



# MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

„Transparenz der Vergütungsverteilung und  
Produktivitätseffekte der Lohnverteilung“

Verfasser

Marcus Krall, B.A.

angestrebter akademischer Grad

Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften  
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im Juni 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:  
Studienrichtung lt. Studienblatt:  
Betreuer / Betreuerin:

A 066 915  
Magisterstudium Betriebswirtschaft  
Univ.-Prof. Dr. Oliver Fabel, M.A.

---

**Meinen Eltern und meinem Bruder  
In Liebe und Dankbarkeit gewidmet.**

# Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung.....	i
Abkürzungsverzeichnis.....	ii
Abbildungsverzeichnis.....	iii
Tabellenverzeichnis.....	iv
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Theoretische Einführung.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Grundlagen der Entlohnung.....</b>	<b>3</b>
2.1.1 Leistungslohn .....	4
2.1.2 Lohngerechtigkeit und Lohnkonflikte .....	5
<b>2.2 Arbeitszufriedenheit .....</b>	<b>8</b>
2.2.1 Begriffliche Erklärung .....	8
2.2.2 Determinanten der Arbeitszufriedenheit .....	9
2.2.3 Modelltheoretische Ansätze der Arbeitszufriedenheit .....	10
2.2.3.1 Zwei-Faktoren-Modell nach Herzberg (1959).....	10
2.2.3.2 Equity-Theorie von Adams (1965) .....	11
2.2.3.3 Theorie von Lawler (1973).....	15
<b>2.3 Verhaltensökonomik.....</b>	<b>17</b>
2.3.1 Das ökonomische Verhaltensmodell – Homo Oeconomicus.....	17
2.3.2 Ungleichheitsaversion, Reziprozität und Fairness .....	18
2.3.2.1 Operationalisierung der Ungleichheitsaversion.....	21
2.3.2.2 Empirische Studien der Verhaltensökonomik.....	24
<b>3. Leistungsentlohnung und die Effekte auf die Arbeitsleistung und die AZ.....</b>	<b>28</b>
<b>3.1 Arbeitsleistung durch Anreize .....</b>	<b>28</b>
3.1.1 Standardökonomische Sichtweise .....	28
3.1.2 Psychologische Sichtweise .....	29
<b>3.2 Einfluss von Leistungslöhnen auf die Arbeitsleistung .....</b>	<b>30</b>
3.2.1 Unterschiedliche Typen von Mitarbeitern.....	31
3.2.1.1 Extrinsisch motivierte Mitarbeiter .....	31

---

3.2.1.2 Intrinsisch motivierte Mitarbeiter .....	32
3.2.2 Leistungslohn steigert die Arbeitsleistung.....	33
3.2.3 Leistungslohn verringert die Arbeitsleistung .....	34
3.2.4 Empirische Untersuchungen zur Wirkung monetärer Anreize auf die Arbeitsleistung .....	38
3.2.4.1 Studien aus der Psychologie .....	39
3.2.4.2 Studien aus der Ökonomie .....	41
<b>3.3 Leistungslohn und die Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit .....</b>	<b>44</b>
<b>4. Transparenz der Vergütung – Effekte der Gleichheit und Ungleichheit .....</b>	<b>50</b>
<b>4.1 Lohngleichheit – Lohnungleichheit .....</b>	<b>50</b>
4.1.1 Theoretische Ansätze.....	52
4.1.1.1 Ökonomische Sicht.....	52
4.1.1.2 Sozialpsychologische Sicht .....	54
4.1.2 Empirische Befunde zu den Effekten von Lohnunterschieden .....	56
4.1.2.1 Lohnungleichheit und Arbeitsleistung .....	56
4.1.2.2 Lohnungleichheit und Arbeitszufriedenheit .....	64
<b>4.2 Lohntransparenz.....</b>	<b>68</b>
4.2.1 Allgemeine Überlegungen .....	69
4.2.2 Individuelle Lohntransparenz.....	72
4.2.3 Transparente Entlohnung - Praxisbeispiele .....	79
<b>5. Fazit .....</b>	<b>82</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>84</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>100</b>
<b>Lebenslauf.....</b>	<b>101</b>

## Eidesstattliche Erklärung

„Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.“

Wien,

\_\_\_\_\_

Datum

\_\_\_\_\_

Marcus Krall

## Abkürzungsverzeichnis

ABS	Alternative Bank Schweiz
AG	Aktiengesellschaft
AK	Arbeiterkammer
AUZ	Arbeitsunzufriedenheit
AZ	Arbeitszufriedenheit
BHPS	British Household Panel Survey
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
DAX	Deutscher Aktienindex
ERC	Equity, Reciprocity, and Competition
ETH	Eidgenössische technische Hochschule
GSOEP	German Socio-Economic Panel Study
HR	Human Relation
Hrsg.	Herausgeber
ISSP	International Social Survey Programme
NLSY	National Longitudinal Survey of Youth
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
TRD	Theorie der relativen Deprivation
TWI	Thurgauer Wirtschaftsinstitut
vgl.	vergleiche
WERS	Workplace Employment Relations Survey
WU	Wirtschaftsuniversität
WWZ	Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum
z. B.	zum Beispiel

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Lohnformen.....	4
Abbildung 2: Die 5 Dimensionen der Lohngerechtigkeit.....	7
Abbildung 3: Motivatoren und Hygienefaktoren.....	11
Abbildung 4: Equity Theorie von Adams .....	12
Abbildung 5: Lawlers Modell der Arbeitszufriedenheit.....	16
Abbildung 6: Mitarbeitertypen nach Frey.....	33
Abbildung 7: Der Verdrängungseffekt .....	36

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Leistungs-Lohn-Vergleich und Reaktionen nach der Equity-Theory.....	14
Tabelle 2: Die 6 Regeln der Fairness nach Leventhal.....	55



*„Der höchste Lohn für unsere Bemühungen ist nicht das, was wir dafür bekommen, sondern das, was wir dadurch werden.“*

*John Ruskin*

## 1. Einleitung

Der Lohn hat für einen Arbeitnehmer verschiedene Bedeutungen. In erster Linie ist er Grundlage eines vertraglich geregelten Arbeitsverhältnisses, mit der Aufgabe den geleisteten Arbeitseinsatz zu entlohnen. Darüber hinaus dient er als Anreiz Arbeitstätigkeiten auszuführen und durch die erhaltene Auszahlung einen gewissen Lebensstandard zu sichern. Er wird von Menschen zudem als gewisses Statussymbol angesehen, was auch einen gewissen Stellenwert im Unternehmen, aber auch in der Gesellschaft, sichert. Eine steigende Lohnhöhe kann sich ebenfalls positiv auf den Selbstwert einer Person auswirken und spiegelt unternehmensintern auch die Bedeutung des Arbeitsplatzes wider. Aus Sicht des Unternehmens ist der Lohn ein gutes Instrument, potentielle hochqualifizierte Mitarbeiter anzuwerben oder bestehendes Personal an das Unternehmen zu binden. Das Arbeitsentgelt dient dem Unternehmen zusätzlich dazu, mittels monetären Anreizes ihre Mitarbeiter zu motivieren und dementsprechend zu höherem Arbeitseinsatz zu bewegen. Für die Arbeitnehmer wiederum ist es ein wichtiges Kriterium, marktgerecht entlohnt zu werden und, dass sich die Entlohnung als fair erweist.

Als eine übliche Form, Mitarbeiter zu mehr Arbeitsleistung zu motivieren gilt das Implementieren leistungsbasierter Entlohnungen. Ob der Wirkung dieser Lohnform existiert in der Literatur eine gegensätzliche Meinung: Während die Standardökonomik davon ausgeht, dass Leistungslöhne jedenfalls einen positiven Effekt auf die Leistung der Lohnempfänger haben, bezweifeln Anhänger der psychologischen Sichtweise diese Theorie. Auch über die Auswirkungen von Lohnunterschieden auf die AZ und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter gibt es in der Forschungsliteratur zwei sich widersprechende theoretische Ansätze: Auf der einen Seite steht die ökonomische Sichtweise, die mit bspw. der Turniertheorie davon ausgeht, dass Lohnunterschiede im Unternehmen Arbeitnehmer zu mehr Leistung beflügeln. Die Sozialpsychologie, auf der anderen Seite, weist bei Lohnunterschieden auf die Gefahr des

Ungerechtigkeitsempfindens und deren negative Wirkungen auf die Verhaltensweisen der Arbeitnehmer hin. Ob sich nun eine Lohntransparenz als geeignetes Mittel bewährt die Effekte ungerecht empfundener Entlohnungen abgeschwächt werden, darf im Hinblick auf die Auswirkungen der Offenlegung der Managergehälter angezweifelt werden.

Die vorliegende Magisterarbeit gliedert sich in drei Abschnitte. Der erste Punkt steht dabei im Zeichen der theoretischen Einführung. Nach einem kurzen Überblick über die Grundlagen der Entlohnung, werden der Begriff und diverse Überlegungen bezüglich der AZ behandelt. Am Ende des einführenden Parts wird die Verhaltensökonomik thematisiert, und anhand vorgestellter Forschungsarbeiten, die überholte Sichtweise der Standardökonomik zumindest teilweise zu widerlegen.

Der darauf folgende Abschnitt soll die Auswirkungen leistungsbasierter Entlohnungen, sowohl auf die Arbeitsleistung, als auch auf die AZ mittels Analyse bestehender empirischer Studien, untersuchen. Dabei werden bei der Betrachtung der Wirkung monetärer Anreize auf die Arbeitsanstrengung der Arbeitnehmer Untersuchungen aus der Psychologie und aus der Ökonomie getrennt voneinander betrachtet.

Im dritten Teilabschnitt werden zuerst theoretische Überlegungen zu Lohnungleichheiten im Unternehmen behandelt, um danach durch empirische Befunde ausgewählter Studien Aufschluss bezüglich der Auswirkung einer Lohndisparität auf das Zufriedenheit und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu geben. Abgerundet wird der letzte Abschnitt durch einen Überblick über die Lohntransparenz. Es werden hier zuerst allgemeine Überlegungen zu diesem, in der Wirtschaft immer häufiger diskutiertem Thema, angestellt, um dann diverse, sich widersprechende Meinungen diesbezüglich zu beschreiben. Zum Abschluss werden einige Unternehmen vorgestellt, die die Idee der Lohntransparenz zumindest teilweise in die Firmenphilosophie integriert haben.

## 2. Theoretische Einführung

### 2.1 Grundlagen der Entlohnung

Der Lohn wird als jenes Entgelt verstanden, welches auf Grundlage eines vertraglich geregelten Arbeitsverhältnisses gezahlt wird. Die Entlohnung dient dabei in erster Linie zur Bezahlung geleisteter Arbeit. Ferner dient es auch als Motivationsinstrument und gilt als Indikator für den Status bzw. für die Bedeutung der Position des Arbeitnehmers.<sup>1</sup> Der Lohn ist demnach eine bedeutsame Variable, welche nicht nur die Deckung von Leistungskosten bedeutet, sondern allem Anschein nach auch den Selbstwert einer Person mitbestimmt.<sup>2</sup> Folgende Gründe können genannt werden, warum der Lohn einen so wichtigen Stellenwert für die Lohnempfänger einnimmt.

1. *Bedürfnisbefriedigung:* Geld bietet die Möglichkeit eine Reihe von Bedürfnissen zu befriedigen wie bspw. Sicherheitsbedürfnisse, persönliche Kompetenzgefühle oder Bedürfnisse der Selbstverwirklichung.
2. *Relativer Status:* Der Lohn gibt Informationen bezüglich Qualität und Quantität der erbrachten Arbeitsleistung. Dadurch können Arbeitnehmer über ihren Lohn ihre Leistungen mit jenen von Referenzpersonen vergleichen und folglich ihren Stellenwert am Arbeitsplatz definieren.
3. *Kontrollmöglichkeiten:* Da Gehaltsverhandlungen Geschick und Überzeugungskraft erfordern, kann die Höhe des Lohns als Ausdruck der Einflussmöglichkeit auf oder Kontrolle über andere Personen gewertet werden.
4. *Konsummöglichkeiten:* Das Ausgabeverhalten von Personen wird durch die verfügbaren finanziellen Mittel bestimmt. Je größer die Möglichkeiten für eine Person sind, sich zwischen verschiedenen Produkten und Dienstleistungen zu entscheiden, desto größer ist auch der individuelle Wohlstand.<sup>3</sup>

Die betriebliche Entlohnung setzt sich weiters aus einem Arbeitsentgelt für erbrachte Leistungen und einem Entgelt, das an die sozialen Merkmale des Arbeitnehmers geknüpft sind, zusammen. Es werden hierbei die Arbeitsentgelte für

---

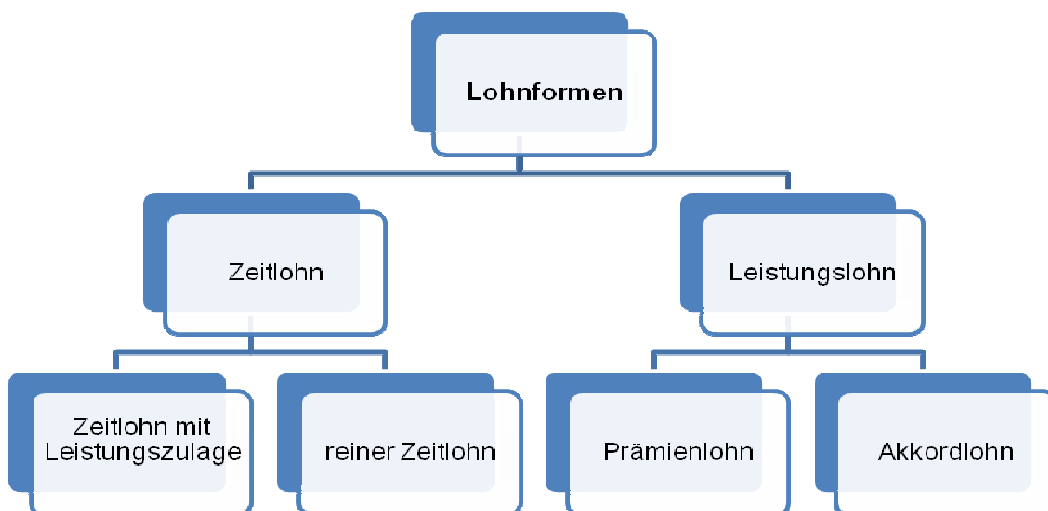
<sup>1</sup> vgl. Schreyögg und Koch (2007), S. 417 f.

