tariflichen Vergütung, vgl. BAG AP Nr. 6 zu § 611 BGB Lohnzuschläge.
- 37 Vgl. BAG AP Nr. 1,2 zu § 305 BGB Billigkeitskontrolle (Leistungsvoraussetzungen sind als vertragliche Einheitsregelung bekanntzugeben und sachgerecht abzustufen).
- 38 Vgl. BAG AP Nr. 4 zu § 87 BetrVG 1972 Lohngestaltung; Fitting/Auffarth/Kaiser 1987, § 87 Rdn. 134, 150, Stege/Weinspach 1984, § 87 Rdn. 172ff.; 199.
- 39 BAG GS NZA 1987, 168 = SAE 1987, 175 (Anm. Löwisch); Moll, NZA 1988, Beil. 1, S. 17ff.; vgl. Coester, BB 1984, 797ff.
- 40 Vgl. LAG Düsseldorf, DB 1971, S. 1214; sowie die Ausführungen unter II. 6.2.3.; vgl. auch BAG AP Nr. 75 zu § 611 Gratifikation (kein Wegfall der erst zu späterem Zeitpunkt fälligen Treueprämie bei vorzeitiger Beendigung des Arbeitsverhältnisses).
- 41 Vgl. Gaul 1986, E VIII Rdn. 11; Schaub 1987, § 76 I.1.
- 42 Vgl. LAG Mannheim, DB 1969, S. 1296.
- 43 Vgl. LAG Stuttgart, BB 1966, S. 369; OLG Karlsruhe, BB 1966, S. 1169; aber auch BAG AP Nr. 4 zu § 87 HGB.
- 44 Vgl. Schaub 1987, § 76 I.1.; vgl. auch BAG AP Nr. 3 zu § 242 BGB Auskunftspflicht (Arbeitnehmer kann sich bei der Abrechnung nicht auf den Auskunftsanspruch aus § 87c HGB berufen, sondern ist auf die allgemeinen Vorschriften (bes. § 259 BGB) angewiesen); zur Gewinnbeteiligung siehe noch unten II.5.
- 45 Zur nur »entsprechenden Anwendung« BAG AP Nr. 6 zu § 65 HGB.
- 46 BAG AP Nr. 1,2 zu § 65 HGB.

- 47 Vgl. BAG AP Nr. 1 zu § 65 HGB; Gaul 1986, E VIII Rdn. 13; Hueck/Nipperdey 1963, § 42 II 4. a.E.; Schaub 1987, § 76 I.3.; Trinkhaus, DB 1967, S. 859f. (unter Hinweis auf die Möglichkeit der Provisionsvereinbarung durch betriebliche Übung).
- 48 Vgl. BAG AP Nr. 1 zu § 87 BetrVG 1972 Provision; Nr. 34 zu § 87 BetrVG 1972 Lohngestaltung; Fitting/Auffarth/Kaiser 1987, § 87 Rdn. 134; Stege/Weinspach 1984, § 87 Rdn. 183.
- 49 Vgl. BAG AP Nr. 1 zu § 87 BetrVG 1972 Provisionen; in diesem Sinne auch Fitting/Auffarth/Kaiser 1987, § 87 Rdn. 153; ähnl. Dietz/Richardi 1982, § 87 Rdn. 583ff. (m.w.N.).
- 50 Vgl. BAG AP Nr. 4 zu § 87 BetrVG 1972 Provisionen; auch AP Nr. 2, 3 zu § 87 BetrVG 1972; AP Nr. 14 zu § 2 KSchG 1969; zustimmend Stege/Weinspach 1984, § 87 Rdn. 200ff.; Galperin/Löwisch 1982, § 87 Rdn. 251.
- 51 Vgl. BAG AP Nr. 8 zu § 65 HGB; ferner Hoffmann, DB 1977, S. 770, 771.
- 52 Vgl. Trinkhaus, DB 1967, S. 859, 861f., zur Frage, ob der ganze Vertrag oder nur die Provisionsabrede nichtig ist.
- 53 Zur Definition vgl. BGH LM Nr. 1 zu § 87b HGB.
- 54 Vgl. BGH LM Nr. 1 zu § 87b HGB; Gaul 1986, E VIII Rdn. 29; Schaub 1987, § 76 V.1.
- 55 Vgl. BAG AP Nr. 13 zu § 65 HGB (zur konkludenten Annahme des geänderten Vertrages bei Weiterarbeit ohne Widerspruch).
- 56 Zur Anspruchskonkurrenz vgl. BAG AP Nr. 12 zu § 87c HGB.
- 57 Gaul 1986, E VIII Rdn. 30.
- 58 Vgl. zu dieser Definition Schaub 1987, § 77, 1.
- 59 Vgl. hierzu, m.w.N. zur umfangreichen Literatur und den Spezialgesetzen, Gaul 1986, E VIII Rdn. 57-70; Schaub 1987, §§ 82, 83.
- 60 Vgl. zur rechtlichen Behandlung der »Jahresabschlußvergütung« unten zu Fn. 92; vgl. zum ganzen Schaub 1987, § 77 1; auch Hueck/Nipperdey 1963, § 42 III,5.
- 61 Vgl. LAG Düsseldorf, DB 1957, S. 288.
- 62 Vgl. Hueck/Nipperdey 1963, § 42 III 1; Schaub 1987, § 77 2.
- 63 Vgl. BAG AP Nr. 4 zu § 87a HGB.
- 64 Zu den Besonderheiten bei der Vereinbarung von vermögenswirksamen Leistungen aus dem Vermögen des Arbeitgebers nach dem 5. VermBG vgl. Schaub 1987, § 83 VI; sowie (noch bezogen auf das 4. VermBG) Gaul 1986, E VIII Rdn. 63-67.
- 65 Vgl. Dietz/Richardi 1982, § 87 Rdn. 505; Fitting/Auffarth/Kaiser 1987, § 87 Rdn. 135.
- 66 Vgl. LAG Bremen AP Nr. 1 zu § 87 BetrVG 1972 Lohngestaltung; Dietz/Richardi 1982, § 87 Rdn. 590; Stege/Weinspach 1984, § 87 Rdn. 199.
- 67 Vgl. Hueck/Nipperdey 1963, § 42 III 3; Schaub 1987, § 77 2.
- 68 Vgl. BAG AP Nr. 2 zu § 305 BGB Billigkeitskontrolle.
- 69 Vgl. Schaub 1987, § 77 3. (m.w.N.).
- 70 Vgl. BAG AP Nr. 1, 2 zu § 242 BGB Auskunftspflicht; AP Nr. 18 zu § 3 KSchG 1951; BGHZ 10, 385; ferner ArbG Bochum, DB 1971, S. 729 (ist wegen Verfeindung der Parteien die Vorlage der Bilanzen unzumutbar, kann Vorlage auch an unparteiischen Wirtschaftsprüfer erfolgen).
- 71 BAG AP Nr. 1 zu § 611 BGB Tantieme; vgl. Hueck/Nipperdey 1963, § 42 III 2; Schaub 1987, § 77 4.
- 72 Vgl. LAG Düsseldorf EzA Nr. 35 zu § 63 HGB; Schaub 1987, § 77 4., § 98 V 1f.; auch BAG AP Nr. 2 zu § 2 LohnFG.
- 73 Vgl. BAG AP Nr. 9 zu § 59 HGB; Hueck/Nipperdey 1963, § 42 III 4.
- 74 Vgl. BAG AP Nr. 4 zu § 87a HGB; AP Nr. 16 zu § 620 BGB Probearbeitsverhältnis; Hueck/Nipperdey 1963, § 42 III 4; Schaub 1987, § 77 6. Bei betriebsbedingter Kündigung des Arbeitnehmers ist sie regelmäßig unzulässig, vgl. BAG AP Nr. 84, 86, 98 zu § 611 BGB Gratifikation; einschränkend jetzt aber BAG AP Nr. 123 zu § 611 BGB Gratifikation.
- 75 Vgl. BAG, DB 1983, S. 2252.
- 76 Also weder notarielles Formerfordernis für die Zusage (§ 518 BGB) noch Rückforderbarkeit wegen groben Undanks (§ 530 BGB); vgl. BAG AP Nr. 1, 92, 93 zu § 611 BGB Gratifikation; AP Nr. 69 zu Art. 3 GG; Hueck/Nipperdey 1963, § 42 IV 1; Schaub 1987, § 78 I 6 (auch zu den Ausnahmen).
- 77 Vgl. Schaub 1987 § 78 II 2; einschränkend Gaul 1986, E VIII Rdn. 42.
- 78 Vgl. BAG AP Nr. 102 zu § 611 BGB Gratifikation.