<sup>2</sup> vgl. Kirchler (2003), S. 291

<sup>3</sup> vgl. ebd.

Arbeiter als Lohn und jene für Angestellte als Gehalt bezeichnet.<sup>4</sup> Vergütungen können zudem unterteilt werden in materielle und immaterielle Leistungen, wobei monetäre Leistungen für erbrachte Arbeit die bedeutendste Gruppe der materiellen Entgelte darstellt.<sup>5</sup>

Die folgende Abbildung zeigt die in Unternehmen üblichen Lohnformen, wobei es in der Praxis durchaus zu Mischformen von Zeit- und Leistungslohn kommen kann.<sup>6</sup>



**Abbildung 1: Lohnformen**  
Quelle: Eigene Abbildung nach Hentze et al. (2001), S. 57

Wie aus Abbildung 1 zu entnehmen ist, lassen sich in Unternehmen mit dem Zeitlohn und dem Leistungslohn zwei verschiedene Lohnformen erkennen. Der Zeitlohn lässt sich dabei weiters in einen reinen Zeitlohn und einen mit Leistungszulagen unterteilen. Leistungslöhne auf der anderen Seite lassen sich in einen Prämienlohn bzw. einen Akkordlohn aufteilen. Da sich diese Arbeit überwiegend mit der Form des Leistungslohnes auseinandersetzen wird, wird aus diesem Grund im folgenden Unterpunkt kurz auf diesen eingegangen.

### 2.1.1 Leistungslohn

Im Allgemeinen erhoffen sich Personalmanager in Folge einer Implementierung von Leistungslöhnen eine Steigerung der Arbeitsleistung sowie eine erhöhte Mitarbeitermotivation und dies optimalerweise bei geringeren Kosten. Solch optimistische Effekte kommen in der Realität aber nicht zwangsläufig vor.

---

<sup>4</sup> vgl. Drumm (2005), S. 589

<sup>5</sup> vgl. Oechsler (2006), S. 380

<sup>6</sup> vgl. Hentze et al. (2001), S. 57

Grundsätzlich lässt sich ein Leistungslohn, wie in der obigen Abbildung zu sehen, in einen Prämien- und einen Akkordlohn unterteilen. Der Prämienlohn wird dabei als eine leistungs- und anforderungsabhängige Lohnform bezeichnet. Die Gesamtentlohnung setzt sich hier aus einem fixen Grundlohn und einer Prämie zusammen. Diese Prämie kann entweder eine vom Menschen beeinflussbare Mehrleistung oder eine objektiv bestimmbare Einflussgröße sein.<sup>7</sup> Der Akkordlohn demgegenüber, errechnet sich proportional zu den hergestellten Mengeneinheiten. Als eine Bedingung für die Einführung eines Akkordlohns muss die Tätigkeit überhaupt akkordfähig sein. Dem Akkordlohn erhaltenden Mitarbeitern muss dabei die Arbeitsmethode bekannt sein und diese muss zudem mengenmäßig erfassbar sein.<sup>8</sup> Als ein zusätzlicher Unterschied dieser zwei Formen der Leistungsentlohnung lässt sich der wesentlich größere Anwendungsbereich des Prämienlohns festhalten. Während der Akkordlohn durch die Proportionalität zwischen Lohn und Mengenleistung nur für bestimmte Verrichtungsarten geeignet erscheint, kann der Prämienlohn auch für solche Tätigkeiten verwendet werden, deren Ergebnisse nicht mit dem Maß der Zeit erfassbar sind.<sup>9</sup> Es lässt sich abschließend sagen dass bei einem Akkordlohn der gesamte Lohn leistungsbasiert ist und bei einem Prämienlohn lediglich die Prämie an sich als leistungsbezogen angesehen werden kann.<sup>10</sup>

In der Literatur wird oftmals auch eine dritte Form des Leistungslohns angegeben. Dabei handelt es sich um den so genannten Pensumlohn. Der größte Unterschied findet sich beim Pensumlohn dadurch, dass er sich an künftig erwartete Leistungen orientiert und nicht, wie die zwei bereits erwähnten Leistungslohnformen, an in der Vergangenheit erbrachten Leistungen. Diese Lohnform besteht im Wesentlichen aus einem anforderungsbezogenen Grundlohn und einem Pensumentgelt, der im Gegensatz zum Grundlohn in seiner Differenzierung leistungsbezogen erfolgt.<sup>11</sup>

### 2.1.2 Lohngerechtigkeit und Lohnkonflikte

Lohnkonflikte und die Frage nach einem gerechten Lohn bilden den Ausgangspunkt für die betriebliche Entgeltpolitik. Lohnkonflikte entstehen dabei durch das Aufeinandertreffen ungleicher ökonomischer Interessen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Die Arbeitnehmer streben ein möglichst hohes Einkommen an, während unternehmensseitige Verantwortliche möglichst eine Reduktion der Lohnkosten

---

<sup>7</sup> vgl. Hentze et al. (2001), S. 69

<sup>8</sup> vgl. Hentze (1995), S. 98 f.

<sup>9</sup> vgl. Schnellinger (1969), S. 65

<sup>10</sup> vgl. Hentze et al. (2001), S. 69

<sup>11</sup> vgl. Huber (2011), S. 130

realisieren wollen.<sup>12</sup> Aus der Sicht des Unternehmens bildet der Lohn grundsätzlich jenen Preis, der für einen Leistungsfaktor bezahlt wird, und aus diesem Grund Kosten für das Unternehmen verursacht. Die unterschiedlichen Vorstellungen der zwei Parteien bezüglich des Einkommens, also einerseits einen hohen Lohn zu erzielen und andererseits Kosten zu minimieren, bilden im Kern den so genannten Lohnkonflikt.<sup>13</sup>

Eine absolute Lohngerechtigkeit gibt es nicht, und für eine objektive Beurteilung fehlen die Maßstäbe. Um einen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern als relativ gerecht empfundenen Lohn zu schaffen, müssen gewisse Kriterien erfüllt werden. Dabei dienen Lohnverhandlungen bei der Suche eines gerechten Lohns als wichtiges Instrument. Es soll im Laufe dieser das Risiko von Willkür oder von zu unterschiedlichen Bedürfnissen minimiert werden. Um diese Ziele zu erreichen, werden verschiedene Anforderungen an den Lohn, die in Summe einen relativ gerechten Lohn ergeben sollen, gestellt. Ein Beispiel solcher Anforderungen an einen gerechten Lohn sind die fünf Dimensionen der Lohngerechtigkeit, die durch die Abbildung 2 auf der folgenden Seite dargestellt sind.<sup>14</sup>

Die Anforderungsgerechtigkeit soll sicherstellen, dass sich die Höhe des Lohns am Schwierigkeitsgrad der Arbeit orientiert. Es stehen hierbei die Anforderungen einer Arbeitsstelle im Mittelpunkt, die an Mitarbeiter gestellt werden. Die Anforderungen werden durch eine Arbeitsplatzbewertung bestimmt, was zu einer Lohndifferenzierung führen soll. Mitarbeiter, deren Arbeitsstelle hohe Anforderungen verlangen, erhalten auch einen dementsprechend höheren Lohn wie jene, deren Arbeitsplatz vergleichsweise geringere Anforderungen implizieren.<sup>15</sup>

Die Leistungsgerechtigkeit stellt sicher, dass bei unterschiedlichen Leistungsgraden bei Aufgaben mit gleichem Schwierigkeitsgrad unterschiedliche Löhne entrichtet werden.<sup>16</sup> Eine Leistungsgerechtigkeit wird sichergestellt, indem die Leistungen der Mitarbeitenden angemessen im Lohn berücksichtigt werden, was meist in Form von periodischen Personalbeurteilungen erfolgt.<sup>17</sup>

---

<sup>12</sup> vgl. Lindner-Lohmann et al. (2008), S. 98 f.

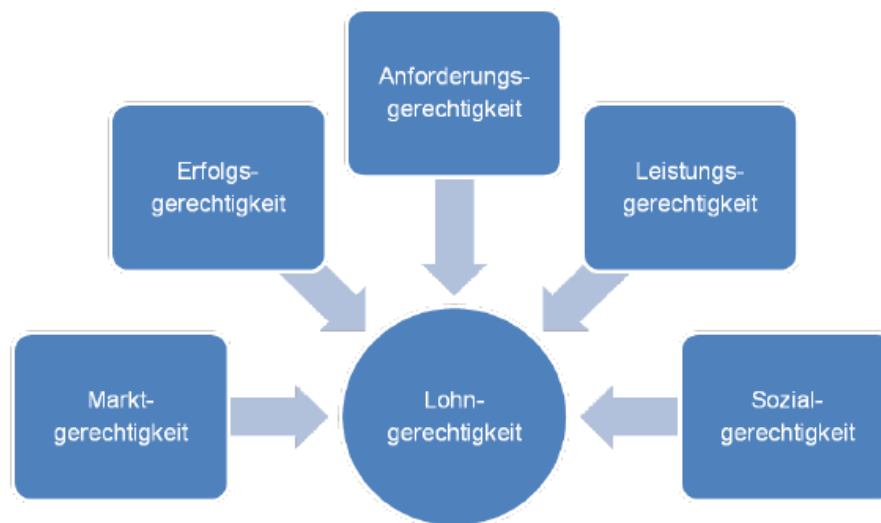
<sup>13</sup> vgl. Schreyögg und Koch (2007), S. 418

<sup>14</sup> vgl. Knecht et al. (2009), S. 170

<sup>15</sup> vgl. Hagenloch (2009), S. 227

<sup>16</sup> vgl. ebd. S. 227 f.

<sup>17</sup> vgl. Knecht et al. (2009), S. 170



**Abbildung 2: Die 5 Dimensionen der Lohngerechtigkeit**  
Quelle: Eigene Abbildung nach Knecht et al. (2009), S. 170

Bei der Sozialgerechtigkeit geht es um die Verteilung der Einkommenschancen im Unternehmen im Hinblick auf soziale Anliegen wie Familienstand<sup>18</sup>, Altersvorsorge, Lohnzahlung bei Krankheit oder der gleiche Lohn für Mann und Frau. Die Grundlage der Sozialgerechtigkeit bilden einerseits rechtliche Bestimmungen und andererseits ethische Grundwerte, denen sich ein Unternehmen verpflichtet sieht.<sup>19</sup>

Bei der Dimension der Marktgerechtigkeit ändert sich der Lohn mit der Nachfrage nach bestimmten Arbeitsleistungen. Es wird als gerecht angesehen, jene besser zu vergüten, deren Arbeitsleistung besonders stark nachgefragt werden. Dies führt zu unterschiedlichen Vergütungsstrukturen verschiedener Branchen und Berufe.<sup>20</sup>

Die letzte der fünf Dimensionen beschreibt sich als Erfolgsgerechtigkeit. Hierbei hängt die Höhe der Entlohnung vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens ab. Die Erfolgsgerechtigkeit überschneidet sich auch mit dem Prinzip der Leistungsgerechtigkeit, die neben der individuellen Leistung des Arbeitnehmers auch die Unernehmensleistung miteinbezieht.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> vgl. Lippold (2011), S. 95

<sup>19</sup> vgl. Knecht et al. (2009), S. 170

<sup>20</sup> vgl. Lippold (2011), S. 95

<sup>21</sup> vgl. ebd.

### 2.2 Arbeitszufriedenheit

#### 2.2.1 Begriffliche Erklärung

Die AZ nimmt einen wichtigen Part in der wissenschaftlichen Forschung ein, deren Ursprung bis in die 30er Jahre des letzten Jahrhunderts zurückverfolgt werden kann. Dabei wird in der Forschungsliteratur gerne zwischen AZ und Mitarbeiterzufriedenheit differenziert, die nach Liebig<sup>22</sup> aber zwei semantisch synonyme Begrifflichkeiten darstellen. Im Laufe dieser Arbeit wird auf die unterschiedliche Sichtweise keine Rücksicht genommen, daher finden beide Begriffe ihre Verwendung.

Laut Spector<sup>23</sup> beschreibt die AZ wie Menschen ihre Arbeit erleben und wie sie über die unterschiedlichen Aspekte ihrer Tätigkeit denken. Zudem kann sie als allgemeines Gefühl dem Job gegenüber angesehen werden, oder auch als Summe von Haltungen gegenüber verschiedenen Facetten der Tätigkeit. Robbins<sup>24</sup> wiederum definiert die AZ als das Verhältnis zwischen der tatsächlich erhaltenden Belohnung und der Belohnung, die als angemessen wahrgenommen wird. Im Allgemeinen bezieht sich die AZ demnach auf die Einstellung eines Individuums gegenüber seinem Arbeitsplatz. Lässt sich dabei eine hohe AZ erkennen, verbindet der Arbeitnehmer eine positive Einstellung mit seinem Arbeitsplatz, umgekehrt sind Arbeitnehmer mit einer negativen Einstellung mit ihrer Arbeit unzufrieden.<sup>25</sup> Manager sind davon überzeugt, dass sich die Zufriedenheit der Arbeitnehmer positiv auf die Produktivität auswirke, was aber einige Untersuchungsergebnisse in Frage stellen.<sup>26</sup>

Die AZ respektive AUZ ist das Ergebnis der Zufriedenheit mit einzelnen Arbeitsaspekten. Da die Arbeitstätigkeit einer Person aus mehreren Teilbereichen besteht, ergibt sich die Zufriedenheit mit der Arbeit aus einer komplexen Summation der einzelnen Teilbereiche.<sup>27</sup> Demnach resultiert die AZ des Mitarbeiters aus dem Grad der Zufriedenheit mit den einzelnen Arbeitsaspekten. Laut Oechsler<sup>28</sup> lässt sich die AZ als emotionaler Zustand kurzfristiger Dauer beschreiben, der bei Motivationsbefriedigung eintritt. Wobei Zufriedenheit als mehrschichtig angesehen werden muss. Es kann z.B. eine Person einerseits mit dem Gehalt zufrieden, auf der anderen Seite mit seinen

---

<sup>22</sup> vgl. Liebig (2006), S. 25 ff.