- 79 Vgl. BAG AP Nr. 102, 103, 104 zu § 611 BGB Gratifikation; ferner Schaub 1987, § 78 II 2 (m. w. N.).
- 80 Vgl. BAG AP Nr. 113, 116 zu § 611 BGB Gratifikation.
- 81 Vgl. BAG AP Nr. 114 zu § 611 BGB Gratifikation.
- 82 Dazu oben II.3.2., bei Fn. 38.
- 83 BAG GS AP Nr. 17 zu § 77 BetrVG 1972; vgl. auch insoweit oben II.3.2.
- 84 Vgl. Schaub 1987, § 78 IV 4; auch BAG AP Nr. 2, 4 zu § 305 BGB; AP Nr. 101 zu § 242 BGB Ruhegeld.
- 85 Vgl. BAG AP Nr. 25 zu § 123 GewO; AP Nr. 2 zu § 242 Betriebliche Übung; AP Nr. 1,5 zu § 620 BGB Teilkündigung; ferner Schaub 1987, § 123 III 6 (m. w. N.).
- 86 Vgl. LAG Baden-Württemberg, AR-Blattei, D.Grattifikation, Entsch. 55.
- 87 Vgl. Gaul 1986, E VIII Rdn. 42; Schaub 1987, § 78 II 5.
- 88 Vgl. BAG AP Nr. 3, 4, 7 zu § 611 BGB Gratifikation.
- 89 Vgl. BAG AP Nr. 86 zu § 611 BGB Gratifikation; AP Nr. 69 zu Art. 3 GG.
- 90 Vgl. BAG AP Nr. 7 zu § 611 BGB Gratifikation.
- 91 Vgl. für die h. M. BAG AP Nr. 1, 5, 8 zu § 242 BGB Betriebliche Übung; Gaul 1986, A III; Schaub 1987, § 111 I.2 (m. w. N.).
- 92 Oben II.3.2. und bei Fn. 103.
- 93 Vgl. BAG AP Nr. 39, 40 zu § 242 BGB Gleichbehandlung.
- 94 Vgl. BAG AP Nr. 44, 66, 67, 68 zu § 242 BGB Gleichbehandlung; ferner Schaub 1987, § 78 II 6, m. w. N. zur umfangreichen Kasuistik zur Frage des Vorliegens eines sachlichen Grundes.
- 95 Vgl. oben II.3.2. bei Fn. 38.
- 96 Vgl. m. w. N. zur umfangreichen Rechtsprechung Gaul 1986, E VIII Rdn. 48; Schaub 1987, § 78 III 2.
- 97 Vgl. BAG AP Nr. 84 zu § 611 BGB Gratifikation.
- 98 Vgl. Gaul 1986, G VI Rdn. 29; Schaub 1987, § 78 V 1.
- 99 In diesem Sinne BAG AP Nr. 84, 86, 98 zu § 611 BGB Gratifikation; einschränkend jedoch BAG AP Nr. 123 zu § 611 BGB Gratifikation.
- 100 Vgl. LAG Berlin AP Nr. 65 zu § 611 BGB Gratifikation (Rückzahlungsklausel nur für Kündigung vereinbart – bei einverständlicher Aufhebung keine Rückzahlungsverpflichtung); vgl. auch LAG Düsseldorf, DB 1975, S. 988.
- 101 Entwickelt wurden die Grundsätze für Weihnachtsgratifikationen, sie sind jedoch entspr. auch auf andere Sonderzuwendungen anzuwenden, vgl. BAG AP Nr. 78 zu § 611 BGB Gratifikation; vgl. ferner Gaul 1986, G VI Rdn. 29; Schaub 1987, § 78 V 2.
- 102 Vgl. BAG AP Nr. 22, 108, 110 zu § 611 BGB Gratifikation.
- 103 Die Datenangaben sind immer bezogen auf Weihnachtsgratifikationen.
- 104 Vgl. BAG AP Nr. 82 zu § 611 BGB Gratifikation.
- 105 Vgl. BAG AP Nr. 106 zu § 611 BGB Gratifikation; ferner AP Nr. 82 zu § 611 BGB Gratifikation (ausschlaggebend ist das Arbeitsentgelt im Auszahlungsmonat, nicht das durchschnittliche Entgelt des vergangenen Jahres).
- 106 Vgl. BAG AP Nr. 22, 23, 25, 99 zu § 611 BGB Gratifikation.
- 107 Vgl. BAG AP Nr. 99 zu § 611 BGB Gratifikation (Bindung über den 30. 6. des Folgejahres hinaus unzulässig, wenn die Gratifikation das zweifache des Monatsgehalts nicht erreicht und der Arbeitnehmer mehrere Möglichkeiten zur Kündigung hatte).
- 108 Vgl. BAG AP Nr. 82 zu § 611 BGB Gratifikation.
- 109 Vgl. ArbG Hamburg, DB 1971, S. 341.
- 110 Vgl. ArbG Berlin, BB 1975, S. 1304.
- 111 Vgl. BAG AP Nr. 25 zu § 611 BGB Gratifikation.
- 112 Vgl. BAG AP Nr. 64 zu § 611 BGB Gratifikation.
- 113 Vgl. BAG AP Nr. 78 zu § 611 BGB Gratifikation.
- 114 Das gilt auch, soweit der Tarifvertrag nur kraft einzelvertraglichen Verweises anwendbar ist, vgl. BAG AP Nr. 54, 57 zu § 611 BGB Gratifikation.
- 115 Vgl. BAG AP Nr. 63 zu § 611 BGB Gratifikation; auch BAG AP Nr. 68 zu § 611 Gratifikation (zur Konkurrenz zwischen Rückzahlungsklauseln in Tarifvertrag und Betriebsvereinbarung).