<sup>23</sup> vgl. Spector (1997), S. 2

<sup>24</sup> vgl. Robbins (2001), S. 40

<sup>25</sup> vgl. ebd. S. 94

<sup>26</sup> vgl. ebd. S. 40

<sup>27</sup> vgl. Kirchner und Hölzl (2005), S. 243

<sup>28</sup> vgl. Oechsler (1992), S. 33



Kollegen unzufrieden sein, was das messen der Gesamtzufriedenheit des Arbeitnehmers als schwierig erscheinen lässt.

### 2.2.2 Determinanten der Arbeitszufriedenheit

In Folge einer länderübergreifenden Datenerhebung des ISSP im Jahre 1989 wurden folgende Determinanten der AZ festgelegt:

- Entlohnung
- Arbeitszeit
- Zukunftsperspektiven
- Anspruchsniveau des Jobs
- Inhalt des Jobs
- Interpersonelle Beziehungen.<sup>29</sup>

Diese kategorische Auflistung soll nicht als allgemeingültig verstanden werden, sie fasst jedoch die Jobcharakteristika zusammen, die von Mitarbeitern als wichtig angesehen werden. Bei besagter Befragung wurden rund 7.000 Arbeiter aus OECD-Staaten gebeten, folgende neun verschiedene Jobaspekte einem Ranking von nicht wichtig bis sehr wichtig zu unterziehen:

- hohes Einkommen
- hohes Maß an Freizeit
- Gleitzeit
- gute Aufstiegschancen
- Jobsicherheit
- interessanter Job
- ermöglicht selbstständiges Arbeiten
- Möglichkeit anderen zu helfen
- gesellschaftlicher Nutzen.<sup>30</sup>

Zu den beschriebenen Einflussfaktoren lassen sich noch zusätzliche Determinanten wie bspw. Anerkennung, Selbstwertschätzung der Person, Wertestruktur der Person oder Reglementierungen der Organisation anführen.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> vgl. Clark (1998), S. 7 f.

<sup>30</sup> vgl. ebd.

<sup>31</sup> vgl. Weinert (2004), S. 271

Es gibt demnach mehrere unterschiedliche Faktoren, die auf das Konstrukt der AZ einwirken. Es wurde vermehrt festgestellt, dass Mitarbeiter an ihren Arbeitsplätzen nach Verantwortung, Selbstbestimmung und Kontrolle suchen. Sie streben danach ihre Fähigkeiten richtig einsetzen zu können und bevorzugen abwechslungsreiche Tätigkeiten. Mitarbeiter wollen zudem das Gefühl haben etwas Wertvolles zu schaffen um mit der gestellten Aufgabe mitzuwachsen. Lassen sich diese Bedingungen zumindest teilweise erfüllen, wirkt sich dies positiv auf die AZ aus. Es ist wichtig zu erwähnen, dass man die Gewichtung einzelner Determinanten nicht zu sehr verallgemeinert, da die Arbeit an sich nicht für jeden Menschen die gleiche Bedeutung einnimmt. Als eine besonders wichtige Determinante lässt sich hier dennoch die Entlohnung ausmachen, die, wie bereits erwähnt wurde, physiologische Bedürfnisse des Menschen erfüllt. Das Entgelt ist auch ein Symbolcharakter erbrachter Leistungen sowie ein Statussymbol, welches für Anerkennung und Wertschätzung sorgt.<sup>32</sup>

### 2.2.3 Modelltheoretische Ansätze der Arbeitszufriedenheit

Nachdem in den vorangegangenen zwei Teilabschnitten zum einen der Begriff der AZ griffig gemacht wurde und zum anderen die Determinanten dieser aufgezeigt wurden, sollen in diesem Teil der Arbeit drei modelltheoretische Ansätze der AZ vorgestellt werden. Zuerst wird das Zwei-Faktoren-Modell nach Herzberg (1959) behandelt um in weiterer Folge auf die Equity-Theorie von Adams (1965) einzugehen. Abgeschlossen wird der Abschnitt der theoretischen Ansätze mit der Theorie von Lawler (1973).

#### 2.2.3.1 Zwei-Faktoren-Modell nach Herzberg (1959)<sup>33</sup>

Herzberg stellte mit seinen Mitarbeitern empirische Forschungen über die erlebten Ursachen der AZ an. Aus den Ergebnissen entwickelten sie ein, auf die Theorie der Bedürfnisse nach Maslow aufbauendes Modell, das gegenwärtig zu einer der wohl populärsten Modelle im Bereich der Arbeitsmotivation zu zählen ist.<sup>34</sup>

Die zentrale Aussage dieser Theorie ist die Zweidimensionalität der AZ. Demnach sind AZ und AUZ zwei verschiedene Phänomene der Berufswelt, die getrennt voneinander zu betrachten sind.<sup>35</sup> Das Modell setzt dabei voraus, dass alle Menschen bestimmte Grundbedürfnisse haben, die sie befriedigen wollen. Herzberg unterscheidet in seinem Ansatz dabei extrinsische und intrinsische Faktoren. Erstere sind auf den Kontext

---

<sup>32</sup> vgl. Weinert (2004), S. 271 f.

<sup>33</sup> Herzberg et al. (1959)

<sup>34</sup> vgl. Bontrup und Pulte (2001), S. 209

<sup>35</sup> vgl. Bayard (1997), S. 31

der Arbeit bezogen und werden von den Autoren als Hygienefaktoren beschrieben. Dem gegenüber stehen die intrinsischen Faktoren, die auf den Inhalt der Arbeit bezogen sind und von Herzberg unter dem Begriff Motivatoren angeführt werden.<sup>36</sup>

Motivatoren	Hygienefaktoren
<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeit an sich</li><li>• Anerkennung für geleistete Arbeit</li><li>• Beförderung</li><li>• Wachstum</li><li>• Leistung und Erfolg</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entlohnung und Gehalt</li><li>• interpersonale Beziehungen</li><li>• Status</li><li>• Arbeitssicherheit</li><li>• Personalpolitik</li><li>• Arbeitsbedingungen</li></ul>

**Abbildung 3: Motivatoren und Hygienefaktoren**  
Quelle: eigene Darstellung

Arbeitnehmer haben folglich zwei unterschiedliche Bedürfniskategorien. Die Motivations-Bedürfnisse und die Hygiene-Bedürfnisse. Dabei beziehen sich Motivatoren auf die Natur, Art und den Inhalt der Arbeit. Anerkennung für geleistete Arbeit, Beförderungen, Wachstum und Leistung sind einige dieser Bedürfnisausprägungen. Dem gegenüber stehen die Hygiene-Bedürfnisse, die sich auf die physische und psychologische Umwelt der Arbeit beziehen.<sup>37</sup> Wie aus Abbildung 3 zu entnehmen ist, sind dies bspw. die Arbeitsbedingungen, interpersonale Beziehungen, Arbeitssicherheit oder die Entlohnung bzw. das Gehalt. Es lässt sich bezüglich den Ausprägungen der AZ bzw. AUZ dieses Modellansatzes sagen, dass, wenn die Hygiene-Bedürfnisse befriedigt werden, Arbeitnehmer nicht unzufrieden, aber auch nicht unbedingt zufrieden sind. Es resultiert daraus eher ein neutraler Gefühlszustand. Eine Unzufriedenheit ergibt sich jedoch, wenn diese Bedürfnisse nicht befriedigt werden. Different verhält es sich bei den Motivations-Bedürfnissen. Werden diese nicht befriedigt, sind Arbeitstätige nicht unzufrieden, sondern in einem neutralen Gefühlszustand. Werden die Bedürfnisse aber befriedigt, führt dies zu einer Zufriedenheit der Arbeitnehmer.<sup>38</sup>

### 2.2.3.2 Equity-Theorie von Adams (1965)<sup>39</sup>

In der aus der Sozialpsychologie stammenden Theorie befasst sich Adams im Wesentlichen mit Fairness in sozialen Austauschbeziehungen. Dabei steht vor allem die

---

<sup>36</sup> vgl. Weinert (2004), S. 197

<sup>37</sup> vgl. Kirchner und Hölzl (2005), S. 247

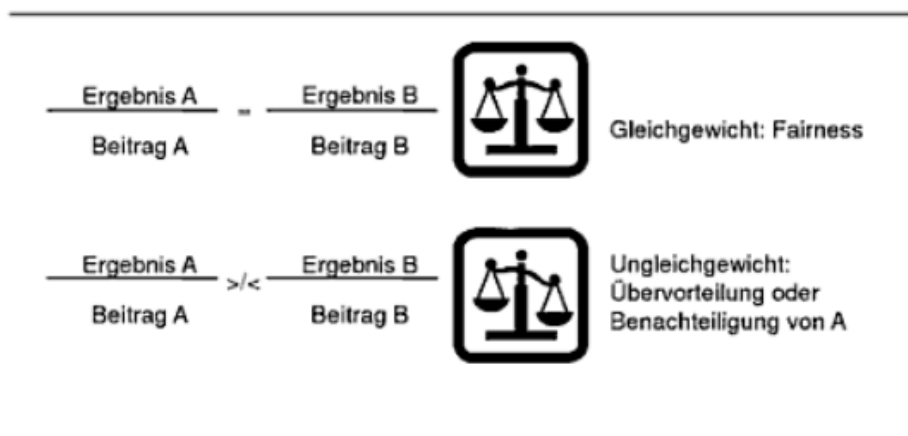
<sup>38</sup> vgl. ebd.

<sup>39</sup> Adams (1965)

## 2. Theoretische Einführung

---

Frage im Vordergrund, wann Menschen Austauschbeziehungen als gerecht bzw. ungerecht empfinden und wie eventuelle Reaktionen darauf aussehen könnten.<sup>40</sup> Die Equity-Theorie, in der Literatur auch als Gleichheits- oder Ungleichheitstheorie angeführt, geht davon aus, dass Mitarbeiter in einem Unternehmen Vergleiche anstellen. Dabei setzen sie ihren Leistungsaufwand und den dafür erhaltenen Belohnungen mit dem Leistungsaufwand und den dafür erhaltenen Belohnungen anderer Mitarbeiter gegenüber, die einer ähnlichen Tätigkeit nachgehen.<sup>41</sup> Laut Adams lässt sich die Zufriedenheit durch diese Input-Output Verhältnisse erkennen. Demnach resultiert die AZ aus der Gerechtigkeit. Ist bspw. aus Sicht eines Mitarbeiters das eigene Verhältnis von Leistungsaufwand (Input) und Belohnung (Output) gleich hoch wie das einer Vergleichsperson, resultiert daraus AZ. AUZ ergibt sich auf der anderen Seite bei Ungleichheit des Input-Output Verhältnisses. Die Zufriedenheit mit der Entlohnung resultiert also nicht nur aus der Gegenüberstellung der Höhe des eigenen Einkommens (Output) mit dem der Vergleichsperson, sondern wird auch beeinflusst von der Arbeitsleistung (Input) die ein jeweiliger Mitarbeiter dafür aufbringen muss.<sup>42</sup>



**Abbildung 4: Equity Theorie von Adams**  
Quelle: Osterloh und Weibel (2006), S. 126

Der Equity-Theorie zufolge sind Mitarbeiter bestrebt bei einem gegebenen Ungleichgewicht ein als fair angesehenes Gleichgewicht herzustellen, um Spannungsgefühle abbauen zu können.<sup>43</sup> Dafür wird eine Person je nach Stärke der empfundenen Ungerechtigkeit zwischen verschiedenen Handlungsalternativen auswählen, die bspw. folgendermaßen aussehen können:

- Belohnung erhöhen (z.B. Lohnerhöhung fordern)

---

<sup>40</sup> vgl. Kerpen (2004), S. 51

<sup>41</sup> vgl. Weinert (2004), S. 211

<sup>42</sup> vgl. Bayard (1997), S. 41

<sup>43</sup> vgl. Osterloh und Weibel (2006), S. 126

- Input erhöhen (z.B. Arbeitsleistung erhöhen bzw. verringern)
- Aus dem Feld gehen (z.B. kündigen)<sup>44</sup>
- Wahl einer anderen Vergleichsperson<sup>45</sup>

Wie weiter oben beschrieben, gilt die Entlohnung als eine wichtige Determinante der AZ. Finanzielle Entlohnungen bzw. Entlohnungssysteme werden von Personen mit unterschiedlicher Relevanz betrachtet. Sie dienen zur Befriedigung diverser Bedürfnisse und stehen für einen symbolischen Wert der erbrachten Leistungen. Darüber hinaus bringt der Lohn einen gewissen Level an Sicherheit mit sich, was wiederum zur Freiheit im Leben beiträgt.

Bei der Lohnverteilung nimmt die Gerechtigkeit einen wichtigen Part ein, die sich auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter auswirken kann. Laut Kirchler und Hölzl<sup>46</sup> wirkt sich ein gerechter Lohn positiv auf die AZ aus. Nach Adams Equity-Theorie führen unterschiedliche Lohn-Leistungs-Verhältnisse bei Zeitlohn bzw. Akkordlohn zu gewissen Reaktionen, die teils erwünscht aber auch teils unerwünscht auftreten. Tabelle 1 auf der folgenden Seite soll die verschiedenen Reaktionen einer Lohn-Leistungs-Relation veranschaulichen.

Wie man anhand dieser sehen kann, kommt es bei einer Diskordanz mit Unterbezahlung zu einem Zustand der Unzufriedenheit, dabei wird sich bei einem Stücklohn zwar die Quantität des Arbeitsoutputs steigern aber die Qualität darunter leiden. Interessant zu sehen ist, dass bei gleicher Leistung und höherem Lohn des Individuums im Vergleich zur Vergleichsgruppe Schuldgefühle aufkommen. Es scheint demnach so, als ob der Einzelne es nicht als fair ansieht wieso er mehr Lohn für dieselbe erbrachte Leistung bezieht wie jemand aus der Vergleichsgruppe. Bei maximaler Diskordanz, wenn also das Individuum bei höherer Leistung trotzdem weniger verdient wie eine Referenzperson, kommt es zu Gefühlen ungerechter Behandlung und zur Unzufriedenheit.

---

<sup>44</sup> vgl. Weinert (2004), S. 213

<sup>45</sup> vgl. Osterloh und Weibel (2006), S. 127

<sup>46</sup> vgl. Kirchler und Hölzl (2005), S. 256

## 2. Theoretische Einführung

---

Personen	Leistung	: Lohn	Vergleichsresultat	Verhaltensänderungen
Individuum Vergleichsgruppe	hoch hoch	: hoch : hoch	Konkordanz	keine Änderungen: Verbleib in der Organisation, Leistung wie bisher; Zufriedenheit
Individuum Vergleichsgruppe	hoch hoch	: niedrig : hoch	Diskordanz (Unterbezahlung)	bei Zeitlohn sinkt die Qualität und/oder Quantität der Leistung; bei Stücklohn sinkt die Qualität, die Quantität steigt; Unzufriedenheit
Individuum Vergleichsgruppe	niedrig niedrig	: hoch : niedrig	Diskordanz (Überbezahlung)	bei Zeitlohn steigt die Qualität und/oder Quantität der Leistung; bei Stücklohn steigt die Qualität, die Quantität sinkt; Schuldgefühle
Individuum Vergleichsgruppe	hoch hoch	: niedrig : niedrig	Konkordanz	keine Änderungen: Verbleib in der Organisation, bis sich eine Gelegenheit ergibt, einen höheren Lohn außerhalb zu erhalten
Individuum Vergleichsgruppe	hoch niedrig	: hoch : niedrig	Konkordanz	keine Änderungen: Verbleib in der Organisation, Leistung wie bisher; Zufriedenheit
Individuum Vergleichsgruppe	hoch niedrig	: niedrig : hoch	maximale Diskordanz	bei Zeitlohn sinkt die Qualität und/oder Quantität der Leistung; bei Stücklohn sinkt die Qualität, die Quantität steigt; Gefühle ungerechter Behandlung und Unzufriedenheit

**Tabelle 1: Leistungs-Lohn-Vergleich und Reaktionen nach der Equity-Theory**  
**Quelle: Kirchler und Hölzl (2005), S. 257**

### 2.2.3.3 Theorie von Lawler (1973)<sup>47</sup>

In Lawler's Theorie, auch als Facet Satisfaction Modell bezeichnet, fließen die einzelnen Facetten der Arbeit in die Beurteilung der AZ stärker mit ein. Laut Lawler ergibt sich die AZ bzw. AUZ aus der Differenz zwischen erwarteter Belohnung und der tatsächlich erhaltenen Belohnung. Wenn die erhaltene Belohnung demnach kleiner wie die Erwartete ist, löst dies eine Unzufriedenheit aus. Andererseits ist jemand dann mit seiner Arbeit zufrieden, wenn die Belohnung seinen Erwartungen entspricht.<sup>48</sup> Lawler's Theorie lässt nicht nur eine Vorhersage von AZ und AUZ zu, sondern auch Schuldgefühle lassen sich identifizieren. Diese treten dann auf, wenn in Relation zu den Investitionen die eigenen Belohnungen höher ausfallen als die einer Bezugsperson.<sup>49</sup>

Aus Abbildung 5 lassen sich folgende vier Determinanten erkennen, die nach Lawler die AZ beeinflussen:

- wahrgenommene persönliche Investition in die Arbeit,
- wahrgenommene Investition und Ergebnisse der Bezugsperson,
- wahrgenommene Charakteristika der Arbeit und
- wahrgenommene Menge der tatsächlich erhaltenen Belohnungen.

Diese vier Determinanten bestimmen in Summe die AZ<sup>50</sup> und auf subjektive Weise auch ob aus einer Arbeitssituation eine AZ oder eine AUZ resultiert. Laut Lawler lässt sich tendenziell feststellen, dass jene Personen, die ihre eigene Leistung hoch einschätzen, und ihre Arbeit als anspruchsvoll ansehen, und überzeugt davon sind schlechter dazustehen und weniger Belohnung zu erhalten, eher unzufriedener mit ihrer Arbeit sind.<sup>51</sup> Ebenfalls wichtig zu erwähnen ist, dass der Begriff Belohnung nicht mit finanzieller Entlohnung gleichgesetzt wird sondern jegliche Art von Arbeitsergebnissen beinhaltet. Dies können z.B. Bezahlung, Beförderung, Gefordertsein von der Arbeit oder Anerkennung sein.<sup>52</sup>

---

<sup>47</sup> Lawler (1973)

<sup>48</sup> vgl. Weinert (2004), S. 254 f.

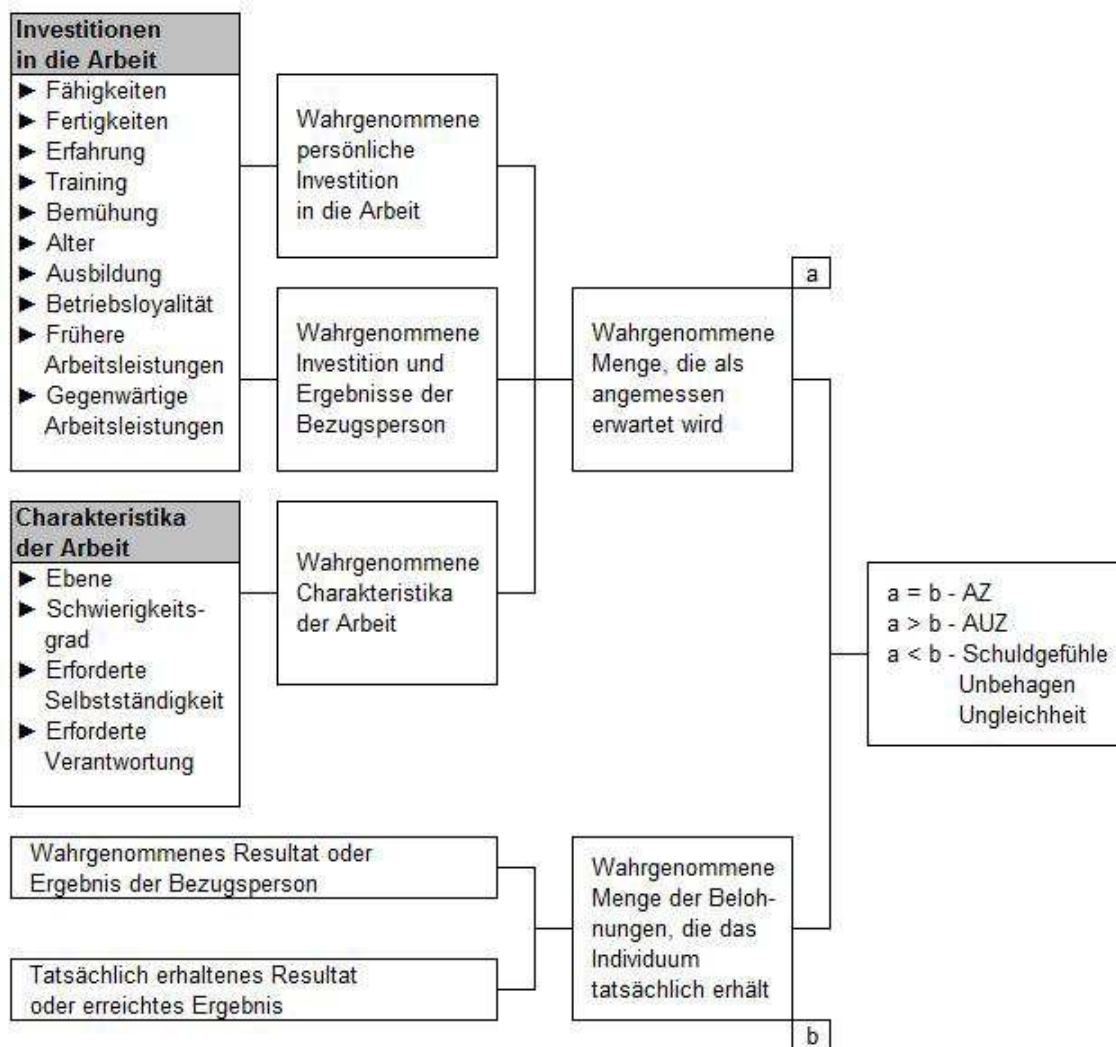
<sup>49</sup> vgl. van Dick (1999), S. 108

<sup>50</sup> vgl. Weinert (2004), S. 254

<sup>51</sup> vgl. Bayard (1997), S. 44 f.

<sup>52</sup> vgl. Weinert (2004), S. 255

## 2. Theoretische Einführung



**Abbildung 5: Lawlers Modell der Arbeitszufriedenheit**  
Quelle: eigene Darstellung nach Weinert (2004) S. 254

Die drei beschriebenen modelltheoretischen Ansätze der AZ wurden in der Literatur im Laufe der Zeit durchaus in die Kritik gestellt, auch weil die diversen Überlegungen und Annahmen zum Teil als veraltet gelten. Obwohl bspw. die Equity-Theorie einen hohen Erkenntnisbeitrag für die Beschreibung zwischenmenschlicher Austauschbeziehungen in Unternehmen liefert, gibt es auch hier einige Schwachstellen. Als Problematisch stellt sich bspw. die Wahl der Vergleichsperson dar. Es stellt sich hierbei die Frage was die Auswahl einer Bezugsperson steuert.<sup>53</sup> Als einer der Hauptkritikpunkte gilt die mangelnde Präzisierung der offenen Auslegung des Inputs und Outputs. Da bei der Equity-Theorie die Input-Output Faktoren offen ausgelegt sind, ergibt sich ein gewisser Interpretationsspielraum der Ergebnisse.<sup>54</sup> Trotz dem immer wiederkehrenden Aufzeigen der Grenzen und Schwachstellen dieser theoretischen

<sup>53</sup> vgl. ebd. S. 213

<sup>54</sup> vgl. Stock-Homburg (2012), S. 70



Modelle, lieferten vor allem die ersten beiden beschriebenen Ansätze eine gewisse Pionierarbeit im Gebiet der Erforschung der AZ. Die Equity-Theorie ist dabei allen voran eine richtungweisende Theorie in der Gerechtigkeitsforschung bezüglich des Gerechtigkeits- und Ungerechtigkeitsempfinden bei der betrieblichen Entlohnung.

### **2.3 Verhaltensökonomik**

Ein Individuum das vollkommen rational handelt, egoistisch agiert, mit dem Ziel seinen eigenen Nutzen zu maximieren, wird in der Wissenschaft mit dem Begriff Homo Oeconomicus beschrieben. Empirisch arbeitende Ökonomen haben jedoch in den letzten Jahrzehnten in tausenden Felduntersuchungen und Laborexperimenten belegt, dass der reale Mensch kein Homo Oeconomicus ist. Der Mensch ist demnach leicht zu beeinflussen, trifft oft objektiv falsche Entscheidungen oder es fehlt ihm an Selbstkontrolle. Zusätzlich gibt es empirische Befunde darüber, dass Menschen großen Wert auf Fairness legen, und Gleiches mit Gleichem vergelten wollen.<sup>55</sup> Die für diese Arbeit relevanten empirischen Erkenntnisse zum Thema Ungerechtigkeitsaversion, Fairness und Reziprozität werden in diesem Teilabschnitt der theoretischen Einführung weiter behandelt. Es wird zuerst kurz auf das traditionelle ökonomische Verhaltensmodell des Homo Oeconomicus eingegangen um sich anschließend mit der Sichtweise sowohl experimentell arbeitender Ökonomen als auch der Sichtweise von Sozialwissenschaftlern zu beschäftigen.

#### **2.3.1 Das ökonomische Verhaltensmodell – Homo Oeconomicus**

Der Homo Oeconomicus hat seinen Ursprung aus der klassischen Nationalökonomie, und ist auch heute noch das am häufigsten angewendete Konzept in der Ökonomie.<sup>56</sup> Als einer der Begründer der klassischen Nationalökonomie gilt Adam Smith, welcher auch in der Literatur als Vater des Homo Oeconomicus Modells gesehen wird.<sup>57</sup>

Die Sichtweise des Homo Oeconomicus wurde mit dem Hintergrund entwickelt, dass der Mensch nur über knappe Ressourcen verfüge, welche ihn zu Entscheidungen über die Nutzung der Ressourcen zwingen, um seine diversen Ziele zu erreichen. Diese Entscheidungen sind dem Gesetz der Logik unterworfen, und folgen einem rationalen Ablauf. Die Ressourcen Geld, Zeit und Energie sollen dabei den Eigennutzen, der sich oft

---

<sup>55</sup> [www.zeit.de/wirtschaft/2010-05/wirtschaftswissenschaften](http://www.zeit.de/wirtschaft/2010-05/wirtschaftswissenschaften)

<sup>56</sup> vgl. Kirchgässner (2008), S. 63

<sup>57</sup> vgl. Elsen (2007), S. 58

als egoistisch erweist, maximieren.<sup>58</sup> Nach Smith ist der Mensch ausschließlich an rationalen Gedankenmustern interessiert, die er auf eigennützig und rationale Weise verfolgt. Da er dabei immer mehr haben will, wie er gerade hat, wird dem Homo Oeconomicus die Annahme der Nichtsättigung zuteil.<sup>59</sup>

### 2.3.2 Ungleichheitsaversion, Reziprozität und Fairness

Wie bereits erwähnt geht die standardökonomische Theorie davon aus, dass sich Menschen egoistisch verhalten und überwiegend ihr eigener Nutzen dabei im Fokus steht. In den letzten zwei Dekaden kamen jedoch experimentell arbeitende Ökonomen sowie Sozialwissenschaftler mit ihren Forschungsarbeiten zu dem Schluss, dass sich ein Großteil der Menschen nur beschränkt eigennützig, also im Sinne des Homo Oeconomicus handelt. Vielmehr offenbaren sich Menschen als sozialer und weniger egoistisch wie zuvor angenommen, mit dem Entschluss Gewinne zu teilen, mit anderen zu kooperieren und einem ausgeprägten Fairness- und Gerechtigkeitssinn.<sup>60</sup>

Wie die im übernächsten Abschnitt 2.3.2.2 beschriebenen Studien zeigen, handeln Menschen nicht ausschließlich danach, ihren eigenen Nutzen zu maximieren. Ihr Verhalten wird viel mehr auch von sozialen Präferenzen beeinflusst. Dabei zeigt nach Fehr und Falk<sup>61</sup> eine Person dann soziale Präferenzen, wenn sie sich nicht nur für den eigenen materiellen Nutzen interessiert, sondern auch den materiellen Nutzen einer relevanten Referenzperson in ihre Überlegungen mit einfließen lässt. Soziale Präferenzen beziehen sich demnach darauf, wie Menschen ihre materiellen Auszahlungsverteilungen mit jenen anderer bewerten. In diesem Kontext sind Menschen durchaus bereit, Ressourcen aufzuwenden um das Ergebnis der Anderen zu verringern. Es gibt aber auch durchaus Situationen, in denen Menschen Investitionen tätigen um die Auszahlung anderer zu erhöhen und damit eine Fairness zu erreichen. Menschen mit einer Abneigung gegen Ungleichheit sind also bereit kostspielige Aktionen in Kauf zu nehmen um die bestehende Ungleichheit zu reduzieren obwohl dies zu einer Reduktion ihrer eigenen Auszahlung führen kann.<sup>62</sup> Dieses nicht eigennützig Verhalten zeigt, dass soziale Präferenzen in der Handlungsauswahl bei Menschen eine wichtige Rolle spielen. Fehr und Fischbacher<sup>63</sup> unterteilen in ihrem Artikel soziale Präferenzen in folgende vier Teilbereiche:

---

<sup>58</sup> vgl. Kirchler et al. (2005), S. 28

<sup>59</sup> vgl. Manstetten et al. (1998), S. 12

<sup>60</sup> vgl. Fehr und Schmidt (1999)

<sup>61</sup> vgl. Fehr und Falk (2002), S. 689

<sup>62</sup> vgl. Fehr und Camerer (2002), S. 2

<sup>63</sup> vgl. Fehr und Fischbacher (2002)

- Reziprozität,
- Ungleichheitsaversion,
- Altruismus und
- Neid oder Schadenfreude.