## Literatur

- Coester, M. : Zur Ablösung einheitsvertraglicher Leistungsordnungen, in : BB 1984, S. 797-804.
- Dietz, R./Gaul, D./Hilger, M. L. : Akkord und Prämie, 2. Aufl., Heidelberg 1967.
- Dietz, R./Richardi, R. : Betriebsverfassungsgesetz, Bd. II, 6. Aufl., München 1982.
- Fitting, K./Auffarth, F./Kaiser, H. : Betriebsverfassungsgesetz, Handkommentar, 15. Aufl., München 1987.
- Galperin, H./Löwisch, M. : Kommentar zum Betriebsverfassungsgesetz, Bd. I und II, 6. Aufl., Heidelberg 1982.
- Gaul, D. : Das Arbeitsrecht im Betrieb von der Einstellung bis zur Entlassung, Bd. I, 8. Aufl., Heidelberg 1986.
- Hoffmann, R. : Aktuelle Fragen zum Provisionsanspruch der Angestellten im Versicherungsaufwendendienst, in : DB 1977, S. 770-772.
- Hoyningen-Huene, G. v. : Die Haftungseinschränkung des Arbeitnehmers - Rechtsfortbildung ohne Rechtsfortschritt, in : BB 1989, S. 1889-1896.
- Hueck, A./Nipperdey, H. C. : Lehrbuch des Arbeitsrechts, Bd. I, 7. Aufl., Berlin, Frankfurt 1963.
- Moll, W. : Der Ablösungsgedanke im Verhältnis zwischen Vertragsregelung und Betriebsvereinbarung, in : NZA 1988, Beilage 1, S. 17-31.
- Schaub, G. : Arbeitsrechtshandbuch, 6. Aufl., München 1987.
- Stege, D., Weinspach, F. K. : Betriebsverfassungsgesetz, Handkommentar für die betriebliche Praxis, 5. Aufl., Köln 1984.
- Trinkhaus, H. : Provisionsvereinbarungen mit Arbeitnehmern, in : DB 1967, S. 859-864.



---

# Sachregister

- Absentismus 11, 1053, 1075
  - , Management von 1049 ff.
- Ad-hoc-Vergütung 744
- Akkordentlohnung, Einführung einer 308
- Akkordlohn 238, 254, 270, 307 ff.
- Akkordschere 271
- Akkordsysteme 307 ff.
- Akkordvorgaben 309
- Akquisition 553
- Akzeptanznotwendigkeit 727
- Akzeptanzwahrscheinlichkeit 727
- Alternative Menüpläne 103
- Anerkennung 748 f.
- Anforderungsprofil 377
- Angemessenheitstheorie 208 ff. \*
- Angst 712
- Anreizaspekte
  - , Optimierung der 815 ff.
  - wertorientierter Personalpolitik 933 ff.
- Anreizattraktivität und Wertewandel 53 ff.
- Anreiz-Beitrags-Theorie 207 f., 739
- Anreizchancen der Mitarbeiterführung 823 ff.
- Anreizelemente für Führungskräfte 742 ff.
- Anreizempfänglichkeit 157 ff.
  - und kulturelle Werte 159 ff.
- Anreizfaktoren, immaterielle 889 f.
- Anreizfaktorgruppen 813 ff.
- Anreizfunktion, positive 182
- Anreizgestaltung 740
  - in der Kooperation 1093 ff.
  - in selbstverwalteten Betrieben 1083 ff.
- , strukturelle 815 f.
- Anreizinstrumente 1005
- Anreizkategorien 800
- Anreiz-Klassifikationen 176 f.
- Anreiz-Mixes für Führungskräfte 750 f.
- Anreizpolitik 1005
- Anreizpotentiale, Positionsabhängigkeit der 654 f.
  - von Qualitätszirkel 637 ff.
- Anreizpotential-Felder 655 f.
- Anreizprofile 739
- Anreizsituationen 801
- Anreizstrukturen 63 f.
- Anreizsystem(e) 3 ff., 174, 569
  - , betriebliche 178 f., 739, 755
  - der Unternehmung 853 f.
  - , Elemente des 575
  - für Innovationsmanager 700
  - für Mentoren 699 f.
  - , Gestaltung von 22 ff.
  - , immaterielles 603 ff.
  - in der öffentlichen Verwaltung 1169
  - in der Verwaltungsreform 1103 ff.
  - , Individualisierung des 23
  - , innovationsfördernde 567, 693 ff.
  - , innovationsförderndes, für Führungskräfte 573 ff.
  - , innovationsförderndes, für Nicht-Führungskräfte 578
  - , Kulturabhängigkeit von 127 ff.
  - , Leistungsbeurteilung im 860
  - , materielles 599 ff., 947 f.
  - , rollenspezifische 696 ff.
  - , strategisch orientierte 753 ff.
  - , Struktur des 576
  - und Europäisierung der Unternehmens-tätigkeit 150 ff.
- Anreiztransparenz 25
- Anreizwirkung(en) der Mitarbeiter-Kapital-beteiligung 881 ff.
  - , betriebsklimatische 892 ff.

- des Entgelts 114f.
- durch Arbeitsgestaltung 67ff.
- , materielle 888f.
- , mitarbeiterorientierte 895ff.
- , motivationale 886ff.
- , personalpolitische 891f.
- zum innovativen Verhalten 587
- Anreize 185, 1005
- Anstrengungs-Resultats-Erwartungen 20ff.
- Anwesenheits- und Bleibebeize 1049ff.
- Anwesenheitsanreize 11
- Arbeit, gleichwertige 278
- , Qualität der 265
- Arbeits- und Lebenswelt, ganzheitliche 903ff.
- Arbeitsbewertungsverfahren 283ff.
- Arbeitsergebnis 856
- Arbeitsform, neue 41ff.
- Arbeitsgestaltung, neue Formen der 67ff., 75
- und Entlohnungsproblematik 78ff.
- Arbeitsgruppe, teilautonome 222
- Arbeitsinhalte 749
- , Gestaltung von 541
- Arbeitskosten 154f.
- Arbeitsmarkt der Europäischen Gemeinschaft 153f.
- Arbeitsmoral 261
- , neue 37ff.
- , Wandel der 358ff.
- Arbeitsmotivation s. a. Motivation 35ff., 134ff.
- Arbeitsorganisation, anlaß-orientierte 1176
- Arbeitsplatz- oder Stellenbewertung 858f.
- Arbeitsplatzgestaltung, ergonomische 961
- Arbeitsprämien 1029
- Arbeitsrecht 155f.
- Arbeitssicherheitskonzept 961
- Arbeitsstruktur und Entgelt 115ff.
- und Arbeitsinhalte 959f.
- Arbeitsteilung 1089
- Arbeitsunzufriedenheit 26
- Arbeitsverhalten im öffentlichen Dienst 1179f.
- und materielle Anreize 839ff.
- und Personalführung 841f.
- Arbeitsverhältnisse 5
- Arbeitswert 268
- , integrierter 269
- Arbeitszeit, Flexibilisierung der 952
- Arbeitszeiten 43f., 156f.
- Arbeitszeitregelungen 23f., 159
- Arbeitszeitsystem 926
- Arbeitszufriedenheit 37f.
- , Zweifaktoren-Theorie der 1075
- Assessment-Center 392
- Aufgabenbereiche, Bewertung von 219
- Aufgabenerweiterung, individuelle 75
- Aufgabengehalt 802
- Aufgabenstruktur, ganzheitliche 117
- Aufgabenzuschnitt, individualisierter 24
- Aufwärtsbeurteilung 950
- Aus- und Weiterbildung 365
- Ausschüttungsperiode und -rhythmus 762f.
- Auszeichnungen 1029f.
- Avantgarde, unternehmerische 558
- Bedeutungsfelder, phänomenologische 528ff.
- Bedürfnispyramide 408
- Bedürfnisse 260
- , Wandel der 262
- Beförderungsrichtlinien für leitende Angestellte 515
- Behavior Modification 206
- Belastungsgrad 266f.
- Belohnungen 865
- Berateraufgaben 1021
- Beraterkreis 473
- Berufseinsteiger 9
- Berufslaufbahn, Flexibilisierung der 508ff.
- Besetzungsplanung 402
- Beteiligungsfelder 760f.
- Beteiligungsmodelle 883, 988ff.
- Beteiligungsperiode 762
- Betriebliches Vorschlagswesen s. Vorschlagswesen
- Betriebseinheit, kooperative 1093f.
- Betriebsklima 892
- Bewertungsausschuß 627f.
- Bewertungsschemata für Verbesserungsvorschläge 602
- Bezirksprovision 313
- Bleibebeize 9
- Boni, individueller 773f.
- Buffetpläne 103
- Bundeswehr Universitäten 1040f.
- , Ausbildung an 1041
- Business Start-up 554
- Cafeteria-Ansatz 93f.
- , Anreizelemente des 96ff.
- , Gestaltungsmöglichkeiten des 99ff.
- Cafeteria-Budget 99f.
- Cafeteria-Modelle 91ff.
- Cafeteria-Option 100f.
- Cafeteria-Plänen 95f.
- Cafeteria-Systeme 745
- Charisma 563
- CIM (Computer Integrated Manufacturing) 968f.
- Comparable Worth-Ansatz 279
- Corporate Faktor 785f.
- Corporate Identity 68, 387f.



- Corporate Venture Capital Groups 553  
 Cosmopolitans 486  
 Current Financial Results 768  
  
 Defizitmotive 714  
 Demand Pull 557  
 Denken, strategisches 970f.  
 Dezentrale Einheiten 921f.  
 Differenzierung des Arbeitsmarktes 199  
 Differenzlohn 1096  
 Dissonanzabbau 716f., 717f.  
 Dissonanzaufbau 716, 717  
 Dissonanzmeidung 716, 718  
  
 Effort bargaining 270  
 Eignungsbeurteilung 858  
 Einheitslohn 1091, 1096  
 Einstellung neuer Mitarbeiter 391  
 Einstellungen und Verhaltensweisen, Erzeugung von 540f.  
 Einstellungsänderung 716  
 Eintrittsanreize 8f.  
 Eintrittsentscheidung 9, 208  
 Einzelbedürfnisse 19f.  
 Empowerment 561  
 Entfaltungsanreize 802  
 Entgelt s. a. Lohn, Entlohnung 113, 259, 845 ff.  
 -, Anreizwirkung des 114 ff.  
 - und Arbeitsstruktur 115 ff.  
 - und Technologie 115 ff.  
 Entgeltdifferenzierung nach Leistungsmenge 265  
 Entgeltfestsetzung 848f.  
 Entgeltflexibilisierung 96  
 Entgeltformen 111 ff.  
 -, aufgaben-orientierte 121  
 -, autonomie-orientierte 121f.  
 -, orts-orientierte 120f.  
 -, status-orientierte 119f.  
 -, technologie-orientierte 118 ff.  
 -, zeit-orientierte 120  
 Entgeltgerechtigkeit 114, 257 ff., 263f.  
 Entgeltgestaltung, Motivationskraft der 262  
 - und Leistungsmotivation 264 ff.  
 Entgeltplan 755  
 Entgeltpolitik, leistungsorientierte 947  
 Entgeltsystem(e) 24, 113 ff., 307 ff.  
 -, rechtliche Rahmenbedingungen 305 ff.  
 -, strategisch-orientiertes 764  
 Entlohnung 233 ff., 245 ff., 802  
 -, anforderungsgerechte 266 ff.  
 -, betriebliche 217f.  
 -, leistungsgerechte 270 ff.  
 -, qualifikationsorientierte 215 ff., 580f.  
 Entlohnungskonflikte 1091f.  
  