Laut Fehr und Fischbacher verhält sich ein Individuum dann reziprok, wenn er auf eine freundlich wahrgenommene Handlung mit dementsprechend freundlicher Art reagiert. Auf der anderen Seite wird eine feindselig empfundene Handlung mit Ablehnung bestraft. Ob nun eine Aktion als freundlich oder feindlich wahrgenommen wird, hängt davon ab, ob die Auswirkungen and Absichten davon mit Fairness oder Unfairness assoziiert werden.<sup>64</sup> Kurz gesagt bedeutet Reziprozität dass Menschen freundliche Aktionen belohnen und bösertige Aktionen bestrafen.<sup>65</sup>

Die Ungleichheitsaversion ist in der Forschung eine häufig unterstellte soziale Präferenz und wurde durch die Modelle von Fehr und Schmidt (1999) bzw. Bolton und Ockenfels (2000), welche im nächstfolgenden Abschnitt beschrieben werden, entwickelt. Die Ungleichheitsaversion geht davon aus, dass Individuen bei einem gegebenen Einkommen eine Gleichverteilung zu Bezugspersonen gegenüber einer Ungleichverteilung vorziehen.<sup>66</sup> Dabei gilt eine Person dann als ungleichheitsavers, wenn sie eine Abneigung gegenüber ungerechten Ergebnissen hat.<sup>67</sup> Ungleichheitsaverse Personen streben immer danach, eine ihrer Meinung nach faire und gerechte materielle Verteilung zu erreichen. Dabei verhalten sie sich einerseits altruistisch gegenüber anderen wenn deren Auszahlung unterhalb einer als fair registrierten Vergleichsgröße liegt und andererseits empfinden sie Neid und sind gewillt das Ergebnis anderer zu verringern falls deren Auszahlung die Vergleichsgröße überschreitet.<sup>68</sup>

Rabin<sup>69</sup> postuliert Menschen die sich nicht nur um das eigene Wohlergehen sondern auch um jenes anderer kümmern ein altruistisches Verhalten. Fehr und Fischbacher (2002) beschreiben Altruismus als eine Art bedingungsloser Freundlichkeit. Daher wird eine altruistische Person niemals eine Handlung ausführen, welche die Auszahlung einer Referenzperson verringern würde.<sup>70</sup>

---

<sup>64</sup> vgl. Fehr und Fischbacher (2002), S. C2 f.

<sup>65</sup> vgl. Fehr und Camerer (2002), S. 2

<sup>66</sup> vgl. Eberlein und Grund (2006), S. 135

<sup>67</sup> vgl. Fehr und Schmidt (1999), S. 820

<sup>68</sup> vgl. Fehr und Fischbacher (2002), S. C3

<sup>69</sup> vgl. Rabin (1993), S. 1281

<sup>70</sup> vgl. Fehr und Fischbacher (2002), S. C4

Die letzte soziale Präferenz nach Fehr und Fischbacher (2002) bildet der Neid bzw. die Schadenfreude. Personen mit derartiger sozialer Präferenz bewerten die materiellen Auszahlungen von Referenzpersonen anhaltend negativ.<sup>71</sup> Neid und Schadenfreude entstehen dabei aus dem Vergleich der eigenen Situation mit der von anderen Personen. Während sich der Neid aus dem Gefühl des Unbehagens über den Erfolg der anderen entwickelt widerspiegelt die Schadenfreude die Freude am Leid anderer Menschen.<sup>72</sup>

In der Wirtschaftstheorie lassen sich soziale Präferenzen auch einteilen in Fairnessmotive, Reziprozität und Neid bzw. Mitgefühl.<sup>73</sup> Fairness bezeichnet hierbei einerseits die Gerechtigkeit der Verteilung von Belohnungen zwischen Menschen und andererseits die Verfahren zu ihrer Herstellung. Zudem lässt sich der Begriff Fairness in folgende drei Facetten unterteilen:

- Prozedurale Fairness
- Distributive Fairness
- Interaktionale Fairness<sup>74</sup>

Die beiden erstgenannten werden in Abschnitt 4.1.1.2 noch etwas näher erläutert. Fairnessmotive bzw. soziale Präferenzen können folglich verhindern, dass sich Menschen rein egoistisch verhalten und ausschließlich auf ihren eigenen Nutzen fixiert sind. Sie können nicht nur große Auswirkungen auf die Regelmäßigkeiten des gesellschaftlichen Lebens haben, sondern prägen zudem die Durchsetzung sozialer Normen. Fehr und Camerer (2002) veranschaulichen dies anhand eines Beispiels bezüglich des Teilens von Essen. Wenn ein Großteil einer Gesellschaft ungleichheitsavers ist oder reziprokes Verhalten aufweist, dann sind sie bereit jene zu bestrafen, die nicht gewillt sind Nahrung zu teilen. Durch die bestimmende soziale Präferenz innerhalb der Gesellschaft wird demnach das teilen der Nahrung beeinflusst und geregelt. Es benötigt also nicht zwingend formale Mechanismen um das Verhalten zu normieren, dies kann auch durch soziale Präferenzen geschehen. Fehlen jedoch diese Präferenzen, sind, um Regulierungen vorzunehmen, Normen unabdingbar.<sup>75</sup>

Wirtschaftswissenschaftler Urs Fischbacher, Leiter des TWI in der Schweiz, erklärte in einem Beitrag im Focus Magazin, warum sich Menschen fair verhalten. Laut Fischbacher verhalten sich Individuen nicht unbedingt aus freien Stücken fair, sondern

---

<sup>71</sup> vgl. ebd.

<sup>72</sup> vgl. Sandner (2006), S. 6

<sup>73</sup> [wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/soziale-praeferenzen.html](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/soziale-praeferenzen.html)

<sup>74</sup> vgl. Bierhoff (2006), S. 141

<sup>75</sup> vgl. Fehr und Camerer (2002), S. 3

vielmehr dann, wenn es sich auch für sie lohnt, oder wenn unfaires Verhalten einen Nachteil mit sich bringt. Der Ökonom weißt zudem darauf hin, dass für Menschen die Fairness nicht nur dann wichtig ist, wenn dadurch materielle profitable Situationen entstehen. Fühlen sie sich nämlich unfair behandelt, wird dieses unfaire Verhalten prompt bestraft, sogar dann, wenn dies mit Mehrkosten verbunden ist. Fischbacher erwähnt zwei Erklärungen wieso Fairness möglich ist, auch wenn sie sich nicht auszahlt. Zum einen wird aus evolutionärer Sicht nicht unterschieden ob sich Fairness materiell oder in Bezug auf den eigenen Ruf auszahlt. Dies führt dazu, dass Menschen sich spontan fair verhalten. Zum anderen lässt sich Fairness dann leicht durchsetzen, wenn viele Leute bereit sind, ein unfaires Verhalten zu bestrafen, was einen Anreiz liefert, sich fair zu verhalten.<sup>76</sup>

### 2.3.2.1 Operationalisierung der Ungleichheitsaversion

Es hat sich gezeigt, dass sich soziale Präferenzen wie Fairness, Reziprozität oder Ungleichheitsaversion in den menschlichen Verhaltensweisen wiederfinden. Wie weiter oben schon erwähnt, wurde die Theorie der Ungleichheitsaversion vor allem durch die fast zeitgleich veröffentlichten Forschungsarbeiten von Fehr und Schmidt<sup>77</sup> bzw. Bolton und Ockenfels<sup>78</sup> entwickelt. Ihre Studien lieferten erstmals die Möglichkeit, das menschliche Verhalten zu operationalisieren und die Phänomene des fairen Verhaltens erklärbar zu machen. Sowohl das analytische Modell von Fehr und Schmidt als auch jenes von Bolton und Ockenfels gelten als die zwei bedeutendsten Ansätze der Ungleichheitsaversion. Beide Modelle gehen dabei davon aus, dass Menschen zusätzlich zu den allgemeinen Überlegungen über die eigenen Auszahlungen, auch danach streben, etwaige Auszahlungsdifferenzen zwischen sich und anderen Personen zu reduzieren. Diese Modelle sind durch ihre einfache Strukturiertheit leicht anzuwenden, vernachlässigen aber die Rolle von Intentionen und können daher nicht alle beobachteten Phänomene erklären. Sie sind in ihrer Handhabung recht einfach und gehen davon aus, dass die Nutzenfunktion eines Individuums von zwei Komponenten beeinflusst wird. Zum einen setzt sich der individuelle Nutzen aus dem persönlichen materiellen Eigeninteresse und zum anderen aus einer Komponente, die die sozialen Vergleichsaspekte darstellt, zusammen.<sup>79</sup>

Die Forschungsarbeit von Fehr und Schmidt erschien im Jahr 1999 in einer renommierten Wirtschaftszeitschrift, und gilt seither als eines der meistzitierten Modelle.

---

<sup>76</sup> [www.focus.de/wissen/mensch/psychologie/gute-frage-warum-verhalten-wir-uns-fair\\_aid\\_499564.html](http://www.focus.de/wissen/mensch/psychologie/gute-frage-warum-verhalten-wir-uns-fair_aid_499564.html)

<sup>77</sup> Fehr und Schmidt (1999)

<sup>78</sup> Bolton und Ockenfels (2000)

<sup>79</sup> vgl. Diekmann und Voss (2008), S. 91 f.

Die Autoren stützten sich bei ihren Überlegungen unter anderem auf die in Abschnitt 2.2.3.2 beschriebene Equity-Theorie von Adams, welche sich mit den Folgen empfundener Ungerechtigkeit in zwischenmenschlichen Beziehungen beschäftigt.<sup>80</sup> Der Unterschied zu bisherigen Analysen verhaltensorientierter Wirtschaftsforscher liegt darin, dass für Fehr und Schmidt neben eigensinnig und rational agierenden Personen auch solche existieren, für die Fairness und Gerechtigkeit eine wichtige Rolle spielen. Sie halten aber an den Gedanken des rationalen Verhaltens fest und verwerfen diese nicht ganzheitlich. Die Autoren weisen darauf hin, dass es sehr wohl Situationen gibt, bei denen das standardökonomische Modell des Homo Oeconomicus ihre Zustimmung findet, aber auch Situationen existieren, in denen nicht vollständig rationales Verhalten zu beobachten ist und dadurch die Theorie des Homo Oeconomicus widerlegt wird.<sup>81</sup> Die Annahmen von Fehr und Schmidt beinhalten eine Ungleichheitsaversion eines Teils der Bevölkerung, welche sich durch den Nutzen der Auszahlung auf der einen Seite, aber auch durch eine Nutzenminderung aufgrund herrschender Einkommensungleichheiten auf der anderen Seite auswirkt. Lohndifferenzen wirken sich demnach mindernd auf den Nutzen eines Individuums aus. Einerseits von der absoluten Auszahlung und andererseits von der relativen Auszahlung im Sinne eines Nutzens, der soziale Präferenzen für Unfairness und Neid reflektiert. Im Sinne des Fairness Modells von Fehr und Schmidt erzielt jeder Spieler einen negativen Zusatznutzen. Dieser ergibt sich auf der einen Seite, wenn die eigene Auszahlung geringer ist als die des ärmsten anderen Spielers, was folglich das Gefühl von Neid hervorruft. Auf der anderen Seite erzielt ein Spieler auch einen negativen Zusatznutzen wenn er mehr erhält wie der ärmste andere Spieler, was vom Spieler als Unfair empfunden wird.<sup>82</sup>

Um die Ungleichheitsaversion operationalisieren zu können modellierten Fehr und Schmidt eine Nutzenfunktion, die sowohl Nutzeneinbußen durch vorteilhafte und unvorteilhafte Ungleichheit berücksichtigt. Als eine wichtige Erkenntnis ihrer Forschungsarbeit geben sie an, dass sich Personen nicht immer gleich verhalten, weil vieles auch abhängig von ihrem ökonomischen Umfeld ist. So kann es laut den Autoren schon mal vorkommen, dass wenige, sich völlig egoistisch verhaltene Personen, Menschen mit einer großen Portion an Fairness- und Gerechtigkeitssinn dazu bringen sich ebenfalls gänzlich egoistisch zu verhalten. In einem bspw. stark konkurrierenden Umfeld ist es laut den Autoren für „faire Spieler“ schwierig ein faires Ergebnis zu erzielen. Umgekehrt besteht auch die Möglichkeit, dass in bestimmten Situationen schon wenige

---

<sup>80</sup> vgl. Lührs (2010), S. 55

<sup>81</sup> vgl. Fehr und Schmidt (1999)

<sup>82</sup> vgl. Fehr und Schmidt (1999)