 Entlohnungsmethoden 253f.  
 Entlohnungsproblematik 78 ff.  
 Entscheidungsdezentralisation und Ideengenerierung 587f.  
 Entscheidungsprozesse in öffentlichen Verwaltungen 1119 ff.  
 Entwicklung-on-the-job 1021  
 Entwicklungsplanung 388  
 Equity-Theorie 84 ff., 208 ff.  
 Erfolgs- und Leistungskriterien 759  
 Erfolgsbeteiligung, betriebliche 581  
 Erfolgsbeteiligungssystem, innovationsförderndes 581  
 Erfolgsfaktoren, strategische 768  
 Erfolgskriterien, innovationsbezogene 575f.  
 Erfolgspotentiale 378  
 Erwachsenenbildung, Prinzipien der 437  
 Erwartungshaltung 6  
 Erwartungstheorien 210f.  
 Erwartungs-Valenz-Modell 210f.  
 Erziehungsstrategie 206  
 Europäische Gemeinschaft, Arbeitsmarkt der 153f.  
  
 Fachlaufbahn(en) 490, 1018f.  
 Fachpromotor 589  
 Farben 1067  
 Farbenlehre 1069  
 Farbenpsychologie 1080  
 Farbentests 1070  
 Farbgestaltung 1065 ff., 1072  
 Farbkennzeichnungen 1078  
 Farbwahrnehmung 1069  
 Farbwirkungen, psychische 1071  
 Fehlzeiten 11 ff., 1052  
 Femininität 160, 164 ff.  
 Flexibilisierung der Arbeitszeiten 43  
 Flexibilitätsanreize 499 ff.  
 Flexibilitätslohn 221f.  
 Flexible-benefit-plan 95  
 Flexible-benefit-system 95  
 Flexible-human-resource-system 93  
 Fluktuation 1054, 1087  
 -, Management von 1049 ff.  
 Fluktuationsproblematik 10f.  
 Forschung und Entwicklung 1001  
 Fortbildungsmaßnahmen, außerbetriebliche 512  
 Frauenförderpolitik 281f.  
 Frauenlohndiskriminierung 278  
 Früherkennungssystem, strategisches 379  
 Führerrollen 797  
 Führung von unten, replizierende 811f.  
 Führung 910  
 -, institutionelle 811  
 -, interaktionelle 811

- , kompensatorische 811
- , strukturelle 811
- , symbolische 562
- Führungsanforderungen 801
- Führungsansatz von Vroom/Yetton 722 ff.
- Führungseigenschaften 141 ff.
- Führungsethik 830 ff.
- Führungsfolgerungen 801
- Führungsgrundsätze 991
- Führungsinstrumente 918 ff.
- Führungskräfte, Anreizelemente für 737 ff., 742 ff.
- , Anreizmix für 750 f.
- , Leistungsanreize für 737 ff.
- , monetäre Bezüge 742 f.
- Führungskräftepolitik 946
- Führungskultur, wertorientierte 949, 963
- Führungsleitlinien 830 f.
- Führungspositionen auf Zeit 1113 f.
- Führungsrichtlinien 1177
- Führungsstil 143 ff., 544 f., 722 f., 746, 804 ff.
- , autokratischer 65 f.
- in Japan 144 f.
- , integrierter ganzheitlicher 921
- , mitarbeiterbezogener 746
- , mitarbeiterorientierter 65 f.
- , partizipativer 584 f.
- Führungsstilforschung 804 f.
- Führungsstilkonzepte, Problematik der 807
- Führungsstrukturen 516
- Führungssystem 569 f., 918 ff.
- Führungstheorie, situationale 806
- Führungsverhalten 134, 722
- , Dilemma des 827 f.
- , effektives 805
- , strategisches 755
- Funktionsprofile 414, 418, 422 f.
- Furcht 714
- Future Benefit Factors 768
  
- Geld 260
- Geld-Arbeit 41
- Geld/Geld-Angebot 106
- Geldkultur 43
- Geldprämie 1029
- Genfer Schema 267 f.
- Gerechtigkeit 1074
- Gerechtigkeitstheorie 208 ff.
- Geschäftseinheiten, strategische, (SGE) 765, 1093
- Geschäftsführer, kollektiver 1090
- Gesundheitspolitik 961
- Gewinnbeteiligung 315 f.
- Gleichstellungsausschuß 281 f.
- Gleitzeitregelung 952, 955 ff.
- Gratifikation(en) 20 ff., 316 ff., 1074
- , Höhe der 319
- , Rückzahlungsklauseln 320
- Gratifikationsanspruch 318
- Great Performer Award-Programm 300 ff.
- Grundauffassung des Menschen, optimistische/pessimistische 261
- Grundlohn 218
- Grundlohnbestimmung 222 f.
- Grundlohndifferenzierung, betriebliche 268
- Gruppen, teilautonome 75
- Gruppenanreize 15
- Gruppenprämienlohn 80
  
- HedoMat 61 ff.
- Hedonismus 58
- Herausforderungs-Theorien 529 f.
- Human-Resource-Management 800
- Hygienefaktoren 714, 1075
  
- Idealist 61 f.
- Ideenakzeptierung 588 f.
- Ideengenerierung 587 f.
- Ideenrealisierung 589 f.
- Identifikationsanreiz 1078 f.
- Incentive Compensation System 753
- Incentive Plan 299
- Incentive System, strategisch-orientiertes 777
- Incentive-Reisen 1030
- Incentives 262, 779, 1025 ff.
- Individualanreize 15
- Individualisierung von Leistungen 97
- Individualisierungspotential 25
- Individualismus 160, 163 f.
- Individualismus/Kollektivismus 144 f.
- Individualquoten 773 f.
- Individualverhalten 133
- Industrieforscher, Karriereentwicklungsanreize für 1017
- , Leistungsbeurteilungssystem für 1014
- Inequity-Theorie 84 ff.
- Information und Kommunikation 750, 920, 942 ff.
- Informationsaufenthalte 509
- Informationsbedürfnisse in Innovationssituationen 711 f.
- Informationsdeformation 715
- Informationsgrad 727
- Informationsnotwendigkeiten in Innovationssituationen 711 f.
- Informationsselektion 715
- Informationstechnologie 968
- Informationsversorgung passiv Innovierender 709
- Inhaltstheorien 799, 1075

- Innovation 549, 569, 687, 707  
-, Umsetzung von 551  
Innovations-Champion 553f.  
Innovationsförderung durch rollenspezifische Anreizsysteme 696ff.  
Innovationsideen 587  
Innovationsmanagement 570  
Innovationsmanager, Anreizsysteme für 700  
Innovationsprozeß, Anreize im 685ff.  
Innovationssituationen 711ff.  
Innovative Ideen, Akzeptanz 689ff.  
Innovatives Verhalten, Anreizwirkung zum 587  
Innovierender, aktiv 708  
-, passiv 708  
Internationalisierung 361  
Intrapreneure 552f.  
Intrapreneuring 690f.  
Intuition, Kultivierung der 559
- Job Characteristics Model 87  
Job enrichment 75  
Job Rotation 1020  
Job und Site Sharing 923f.
- Kapitalbeteiligung 883  
Karriere 483f.  
Karriereangebote, betriebliche, und Anreizwirkungen 488f.  
Karriereanker 485  
Karriereanreize 481ff.  
Karrierechancen 746f.  
Karriereentwicklung, Sonderformen der 1020f.  
Karrieremotive 487  
Karriereorientierungen von Industrieforscher 1017  
Karrierephasen 495  
Karriereplanung 488, 582f.  
-, systematische 491ff.  
Karriersysteme 496  
-, Individualisierung der 24  
Karrierewünsche, individuelle 484  
Karriereziele 487  
Kategorien von Teilungsbasen 759f.  
Kennzahlensystem, betriebliche ökologische 182  
Kernplan 102  
Kleingruppen 640  
Kleingruppenaktivitäten 669  
Kleingruppenarbeit 452  
-, Personalentwicklung durch 465ff.  
Kleingruppenstruktur 457f.  
Kognitive Dissonanz 715f.  
Kollektivismus 160, 163f.  
Kollektivismus/Individualismus 144f.
- Kommunikation 542f., 750  
Konflikt, intrapersonaler 715f.  
»Könnenstreppe« 81f.  
Kontaktanreize, soziale 802  
Kontextpartisan, virtuoser 560  
Kontingenzmodell 88  
Kontraste 1075  
Konventionalisten 61f.  
Kooperative Betriebseinheiten, Konzept der 1093f.  
Kordinatorator 645  
Kosten-Nutzen-Bilanz 341  
Krankenstand 1052  
Kreative Köpfe 697  
Kreativität 844  
-, Anreize zur Entfaltung der 525ff.  
-, Entfaltung von 527ff.  
Kreativitätsentfaltung, Thesen zur 538f.  
Kreativitätstechniken 533f., 647f.  
Kultur 130ff.  
Kulturdimensionen 132  
-, managementrelevante 160  
Kulturmerkmal, anreizrelevante 161ff.
- Leistung(en) 252f.  
-, kreative 528ff.  
-, monetäre 925  
-, nichtmonetäre 925  
- und Gegenleistung 945ff.  
Leistungsanreiz(e) 13f., 739, 1073ff.  
- für Führungskräfte 737ff.  
-, Lohnhöhe als 259  
- und Lohndiskriminierung 277f.  
Leistungsbedürfnis 17f.  
Leistungsbelohnungen 1176  
Leistungsbeurteilung und -zurechnung, individuelle 198f.  
Leistungsbereitschaft 8, 843, 908f., 1075  
Leistungsbeurteilung 854f.  
-, Anreizaspekte der 851ff.  
-, Grenzen der 871ff.  
- im betrieblichen Anreizsystem 860f.  
-, Merkmale der 856ff.  
-, Verfahren der 859f.  
Leistungsbeurteilungsblatt 873f.  
Leistungsbewertung 761f., 869  
-, individuelle 768f.  
-, Prozeß der 770f.  
- von Organisationseinheiten 766f.  
-, zielorientierte 743  
Leistungsbewertungsperiode 770  
Leistungsbewertungstabelle 770  
Leistungsbewertungsverfahren 576f.  
Leistungsentlohnung 252  
Leistungsergebnis 856  
Leistungsfähigkeit 468, 908f.

- Leistungsförderung durch Incentives 1025 ff.  
 Leistungslohnsystem 80  
 Leistungsmenge 270  
 Leistungsmessungen 270  
 Leistungsmotiv 801  
 Leistungsmotivation 37f., 134ff., 208, 257ff.  
 –, Aspekte der 260ff.  
 – und Entgeltgestaltung 264ff.  
 Leistungsorientierung 758  
 Leistungsverhalten 259, 856  
 –, individuelles 27ff.  
 –, strategisches der Manager 759  
 Leistungszulagen 311  
 (Leistungs-)Zulagensystem 223f.  
 Lern- und Sozialisationstheorien 206f.  
 Lernanreize 469  
 Lernbedarf, betrieblicher 469f.  
 Lernbereitschaft, individuelle 469f.  
 Lernen  
 – am Arbeitsplatz 508  
 –, antizipatorisch-innovatives 504  
 –, eigenverantwortliches 470  
 –, tradiertes 504  
 Lerngruppen 471f.  
 Lernstatt 467f., 958  
 Lernstatt-Beauftragte 473  
 Lernstatt-Konzept 467  
 Lernstättzentrale 472  
 Locals 486  
 Lohn s. a. Entgelt, Entlohnung  
 Lohn 259  
 –, gerechter 259, 263  
 – und Gehaltsrahmentarifvertrag 220  
 – und individuelle Leistung 218f.  
 Lohnabstimmung, betriebliche 265  
 Lohnanreizsysteme 270  
 Lohndifferenzierung 201f., 265  
 –, Arbeitssystem der 242  
 –, individuelle 81  
 –, Tarifvertrag über die 240ff.  
 Lohndiskriminierung, geschlechtsspezifische 277  
 – und Leistungsanreize 277f.  
 Lohnelemente, qualifikationsorientierte 223f.  
 Lohnfindungsverfahren 240f.  
 Lohngerechtigkeit 84ff., 275ff., 277  
 Lohnhöhe, absolute 200  
 –, relative 200f.  
 Lohnpolitik, betriebliche 197  
 – und Motivation 195ff.  
 Lohnsystem(e) 78  
 –, lernorientierte 82ff.  
 Lohnwert 268  
 Lohnzulagen 311f.  
 Macht 560f.  
 Machtdistanz 144f., 160, 161f.  
 Machtpotentiale 560f.  
 Machtpromotor 589  
 Management by Objectives 918f.  
 Management by Unternehmenskultur (MbU) 971ff.  
 Management by walking around 920  
 Managementlehre, interkulturelle 131  
 Managing Diversity 917  
 Maskulinität 160, 164ff.  
 Materialismus, neue Form 58f.  
 Mehrmonatsprämien 1029  
 Menschenbild, ganzheitliches 908  
 Mentoren, Anreizsysteme für 699  
 Menüplan 103  
 Merit-System 223f.  
 Merkmale von Arbeitstätigkeiten 88  
 Mitarbeiterbeteiligung 983ff.  
 Mitarbeiterentwicklung 927ff.  
 Mitarbeiterfördergespräch 397ff., 418, 419ff.  
 Mitarbeiterführung, Anreizaspekte der 795ff.  
 – in der öffentlichen Verwaltung 1169f.  
 –, Leistungsorientierte in der öffentl. Verwaltung 1167ff.  
 –, »reizende« 809ff.  
 Mitarbeiterführung 24, 797f.  
 Mitarbeitergespräch 919  
 Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung 883  
 –, Anreizwirkung von 881ff.  
 Mitarbeiterkonflikt 728  
 Mitarbeiterqualifikationen 357f.  
 Mitbestimmung 156  
 Mobilität 1088  
 –, berufliche 48ff.  
 Mobilitätsbereitschaft 517  
 Moderator(en) 455f., 463, 472, 513, 659, 676  
 –, Ausbildung der 677  
 Motivation 202f., 211ff., 260f., 387, 842ff.  
 –, Formen der 73ff.  
 –, intrinsische 73  
 –, Persönlichkeitstheorien der 203f.  
 –, Prozeßtheorien der 207ff.  
 –, Theorien der 203ff.  
 Motivationsanalyse 1056ff.  
 Motivationsansätze 798ff.  
 Motivationsfaktoren 908  
 Motivationsforschung 16f.  
 Motivationsgrundlagen des Lohnanreizes 202ff.  
 Motivationspotential 68  
 – und Werthaltungen 65ff.  
 Motivationsproblematik 260ff.  
 Motivationsssysteme 905, 924ff.  
 Motivationstheorien 134ff.