Menschen mit fairem sozialem Verhalten ausreichen, damit sich der Rest, oder zumindest ein Großteil davon, ebenfalls fair verhält.<sup>83</sup>

Bolton und Ockenfels<sup>84</sup> publizierten ihre Forschungsarbeit im März 2000 im Journal „The American Economic Review“, und waren damit nur wenige Monate nach der Publikation von Fehr und Schmidt mit demselben Thema und ähnlichen Ergebnissen an der Öffentlichkeit. Die Analysen ihrer Theorie zeigten, äquivalent zu den Ergebnissen von Fehr und Schmidt, dass sich Menschen nicht ausschließlich eigennützig verhalten, sondern auch Faktoren der Fairness und Reziprozität in ihre Entscheidungen mit einfließen lassen. Die als ERC-Modell bezeichnete Theorie von Bolton und Ockenfels erläutert, welche der drei Verhaltenstypen Fairness, Kooperation oder Eigennutz unter welchen Rahmenbedingungen der Wirtschaft dominieren.<sup>85</sup>

Bolton und Ockenfels modellierten in ihrem Aufsatz eine Motivationsfunktion, die ein jedes Individuum gewillt ist zu optimieren. Diese Funktion ist abhängig von zwei Komponenten und beinhaltet somit eine komplexere Motivationsstruktur, wie man sie beim standardökonomischen Modell kennt. Einerseits findet sich darin das Argument des materiellen Eigennutzes wieder, andererseits wirkt sich auch die Relation der Auszahlung zur Gruppe auf die Motivation aus. Dabei vergleichen Akteure ihr Einkommen mit dem Referenzeinkommen, das ein Individuum bei einer Gleichverteilung aller Einkommen der Gruppe bekommen würde. Dieses Referenzeinkommen stellt einen wichtigen Referenzpunkt im Modell von Bolton und Ockenfels dar. Die Gewichtung beider Komponenten ist dabei zwischen den Individuen unterschiedlich. Es wird hier von den Autoren unterstellt, dass sowohl Akteure existieren für die rein der materielle Eigennutz wichtig ist, als auch jene, die nur die Komponente der Relation der Auszahlung in Bezug auf die Gruppe werten. Der Großteil der Individuen positioniert sich aber zwischen diesen zwei Extremas und hat demnach zwei Einflussfaktoren auf ihre Motivation, der materielle Eigennutz und das relative Einkommen. Beim ERC-Modell wirken sich demzufolge die absolute und die relative Auszahlung auf die Motivationsfunktion aus. Als ein Maß für Ungleichheit oder Fairness kann dabei letzteres gesehen werden. Ein Empfinden der Ungleichheit herrscht vor, wenn Spieler 1 eine kleinere Auszahlung erhält wie Spieler 2. Bei umgekehrten Fall, wenn die Auszahlung von Spieler 1 größer als jene von Spieler 2 ist, wird dies von Spieler 1 als Fair angesehen und nur mehr die absolute Auszahlung ist ihm wichtig.<sup>86</sup>

---

<sup>83</sup> vgl. ebd.

<sup>84</sup> vgl. Bolton und Ockenfels (2000)

<sup>85</sup> vgl. Uhlhaas (2007), S. 48

<sup>86</sup> vgl. Bolton und Ockenfels (2000)

Bei beiden Modellen ergibt sich der Zusatznutzen also aus einer Ungleichheitsüberlegung. Dennoch gilt die Modellierung von Fehr und Schmidt als die flexiblere, weil sie von zwei Komponenten abhängig ist. Im Gegensatz zu Bolton und Ockenfels, die sich auf den Vergleich mit einem Referenzpunkt stellen, beziehen sich Fehr und Schmidt auf interpersonelle Vergleiche der Spieler. Diese Vergleiche werden von den Spielern zusätzlich unterschiedlich gewichtet. Im Sinne von Neid und Unfairness. Beide Modelle sind dennoch bemüht, die Komplexität der Motivationsstruktur in einem möglichst allgemeingütigen Kontext abzubilden.<sup>87</sup>

### 2.3.2.2 Empirische Studien der Verhaltensökonomik

Im Laufe der letzten Jahre sind vermehrt verhaltenstheoretische Ansätze der Spieltheorie in den Fokus gerückt, die es sich zur Aufgabe machten, vom ökonomisch rationalen Entscheidungsmodell Abstand zu nehmen. Ein Grund dafür ist, dass das Modell des Homo Oeconomicus das Verhalten in vielen Situationen einfach nicht erklären kann. Allen voran befassten sich experimentell arbeitende Ökonomen mit der Theorie des Homo Oeconomicus. Es gibt hierbei einige Experimente die der Frage nachgehen ob sich Menschen ausschließlich egoistisch und eigennützig verhalten.

Um den Egoismus von Individuen zu testen, ist die Durchführung von so genannten Ultimatum-Spielen ein beliebtes Werkzeug. Bei diesem spieltheoretischen Konzept wird ein Geldbetrag  $x$  zwischen zwei Spielern aufgeteilt. Dabei macht Spieler 1 einen Vorschlag wie der Betrag aufgeteilt werden soll und Spieler 2 kann anschließend entweder das Angebot akzeptieren oder ablehnen. Falls akzeptiert wird, wird der Betrag gemäß des Vorschlags von Spieler 1 aufgeteilt. Wird der Vorschlag aber abgelehnt, erhalten beide Parteien nichts. Der Logik nach hat derjenige, der den Vorschlag macht, einen klaren Vorteil, da er mit seinem Angebot eine höhere Auszahlung sichern kann. Um das zu gewähren, sollte der Vorschlag gerade so hoch sein, damit dadurch sichergestellt ist, dass der Gegenpart akzeptiert. Man möge meinen dass die Mehrheit dadurch somit jene Variante wählt, die ihnen den größeren Anteil der Auszahlung sichert (z.B. 60:40). Mehrere Studien widerlegen aber diese Vermutung und zeigen, dass in einer Mehrzahl von Fällen dieser Vorteil nicht genutzt wird, sondern vermehrt eine 50:50 Aufteilung gewählt wird. Die Ergebnisse lassen also vermuten, dass die faire Lösung als die attraktivere angesehen wird und somit der Option mit der Nutzung des eigenen Vorteils vorgezogen wird. Eine ebenfalls erstaunliche Erkenntnis ist, dass viele Spieler, wenn sie sich in der Rolle des Zweitziehers befinden, bereit sind, Angebote, bei welchen ihnen

---

<sup>87</sup> vgl. Braun und Gautschi (2011), S. 274



weniger als die Hälfte geboten wird, nicht zu akzeptieren. Dies wird als Indiz dafür gesehen, den Vorschlag gebenden Spieler für sein „unfares Verhalten“ zu bestrafen, auch wenn es mit teils erheblichen Kosten verbunden ist.<sup>88</sup>

Als eine Steigerung des Ultimatum-Spiels, und als ebenfalls beliebtes Konzept zur Messung egoistischen Verhaltens, gilt das Diktator-Spiel. Hierbei kann Spieler 2 nun nicht mehr entscheiden ob er den Vorschlag von Spieler 1 annimmt oder nicht. Es hat demnach derjenige Spieler, der den Vorschlag macht, die volle Entscheidungsgewalt, wie der Betrag aufzuteilen ist. Beim Diktator-Spiel entnimmt Spieler 1 soviel er will von einem Betrag  $x$  und bestimmt somit wie viel er, dem ihm völlig anonymen Spieler 2, überlässt. Nach dem standardökonomischen Modell des eigennütigen und völlig rationalen Akteurs würde Spieler 1 den gesamten Betrag oder zumindest einen erheblichen Teil davon für sich einnehmen und somit Spieler 2 keine oder nur einen Bruchteil der Auszahlung gönnen. Erstaunlicherweise lässt sich aber auch bei Diktator-Spielen faires Verhalten auf Seiten des Spieler 1 erkennen. Denn in diversen Studien war häufig zu beobachten, dass der Diktator (Spieler 1) auf die Hälfte des Geldes verzichtete um somit eine faire Aufteilung anzustreben, und dies trotz Anonymität des Spieler 2 bzw. ohne dafür von selbigen einen Dank zu erhalten.<sup>89</sup>

Die angeführten Beobachtungen im Ultimatum-Spiel bzw. Diktator-Spiel lassen erahnen, dass Menschen sich durchaus fair verhalten. Eine Studie von Kagel, Kim und Moser<sup>90</sup> zeigt jedoch ein etwas anderes Bild. Bei ihrem Experiment ließen sie ein Ultimatum-Spiel mit asymmetrischer Information und 100 Chips spielen. Die Chips hatten dabei für jeden der zwei Spieler eine andere Wertigkeit. Zudem wurde festgelegt, wer über den genauen Wert der Chips informiert wurde und wer nicht. Spieler 1, derjenige der den Vorschlag für die Aufteilung machte, erhielt dabei 0,30\$ und Spieler 2, der entweder den Vorschlag akzeptiert oder ablehnt, 0,10\$ pro Chip. In einem weiteren Versuch drehten die Forscher die Wertigkeiten einfach um. Die Information bezüglich der verschiedenen Wertigkeiten der einzelnen Chips hatte entweder nur Spieler 1 oder ausschließlich Spieler 2, oder es wussten beide ob der ungleichen Bewertung Bescheid. Wenn nur Spieler 1 die Information der Wertigkeit der Chips hatte und dabei den 0,30\$ Wechselkurs bezog, wurde seitens Spieler 1 fast die Hälfte der Chips Spieler 2 angeboten. Für Spieler 2 schien dies eine faire Aufteilung zu sein, weil ihm eben die Information bezüglich der unterschiedlichen Wertigkeiten fehlte. In Wirklichkeit erhielt Spieler 1 eine fast 3-mal höhere Auszahlung. Wenn dem Spieler 1 nur den 0,10\$

---

<sup>88</sup> vgl. Weimann (2006), S. 41

<sup>89</sup> vgl. ebd. S. 41 f.

<sup>90</sup> vgl. Kagel et al. (1995)

Wechselkurs zugewiesen wurde, dann wurde dem Spieler 2 nur knapp 32 Chips angeboten, was die tatsächliche Auszahlung fair erscheinen lässt ( $32 \cdot 0,3$  Spieler 2 und  $68 \cdot 0,1$  für Spieler 1). Ein interessantes Ergebnis lieferte auch die Versuchsanordnung in der beide Spieler über die Wertigkeiten informiert wurden. Wenn Spieler 1 dabei den höheren Wechselkurs hatte, war für ihn eine 50:50 Teilung eine faire Lösung, wenn er aber den nachteiligen Wechselkurs hatte, wollte er die Aufteilung möglichst so gestalten, dass beide die gleiche Auszahlung hatten, 75:25. Die Ergebnisse der Studie von Kagel et al. zeigen, dass Menschen prinzipiell eine Aversion gegen Unfairness haben, vor allem dann, wenn sie sich negativ auf die eigene Auszahlung auswirkt. Es lässt sich außerdem erkennen, dass derjenige Spieler der den Vorschlag für die Aufteilung gibt, die unvollständige Information zu seinen Gunsten ausnützt. Es scheint demnach so, als ob fair zu erscheinen wichtiger ist wie sich fair zu verhalten. Denn in den Augen des akzeptierenden Spielers ist die angebotene Aufteilung (50:50) eine faire, obwohl eine Auszahlungsgleichheit mit einer 25:75 Aufteilung erreicht würde.<sup>91</sup> Obwohl die Studie von Kagel et al. egoistisches Verhalten nachweist, gibt es inzwischen eine Vielzahl von Experimenten, in denen ein faires Verhalten zu erkennen ist. Das Solidaritätsexperiment von Selten und Ockenfels<sup>92</sup> ist ein Beispiel dafür.<sup>93</sup>

Durch die Durchführung des Solidaritätsexperiments wollten die Forscher beobachten, wie viel Geld Menschen bereit sind von einem, durch Zufall gewonnenen Betrag an diejenigen abzugeben, die durch die Lotterie nichts bekommen haben. In ihrem Experiment nahm jeder der Teilnehmer an einem 3-Personen-Spiel teil, in dem mit einer  $\frac{2}{3}$  Wahrscheinlichkeit 10.- DM zu gewinnen war und mit einer Wahrscheinlichkeit von  $\frac{1}{3}$  nichts. Wie schon beschrieben, beruhte die Gewinnverteilung der Lotterie auf Zufall. Zudem war der Gewinn eines einzelnen unabhängig von dem Gewinn der restlichen Teilnehmer. Vor Beginn des Experiments musste jeder der Versuchspersonen entscheiden, ob sie bereit sind von einem etwaigen Gewinn etwas an den anonymen Verlierer abzugeben und wenn ja, wie viel. Nach der standardökonomischen Theorie des Homo Oeconomicus hätte sich jeder Teilnehmer egoistisch verhalten und wäre somit nicht bereit gewesen seinen Gewinn zu teilen. Das Ergebnis des Experiments zeigte aber ein widersprüchliches Bild. Von den in Summe 118 Teilnehmern verhielten sich nur 25 davon egoistisch und gaben nichts von ihrem Gewinn ab. Die Mehrheit zeigte sich aber solidarisch und spendete einen Teil ihres Gewinnes an die Verlierer.<sup>94</sup>

---

<sup>91</sup> vgl. ebd,

<sup>92</sup> Selten und Ockenfels (1996)

<sup>93</sup> vgl. Weimann (2006), S. 42

<sup>94</sup> vgl. Selten und Ockenfels (1996)

Die Befunde von Soziologen und Psychologen aber auch die Ergebnisse der experimentellen Wirtschaftsforschung führten zu einem immer mehr an Bedeutung gewinnenden Zweig der „Behavioral Economics“ innerhalb der Wirtschaftswissenschaften. Die Ergebnisse der erwähnten Ultimatum- bzw. Diktator-Spiele sowie des Solidaritätsexperiments von Selten und Ockenfels zeigen, dass sich neben egoistischem Verhalten auch Motive wie Fairness und Reziprozität eine gewichtete Rolle im menschlichen Verhalten spielen.<sup>95</sup>

---

<sup>95</sup> vgl. Eberlein und Grund (2006)

## 3. Leistungsentlohnung und die Effekte auf die Arbeitsleistung und die AZ

Dieser Teil der Arbeit befasst sich mit den Auswirkungen einer Leistungsentlohnung sowohl auf die Arbeitsleistung als auch auf die AZ. Es werden hierbei zuerst die ökonomischen bzw. psychologischen Sichtweisen einer leistungsbezogenen Vergütung thematisiert, um sich anschließend dem Einfluss der Leistungsentlohnung auf die Arbeitsleistung der Mitarbeiter zu fokussieren. Unter anderem werden hier die verringernde und die steigernde Wirkung einer leistungsbezogenen Entlohnung diskutiert, um in weiterer Folge empirische Untersuchungen zur Wirkung monetärer Anreize auf die Arbeitsleistung vorzustellen und zusammen zu tragen. Abgerundet wird dieser Teil der Arbeit mit der Betrachtung des Effektes eines Leistungslohnes auf die AZ. Es werden hier ebenfalls bestehende empirische Studien herangezogen, deren Kernaussagen ausgemacht und die Erkenntnisse daraus zusammengetragen.