- Motivierung, extrinsische 73  
 Motivtaxonomien 799
- Nachfolgeplanung 402  
 Nachwuchsrekrutierung für die Offizierlaufbahn 1039  
 New Style Joint Venture 553  
 New Venture Management 547 ff.  
 -, externes 552 f.  
 -, internes 553 f.  
 -, Kontingenzansätze zum 554 f.  
 -, Organisationsformen 552 ff.  
 New Ventures Division 551 f.  
 NOGA-Projekt 449
- Occupational Segregation 279 f.  
 Öffentliche Verwaltung, Beurteilungssysteme in 1112.  
 -, Controlling für 1119  
 -, materielle Anreize in 1112 f.  
 -, Mitarbeiterführung in 1114 f.  
 -, Mobilität in 1115 f.  
 -, Resultatsverantwortung in 1116 ff.  
 Öffentlicher Dienst, Anreizformen im 1133 ff.  
 -, finanzielle Anreize im 1133  
 -, finanzielles Anreizsystem für 1135 ff.  
 -, Leistungsanreize im 1129 ff.  
 -, nichtfinanzielle Anreize im 1133  
 -, Personalmanagement im 1110 ff.  
 Offizierausbildung 1040  
 Offizierlaufbahn 1039  
 Ökologisches Verhalten 183  
 Open Door Policy 920  
 Operative Erfolgsfaktoren 768  
 Ordnungsanreiz 1077 f.  
 Organisations- und Führungssystem 179  
 Organisations- und Personalarbeit 363 f.  
 Organisationseinheiten, Leistungsbewertung von 766 f.  
 Organisationsentwicklung 366 f., 922 f., 958 f., 1059 f.  
 Organisationsentwicklungsprozesse 1060  
 Organisationsstruktur, Gestaltung von 561 f.  
 -, innovationsfördernde 587  
 Organisationssystem 921 ff.  
 Organisatorisches Dilemma des Innovationsprozesses 571
- Parallel-Hierarchie 490  
 Partizipation 584 f.  
 - an der Entgeltfindung 97  
 Partizipationsbedürfnisse 719 ff.  
 Partizipationsbereitschaft 367  
 Partizipationsfähigkeit 367  
 Partizipationsnotwendigkeiten 719 ff.
- Partnerschaftsausschuß 989 f.  
 Pay for knowledge 80, 82 ff.  
 Personal- und Sozialpolitik, wertorientierte 913  
 Personal-Auswahlentscheidung 946  
 Personalbemessung 237  
 Personalbetreuungskonzept 946  
 Personaleinsatz 368  
 Personaleinsatzflexibilität 226  
 Personalentwicklung 385, 429 ff., 432, 468 f., 582, 747 f.  
 - als Motivationsinstrument 383 ff.  
 -, Aufgabe der 368  
 - durch Kleingruppenarbeit 465 ff.  
 - für Führungskräfte 423 ff.  
 - für mittelständische Betriebe 409 ff.  
 -, gruppenorientierte 413  
 - in der Bundesverwaltung 1154 f.  
 - in der öffentlichen Verwaltung 1147 ff.  
 -, individuelle 413  
 -, Instrumente der 395 ff., 412 f.  
 -, Konzeption der 391 ff.  
 -, mitarbeiterspezifische Bedingungen 364 f.  
 -, Organisation der 368 f., 434  
 -, partizipative 353 ff., 365 ff.  
 -, partnerschaftliche 405 ff., 411  
 -, Prozesse der 415 f.  
 -, Rahmenbedingungen für 360 ff.  
 - und Qualitätszirkelarbeit 447 ff.  
 -, zielgruppenorientierte 370 ff.  
 Personalentwicklungsgespräche 422  
 Personalentwicklungsmaßnahmen 414 f.  
 Personalentwicklungsziele 411 f.  
 Personalführung 844  
 Personalplanung 928  
 Personalpolitik, arbeitnehmerorientierte 617  
 -, Grundfunktion der 936 f.  
 -, wertorientierte 933 ff., 965  
 Personalstrategien zur Entlohnung, neue 224 ff.  
 Persönlichkeitsprofil, das heroisch-paradoxe 558 f.  
 Philosophie, pragmatische 560  
 Polyvalenz 78  
 Polyvalenzlohnsystem 80 f.  
 Potentialbeurteilung 396, 869  
 Potentialrente 221  
 Potentialtransfer 555  
 Prämie 599 f.  
 -, individuelle 311  
 Prämienberechtigter 602 f.  
 Prämienlohn 238 f., 310 f.  
 Prämienlohnsysteme 270, 310 f.  
 Prämienregelungen 252  
 Prämierungssystem des Vorschlagswesens 630