### 3.1 Arbeitsleistung durch Anreize

Eine leistungsorientierte Vergütung soll den Zweck erfüllen, Mitarbeiter mittels externer Anreize zu mehr Leistung zu bewegen. Ob ein Leistungslohn auch zwangsläufig zu einer Steigerung der Arbeitsleistung führt, darf jedoch bezweifelt werden. Waren Anhänger der standardökonomischen Sichtweise noch der Meinung dass externe Anreize automatisch in einem mehr an Leistung münden, äußern in der jüngsten Vergangenheit vor allem Psychologen Kritik an der, aus ihrer Sicht, veralteten Theorie. Die folgenden zwei Unterpunkte beschreiben nun die zwei differierenden Sichtweisen und zeigen deren Unterschiede auf.

#### 3.1.1 Standardökonomische Sichtweise

Die Standardökonomie geht, wie schon in der theoretischen Einführung beschrieben, von einem rational und völlig egoistisch verhaltenden Menschenbild aus. Dieses Menschenbild, in der Literatur als *Homo Oeconomicus* beschrieben, gilt als extrinsisch motiviert und reagiert in vorhersehbarer Weise auf externe Anreize.

In der standardökonomischen Theorie wird dabei nicht zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden<sup>96</sup>. Es wird vielmehr davon ausgegangen, dass eine leistungsabhängige Entlohnung unweigerlich zu einer Erhöhung der Arbeitsanstrengung führt. Dabei stützt sich die Theorie auf die Kernaussagen der Prinzipal-Agenten-Theorie. Zur Erläuterung dieser angesprochenen Prinzipal-Agenten-Theorie wird nun davon ausgegangen, dass ein Arbeitgeber (Prinzipal) einen Arbeitnehmer (Agenten) beschäftigt, und diesem eine bestimmte Aufgabe zuteil kommen lässt, die er zu erledigen hat. Die Aufgabe ist eine „verborgene Handlung“ (hidden action) und lässt sich daher nicht von Außenstehenden nicht überprüfen. Der Agent kann sich nun für die zugeteilte Aufgabe in unterschiedlichem Ausmaß anstrengen. Es wird dabei aber davon ausgegangen, dass mit gesteigerten Anstrengungen der Nutzen des Agenten gesenkt wird und das mit der Anstrengung verbundene Arbeitsleid steigt. Ab einer gewissen Anstrengungshöhe kann der Agent einen Nutzenverlust erleiden und es kann dann abgebildet werden bis zu welchem Grad der Agent noch Freude an der Aufgabe empfindet. Mittels Anreizen kann nun der Agent zu einem Anstrengungsniveau geführt werden, bei dem er sonst keine Freude an der Aufgabe empfinden würde. Abhängig von der Anstrengung des Agenten realisiert sich ein Leistungsmaß, das bspw. die von einem Handelsvertreter abgesetzte Verkaufsmenge oder von einem Fondsmanager erzielte Rendite sein kann. Wichtig ist, dass ein höheres Anstrengungsniveau zu einer höheren Realisation des Leistungsmaßes führt, und dass dieses, im Gegensatz zur Anstrengung leicht verifizierbar ist. Die Entlohnung des Agenten kann vom Prinzipal nun von der Realisation des Leistungsmaßes abhängig gemacht werden. Eine der zentralen Vorhersagen eines jeden Hidden Action Modells ist, dass der Agent bei einer reinen Fixlohnentlohnung genau jenes Anstrengungsniveau wählen wird, bei dem sein Arbeitsleid minimiert wird. Wird nun aber ein Anreizsystem implementiert, dass die Entlohnung abhängig vom Leistungsmaß macht, wird der Agent seine Anstrengungen erhöhen, um seine Entlohnung zu maximieren.<sup>97</sup>

#### 3.1.2 Psychologische Sichtweise

Seit einigen Jahrzehnten melden Psychologen jedoch Zweifel an den Behauptungen der Standardökonomie an. Begründet wird die Kritik weitgehend durch das aufkommen des so genannten Verdrängungseffekts. Dieser tritt auf, wenn eine an das Ergebnis geknüpfte Entlohnung zu einer Verminderung der intrinsischen Motivation führt. Aus Sicht der Psychologie bedeutet dies, dass ein überwiegend intrinsisch Motivierter ohne leistungsabhängige Entlohnung mehr gewillt ist Leistung zu erbringen, wie mit einem

---

<sup>96</sup> vgl. Frey und Jegen (2001), S. 591

<sup>97</sup> vgl. Sliwka (2003), S. 294

Leistungslohn. Nach Deci<sup>98</sup> ist man dann intrinsisch motiviert eine Aufgabe zu tun, wenn dafür keinerlei externe Belohnungen vorgesehen sind.

Ein Mitarbeiter ist dann intrinsisch motiviert, wenn er aus der Bearbeitung seiner Aufgabe einen Nutzen zieht. Zu einer Verdrängung intrinsischer Motivation kommt es dann, wenn der externe monetäre Anreiz aus Sicht des Mitarbeiters zu einer Veränderung der Präferenz der Tätigkeit führt. Der Nutzen aus der Aktivität sinkt durch die extrinsische Belohnung was von Psychologen aus verschiedenen Gründen auch als „verborgene Kosten der Belohnung“ bezeichnet wird. Die Cognitive-Evaluation-Theory und die Selbstwahrnehmungstheorie spielen in der Argumentation der Psychologen hinsichtlich der intrinsischen Motivation eine wesentliche Rolle. Der Cognitive-Evaluation-Theory zufolge, hat der Mensch das Bedürfnis nach Selbstbestimmung und Kompetenz. Ein Mitarbeiter, der eine Tätigkeit aus intrinsischer Motivation ausübt, macht dies selbstbestimmend, aus eigenem Willen und ohne etwaige Belohnung. Wenn dieser Mitarbeiter nun eine Belohnung für seine Arbeit erhält, wird sich die Bedeutung der Tätigkeit verringern und das Erreichen der Belohnung als neues Ziel angesehen. Dadurch kommt es zu einem Verlust an Selbstbestimmung, was sich mit weniger Freude an der gewählten Arbeit auswirkt und schlussendlich in einem Nutzenverlust für den Mitarbeiter endet. Im Gegensatz dazu geht die Selbstwahrnehmungstheorie davon aus, dass Menschen ihre eigenen Motive nicht genau kennen und erst durch ihre Handlungen mehr über diese erfahren. Wenn nun eine Tätigkeit mit externen Anreizen verbunden ist, führt man nach dieser Theorie ex-post die Handlungen für diese Tätigkeit auf die Anreize zurück. Wenn es allerdings keine externen Anreize gibt, schließt man daraus, dass die Anstrengungen aus eigenem intrinsischen Interesse an der Tätigkeit resultieren. Die beiden beschriebenen Ansätze der Psychologie zur Erklärung des Verdrängungseffektes setzen voraus, dass ein Mitarbeiter grundsätzlich Gefallen an der zugrunde liegenden Tätigkeit hat bzw. grundsätzlich intrinsisch motiviert sein kann.<sup>99</sup>

### **3.2 Einfluss von Leistungslöhnen auf die Arbeitsleistung**

In der Theorie gibt es, wie erwähnt eine zwiespältige Meinung bezüglich des allgemeinen Menschenbildes und den bestehenden Auswirkungen auf die Effekte einer leistungsbasierten Entlohnung. In diesem Abschnitt wird nun auf die Auswirkungen von Leistungslöhnen auf die Arbeitsleistung eingegangen. In der Wirtschaftsliteratur gibt es hierfür sowohl Studien die besagen, dass sich mit einem Leistungslohn eine

---

<sup>98</sup> vgl. Deci (1971)

<sup>99</sup> vgl. Irlenbusch und Sliwka (2003a), S. 2

Leistungssteigerung der Mitarbeiter erzielen lässt, als auch Belege dafür, dass ein Leistungslohn unter bestimmten Bedingungen negativ auf die Arbeitsleistung wirkt. Bevor darauf eingegangen wird, wann Leistungslöhne sich steigernd oder hemmend auf die Arbeitsleistung auswirken, wird auf eine Typologisierung von Mitarbeitern nach Frey<sup>100</sup> eingegangen. Die beiden darauf folgenden Punkte befassen sich mit den positiven sowie den negativen Auswirkungen leistungsbasierter Entlohnung. Es werden in Folge dessen, sowohl empirische Studien aus der Psychologie als auch aus der Ökonomie zur Wirkung monetärer Anreize auf die Arbeitsleistung vorgestellt und getrennt voneinander betrachtet.

#### 3.2.1 Unterschiedliche Typen von Mitarbeitern

Frey<sup>101</sup> machte in seinem Aufsatz auf die Existenz verschiedener Mitarbeitertypen aufmerksam. Die Menschen unterscheiden sich demnach hinlänglich ihrer Ziele die sie zu erreichen versuchen, und haben dafür verschiedene Präferenzfunktionen. Sie haben zudem unterschiedliche Vorlieben in welcher Organisation sie tätig sein wollen, und reagieren auf externe Anreize, insbesondere gesetzt durch monetäre Belohnungen, auf unterschiedliche Art und Weise. Frey unterscheidet in seiner Arbeit fünf Idealtypen und unterteilt diese nach Art der Motivation in extrinsisch und intrinsisch motivierte Mitarbeiter.

##### 3.2.1.1 Extrinsisch motivierte Mitarbeiter

Frey<sup>102</sup> unterscheidet zwei verschiedene Gruppen von Mitarbeitern, die vor allem auf extern gesetzte Anreize reagieren. Einkommensmaximierer und Statusorientierte. Die Einkommensmaximierer sind nach Frey extrinsisch motiviert und ausschließlich an einem Gelderwerb interessiert. Dieser Menschentyp sieht die Arbeit als unangenehm an, und scheut daher zu hohe Anstrengungen. Das Einkommen dient ausschließlich zur Bedürfnisbefriedigung, die mittels Konsum von Dienstleistungen und Gütern vollzogen wird. Der Einkommensmaximierer widerspiegelt das neoklassische Menschenbild des Homo Oeconomicus, das sich für das Erforschen menschlichen Verhaltens als sehr geeignet erwiesen hat. Nach dem Modell des Homo Oeconomicus reagiert der Mensch systematisch auf extern gesetzte Anreize und erhöht bzw. verbessert besonders seinen Arbeitseinsatz, wenn er dafür eine höhere Entlohnung zu erwarten hat.

Statusorientierte Mitarbeiter gelten ebenfalls als extrinsisch motiviert, dazu außenorientiert und richten sich nach der Einschätzung anderer. Dieser Typ zieht den Nutzen nicht aus dem Konsum an sich, sondern vielmehr aus dem Vergleich mit

---

<sup>100</sup> Frey (2000)

<sup>101</sup> vgl. Frey (2000), S. 73 f.

<sup>102</sup> vgl. Frey (2002), S. 91 f.

Personen einer Referenzgruppe. Statusorientierte gelten als kompetitiv und streben danach sich in jeglicher Hinsicht positiv von den anderen abzusetzen. Zudem ist dieser Typus neidisch auf die Erfolge anderer. Im Gegensatz zu den Einkommensmaximierern schätzen statusorientierte Mitarbeiter auch symbolische Anerkennungen, was sie dadurch weniger materialistisch erscheinen lässt.<sup>103</sup>

#### 3.2.1.2 Intrinsisch motivierte Mitarbeiter

Intrinsisch motivierte Mitarbeiter werden von Frey<sup>104</sup> in Loyale, Formalisten und Selbstbestimmte unterteilt. Loyale Mitarbeiter machen die Ziele der Organisation zu ihren eigenen, was dazu führt, dass sich die eigenen Wünsche weitgehend mit denen der Organisation der man angehört decken. Oftmals lässt sich eine derartige Nutzenfunktion bei Mitarbeitern erkennen, die schon über einen längeren Zeitraum einem Unternehmen angehören.

Als Formalisten beschreibt Frey<sup>105</sup> jene Mitarbeiter, welche die als richtig geltenden Verfahren internalisiert haben. Zu diesem Menschentyp zählen bspw. Juristen, Verwaltungsbeamte oder auch Ärzte, die sich nicht so sehr um die Auswirkungen ihrer Tätigkeit kümmern, so lange sie das korrekte Verfahren befolgt haben. Formalisten sind schwer durch äußere Anreize zu beeinflussen, soweit der Prozess nicht tangiert wird. Der selbstbestimmte Mitarbeiter konzentriert sich auf die eigenen, nicht materiellen Ziele und kümmert sich wenig um andere Personen. Sie sind gewillt Ziele zu erreichen und setzen dafür alle Mittel ein, die sie für richtig erachten. Selbstbestimmte Menschen sind weitgehend intrinsisch motiviert und lassen sich nur im geringen Maße von außen beeinflussen.

Die folgende Abbildung soll nochmals einen Überblick über die fünf behandelten Typen von Mitarbeitern nach Frey liefern, bevor die Auswirkungen des Leistungslohnes auf die Arbeitsleistung der beschriebenen Menschentypen beschrieben werden.

---

<sup>103</sup> vgl. ebd.

<sup>104</sup> Frey (2002)

<sup>105</sup> vgl. Frey (2002), S. f.