- Prinzipien, ethische 948ff.  
 Problemstrukturierung 727  
 Produktdistanz 77  
 Projektarbeit 512  
 Projektgruppe 1060  
 Projektlaufbahn 1020  
 Projektmanagement-Laufbahnen 747  
 Projektteam und teilautonome Gruppen 922f.  
 Provision 313f.  
 Provisionsanspruch 314  
 Provisionshöhe 314  
 Prozeßverkettung 77  
 PSI-Modell 965
- Qualifikation 247ff.  
 Qualifikationsanforderungen 266  
 Qualifikationsentlohnung, Bewertung der 224ff.  
 Qualifikationslohn und gewerkschaftliche Strategie 229  
 - und Arbeitnehmerinteressen 229  
 - und Personalkosten 227f.  
 Qualifizierungsprogramme 376  
 Qualitätserfordernisse 727  
 Qualitäts-Verbesserungs-Programm (QVP) 449  
 Qualitätszirkel 379f., 449, 468, 639ff.  
 -, Ablauforganisation von 646f.  
 -, Anreizpotentiale von 637ff.  
 -, Aufbauorganisation von 643ff.  
 -, Einsatzbereiche von 642f.  
 -, Gestaltung von 661f.  
 -, Implementierung der 450f.  
 - Mitglieder 656ff.  
 - Programm-Manager 660  
 - und Personalentwicklung 447ff.  
 -, Ziele von 649ff.  
 Quality Control Circles 639
- Realisten 60f.  
 Referentenqualifizierung 435  
 Referentensystem 946  
 Resignierter 61f.  
 Resultats-Gratifikations-Erwartungen 20ff.  
 Ringi-Prinzip 144  
 Rotationen 510
- Sachprämien 1029f.  
 Schichtmodell 952ff.  
 Schlüsselqualifikation 250f., 357  
 Schnittstellenmanagement 551  
 Selbstaktualisierung 529f.  
 Selbstverwaltete Betriebe 1086  
 -, Anreizgestaltung 1083ff.  
 Selektionshypothese 487
- Seniorität 218  
 Sicherheitsstreben 960ff.  
 Sinn-Arbeit 45  
 Situationsberater 473  
 Skill-Based-Pay-Modell 221f.  
 Skunkworks 554  
 Soft factor 970f.  
 Sozialisationshypothese 487  
 Sozialzulagen 311  
 Spaß-Arbeit 42  
 Spektralfarben 1068  
 Spezialistenlaufbahn 490  
 Spin-in 553  
 Spin-off 553  
 Status-Arbeit 46  
 Statureinbußen 1134  
 Statusverbesserungen 1134  
 Stellenbesetzungskonflikt 1089  
 Stellenwechsler 9  
 Steuerungsteam 645  
 Stimulus-Respons-Paradigma 174  
 Strategieformulierung, Bewertung der 761f.  
 Strategieimplementierung, Bewertung der 762  
 Strategie-Workshops 377ff.  
 Strukturanalyse 1056  
 Strukturoptimierung, »reizende« 816  
 Strukturprofil 883f.  
 Systembelohnungen 1175  
 Systeme, produktive soziale 907  
 Systemgestaltung, soziotechnische 76ff.
- Tantieme 315f., 947  
 -, Berechnung der 316  
 Tantiemezahlung 315  
 Tarifvertrag zur Lohndifferenzierung (LoDi) 221  
 Task Forces 554  
 Tätigkeit, Konzept der vollständigen 74f.  
 Tauschtheorien 207f.  
 Technologie 115f.  
 - und Entgelt 115ff.  
 Technologietransfer, innovativer 557  
 Technology Push 557  
 Theorie der kognitiven Dissonanz 715f.  
 Theorie, existentialistische 529f.  
 Transformation, kulturelle 552  
 Transformierenden Führung, Konzept der 563  
 Transforming Leadership 563  
 Treueprämien 312
- Umsatzprovision 313  
 Umwelt 173, 337  
 Umweltethik 181  
 Umweltschutzbeauftragter, betrieblicher 184

- Unsicherheitsvermeidung 160, 162f.  
 Unternehmensentwicklung, Phasen der 360f.  
 Unternehmensführung von morgen 909  
 Unternehmensgrundsätze, wertorientierte 917  
 Unternehmenskultur 362f., 585f., 962ff., 987, 1079  
 -, Transformation der 562  
 Unternehmenstätigkeit 150ff.  
 Ursache-Wirkungs-Diagramm 647  
  
 Venture Merging and Melding 553  
 Venture Team 554  
 Venture-Nurturing 553  
 Verbesserungsvorschlag 625  
 -, Bewertung von 630f.  
 Verdrängungsstrategie 1089f.  
 Vergütungsstruktur, leistungsgerechte 1095  
 Verhaltensänderung 716  
 Verhaltensgitter von Blake/Monton 806  
 Verhaltenslenkung 797f.  
 Verhaltenssteuerung 8  
 Verhaltensstile von Führern 805  
 Verkaufsincentives 299f.  
 Vermittlungsprovision 313  
 Versetzung, traditionelle 489  
 Verteilungskonflikte 1087ff.  
 Verteilungsprobleme 1085ff.  
 Vertrag, psychologischer 6ff.  
 Vertrauensorganisation 913f.  
 Verwaltungsführung, ergebnis-orientierte 1176  
 Visionen 562  
 Vorschlagswesen, betriebliches 579, 597ff., 615ff.  
 -, Anreizaspekte im 595ff.  
 -, Beteiligungsmotive 605ff.  
 -, Effizienzmaßstäbe des betrieblichen 608  
 -, Organisation des 626ff.  
 - und Führungsverhalten 619  
 -, Voraussetzungen für 620f.  
 -, Werbung für das 610  
 -, Ziel des 625  
  
 VW-Zirkel 669f.  
 -, Anreizpotential von 672  
 -, Ziele 671f.  
  
 Wahrnehmungsprinzip 1013  
 Wandel, gesellschaftlicher 501ff., 825f.  
 -, Stimulation des 173f.  
 -, technischer und wirtschaftlicher 355ff., 826  
 Weg-Ziel-Ansatz 210f.  
 Weiterbildung, Anreize zur 331ff.  
 -, offene 414  
 Weiterbildungsanreize 347ff.  
 Weiterbildungsbedarf 333ff.  
 Weiterbildungsbereitschaft 333ff.  
 Weiterbildungsmaßnahmen 333ff.  
 Weiterbildungsverhalten 335f., 344ff.  
 Weiterbildungsziele 339  
 Wert- und Wissensbasis 337  
 Werte, postmaterialistische 98  
 - und Motivationspotentiale 68  
 Wertetypen, Bildung von 59f.  
 Wertewandel 55ff., 204, 808, 909, 934, 938ff., 1079, 1157  
 - und Anreizattraktivität 53ff.  
 Wertewandelstrukturen 63f.  
 Werthaltungen und Motivationspotentiale 65ff.  
 Wertmuster 59f.  
 Wertpriorität, Wandel von 55ff.  
 Wichtigkeit von Anreizen 1006ff.  
  
 Zeit-Arbeit 43ff.  
 Zeitgradinflation 271  
 Zeitkultur 43  
 Zeitlohn 239, 254, 270  
 -, leistungskontrollierter 271f.  
 Zeitwirtschaft 236f.  
 Zielfunktion öffentlichen Handelns 1170  
 Zulagen s. Lohnzulagen  
 Zulagenmodell 1113  
 Zusatzleistung, nicht-monetäre 744f.  
 Zwei-Faktoren-Theorie 87