<b>Mitarbeitertypen und deren Primäre Ziele</b>		
<b>Extrinsisch motiviert</b>		<b>Ziele</b>
1.	Einkommensmaximierer	→ Gelderwerb
2.	Statusorientierte	→ Position
<b>Intrinsisch motiviert</b>		
3.	Loyale	→ Identifikation mit Unternehmenszielen
4.	Formalisten	→ korrekte Verfahren
5.	Selbstbestimmte	→ Verfolgung der eigenen Ideologie

**Abbildung 6: Mitarbeitertypen nach Frey**  
Quelle: eigene Darstellung nach Frey (2002), S. 94

#### 3.2.2 Leistungslohn steigert die Arbeitsleistung

Frey sieht eine Leistungssteigerung in Verbindung mit Leistungslohnen lediglich für Mitarbeiter, die entweder dem Typen des Einkommenmaximierers oder des Statusorientierten entsprechen. Eine Steigerung der Arbeitsleistung durch externe Anreize ist demnach nur bei extrinsisch motivierten Mitarbeitern möglich.

Der Einkommensmaximierer entspricht, wie schon beschrieben, dem Idealbild des Homo Oeconomicus und lässt sich daher problemlos durch Leistungslohne zu mehr Arbeitsleistung motivieren. Wichtig in diesem Hinblick ist allerdings, dass die Entlohnung variabel und präzise an die Leistungen des Mitarbeiters angepasst wird, und die Erfassung der Leistungen manipulationsfrei und genau ist. Der Leistungslohn muss zudem alle wesentlichen Aspekte der Tätigkeit eines Mitarbeiters abdecken. Andernfalls wird er nur diejenige Leistung erbringen, für die er durch den Leistungslohn auch angereizt wird. Die Anforderungen der vollständigen Erfassung aller wesentlichen Aspekte der Arbeit und die Forderung nach einer präzisen Leistungsmessung sind praktisch nur bei einfachen Tätigkeiten erfüllbar.<sup>106</sup> Die Studie von Lazear<sup>107</sup> die in weiterer Folge angesprochen wird, belegt dass der Leistungslohn bei einfachen Tätigkeiten positiv auf die Arbeitsleistung auswirken kann.

---

<sup>106</sup> vgl. Frey (2000), S. 76

<sup>107</sup> Lazear (1999)

Mit Hilfe eines Leistungslohns können auch statusorientierte Mitarbeiter zu einer verstärkten Leistung motiviert werden. Dies allerdings ist nur dann gegeben, wenn sie sich damit von anderen Mitarbeitern differenzieren können. Nicht das Lohnniveau selbst motiviert ein Statusorientieren, vielmehr sind nach Frey materielle Formen der Belohnung (z.B. eine bessere Büroausstattung) oder immaterielle Formen der Anerkennung (z.B. Auszeichnung zum Mitarbeiter des Monats) die Motivationstreiber. Statusorientierte brauchen also nicht zwingend durch Geld entgolten werden, da sich nicht-monetäre Belohnungen oftmals als wirksamer erweisen. Grund dafür ist, dass dadurch nach außen hin die Statushierarchie klarer erkennbar ist.<sup>108</sup>

Einen wissenschaftlichen Beleg dafür, dass Leistungslöhne die Leistung der Mitarbeiter erhöht, liefert die bereits angesprochene Forschungsarbeit von Lazear<sup>109</sup>. In dieser durchleuchtet er das Verhalten von Mitarbeitern der Safelite AutoGlass Corporation, eine der größten US-Firmen zum Einbau von Autoglas. Das Unternehmen stellte ihr Vergütungssystem Mitte der Neunziger Jahre von einem Stundenlohn auf Stücklohn um. Die Arbeiter wurden fortan pro installierte Windschutzscheibe entlohnt. Lazear testet mit seiner Untersuchung die durchschnittliche Produktivität der Mitarbeiter anhand der Anzahl installierter Scheiben pro Tag. Die Ergebnisse seiner Forschungsarbeit liefern das eindeutige Ergebnis, dass sich variable Entlohnung auf jeden Fall positiv auf die Produktivität der Mitarbeiter auswirkt. Die Gesamtproduktivität der Safelite Autoglass Corporation stieg nämlich nach Implementierung eines Stücklohns um 44%. Die Anreizwirkung der Stücklohn Entlohnung belief sich auf eine Erhöhung von 22%. Die Differenz zu der kolportierten 44% Produktivitätssteigerung lässt sich laut Lazear durch das akquirieren von produktiveren und effektiveren Mitarbeitern erklären. Zudem suchten sich die langsamer arbeitenden Mitarbeiter im Laufe der Zeit einen anderen Job, was von Lazear in seiner Untersuchung als Selektivitätseffekt beschrieben wird. Der Wissenschaftler sieht seine Studie als ein eindeutiges Indiz dafür, dass monetäre Anreize eine Steigerung des Outputs mit sich bringen und dass demnach Behauptungen sie hätten negative Auswirkungen ganz klar widerlegt sind. Die Studie zeigt somit, dass Leistungslöhne die Produktivität ihrer Empfänger steigert, wenn diese für einfache und gut messbare Tätigkeiten vorgesehen sind.

#### 3.2.3 Leistungslohn verringert die Arbeitsleistung

Die Einführung eines Leistungslohns kann paradoxer Weise auch zu einer Reduktion von Arbeitsanstrengungen führen. Dies zeigen diverse Studien der

---

<sup>108</sup> vgl. Frey (2000), S. 77 f.

<sup>109</sup> vgl. Lazear (1999)

psychologischen Ökonomik und der Sozialpsychologie. In diesen empirischen Arbeiten wird oftmals auf den von Frey<sup>110</sup> beschriebenen Verdrängungseffekt Bezug genommen. Dieser ergibt sich wenn die Einführung extrinsischer Anreize eine Verdrängung der intrinsischen Motivation hervorruft.

In experimentellen Studien wurde beobachtet, dass sich Versuchspersonen, nachdem sie für eine Aktivität entgolten wurden, weniger mit zuvor intrinsisch gewählten Aktivitäten beschäftigen. Das heißt in anderen Worten, die intrinsische Motivation wird durch die Bezahlung der Aktivität verdrängt. Es findet demnach eine Unterminierung der intrinsischen Motivation durch den externen Anreiz statt, welche die Selbstbestimmung und Selbstachtung der betroffenen Akteure einschränkt. Die Tätigkeit wird in weiterer Folge von außen kontrollierend wahrgenommen. Nach Frey<sup>111</sup> stellt sich ein Verdrängungseffekt unter folgenden Bedingungen ein:

- der durch einen externen Anreiz entlohnte Mitarbeiter muss ein gewisses Maß an intrinsischer Arbeitsmotivation aufweisen, die verdrängt werden kann. Bspw. ist bei einfachen Tätigkeiten wie Fließbandarbeit, wo intrinsische Motivation keine oder nur eine geringe Rolle spielt, der Verdrängungseffekt irrelevant.
- die intrinsische Motivation wird durch den externen Anreiz nur dann untergraben, wenn aus Sicht des Mitarbeiters seine Selbstbestimmung und seine Selbstachtung eingeschränkt werden. Der Leistungslohn wird demnach als kontrollierend empfunden.<sup>112</sup>

Der Verdrängungseffekt senkt demgemäß die Arbeitsleistung, wenn der Leistungslohn als kontrollierend wahrgenommen, und folglich die intrinsische Motivation zur Leistungserbringung eingeschränkt wird. Neben dem Sinken der Arbeitsleistung durch die Verdrängung der intrinsischen Motivation, wirkt sich ein externer Eingriff in Form eines Leistungslohnes steigernd auf den extrinsischen Anreiz der Arbeit aus. Für die Ökonomen ist hierbei der Nettoeffekt interessant, der sich aus der Differenz der Schwächung intrinsischer Motivation und der Stärkung extrinsischer Arbeitsanreize ergibt. Ein Leistungslohn wirkt sich also negativ auf die intrinsische Motivation und positiv auf die extrinsische Motivation der Arbeit aus. Eine Steigerung der Arbeitsleistung lässt sich demnach dann erzielen, wenn der positive Effekt auf die extrinsische Motivation größer

---

<sup>110</sup> Frey (1997)

<sup>111</sup> Frey (2000)

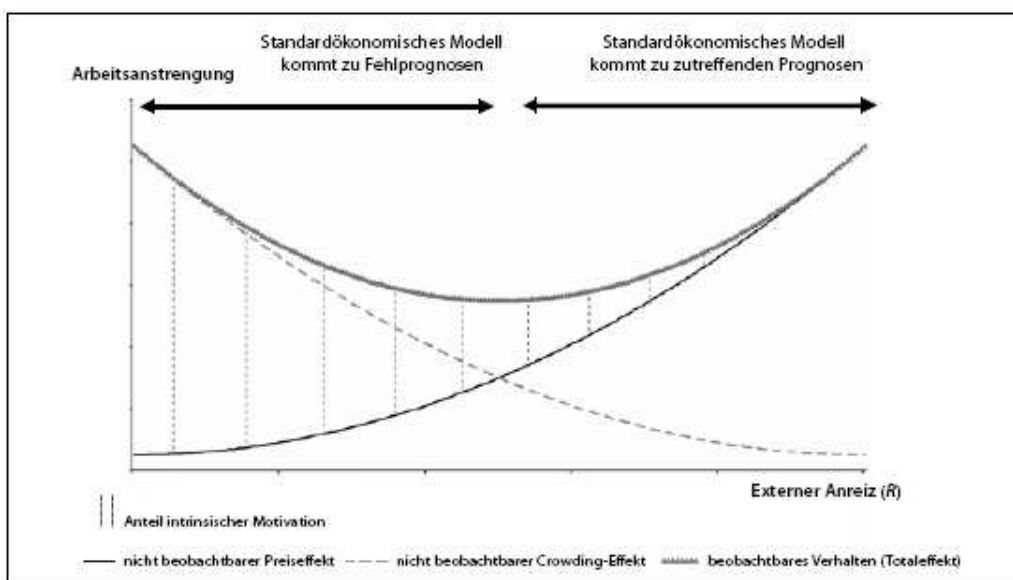
<sup>112</sup> vgl. Frey (2000), S. 80 f.

### 3. Leistungsentlohnung und die Effekte auf die Arbeitsleistung und die AZ

wie die verdrängende Wirkung auf die intrinsische Motivation ist. Daraus ergibt sich dann ein positiver Nettoeffekt.

Ein Aufsatz, der das Konstrukt des Verdrängungseffekts schön beschreibt, ist jener von Weibel, Rost und Osterloh<sup>113</sup>. Ihre Forschungsarbeit, die sich auf das Untersuchungsdesign einer Vignettenstudie stützt, beschäftigt sich mit der Auswirkung variabler, leistungsbezogener Löhne auf das Arbeitsverhalten. Die Autoren zeigen hierbei, dass eine variable Entlohnung simultan einen Preis- und einen Verdrängungseffekt hervorruft. In ihrem Vignettenexperiment richteten sie sich ausschließlich an berufserfahrene Personen im Dienstleistungssektor, was ihnen die Sicherheit gab, dass die Befragten neben entsprechender Berufserfahrung auch die vorgegebenen Situationsbeschreibungen als real empfinden.

Aus der folgenden Abbildung lassen sich die Erkenntnisse der Studie erkennen. Diese zeigt, dass das standardökonomische Modell nur bedingt zu richtigen Ergebnissen führt.



**Abbildung 7: Der Verdrängungseffekt**  
Quelle: Studie A. Weibel/ K. Rost/ M. Osterloh

Der rechte Teil der Abbildung zeigt eine tendenziell zutreffende Verhaltensprognose seitens der Standardökonomik. Dies ist für Arbeitsleistungen, wie bspw. Fließbandarbeiten der Fall, bei denen nur wenig intrinsische Motivation entscheidend ist. Im Allgemeinen lässt sich sagen, dass überall dort, wo externe Anreize einen im Vergleich zum Verdrängungseffekt höheren Preiseffekt erzeugen, die Prognose

<sup>113</sup> Weibel et al. (2007)

der Standardökonomik tendenziell zutrifft. Wichtig ist hierbei noch zu erwähnen, dass zwar die Richtung stimmt, nicht aber das Ausmaß des Preiseffektes richtig vorausgesagt wird. Mit Richtung ist gemeint, dass ein externer Anreiz sehr wohl einen positiven Effekt auf die Arbeitsleistung mit sich bringt, aber eben nicht in dem Ausmaß wie angenommen. Diese Erkenntnisse sind simultan mit jenen von Frey (2000). Entscheidend hierbei ist der, in der Studie als Totaleffekt und von Frey als Nettoeffekt beschriebene Wert, der sich aus dem Verdrängungseffekt und dem, in diesem Falle relativ höheren Preiseffekt zusammensetzt. Während der rechte Teil der Abbildung noch zu zutreffenden Ergebnissen hinsichtlich der standardökonomischen Sichtweisen führt, unterstützt der linke Teil diese Erkenntnisse nicht. In diesem Teilbereich ist zu erkennen, dass mit zunehmendem externem Anreiz die Arbeitsanstrengung sukzessive sinkt. Die Abnahme der Arbeitsanstrengungen lassen sich dadurch erklären, dass der Preiseffekt, hervorgerufen durch externe Anreize, niedriger ist wie der Verdrängungseffekt. Dieses Phänomen kommt vor allem bei denjenigen Tätigkeiten zu tragen, die bereits vor der Ankündigung von Leistungsentlohnungen überwiegend intrinsisch motiviert waren.

Laut Weibel et al.<sup>114</sup> sind variable Löhne nicht zwangsläufig positiv. Vielmehr kommt es darauf an, in welchem Ausmaß sich intrinsische und extrinsische Motivation der Tätigkeit gegenüber stehen. Ist demnach eine Tätigkeit überwiegend extrinsisch motiviert, erzielen externe Anreize einen positiven Totaleffekt auf den Arbeitseinsatz. Andererseits wirken sich variable Löhne auf Tätigkeiten, die vorwiegend intrinsisch motiviert sind negativ auf den Arbeitseinsatz aus. Die Autoren kommen ebenfalls zu dem Ergebnis, dass variable Löhne stets mehr kosten als es auf den ersten Blick ersichtlich ist, da zu den monetären Kosten zusätzlich die verborgenen Kosten der Belohnung addiert werden müssen.

In Bezug auf die beschriebenen unterschiedlichen Mitarbeitertypen von Frey (2000) ist ein Verdrängungseffekt bei Einkommensmaximierern und Statusorientierten nicht zu erwarten. Grund dafür ist, dass sie extrinsisch motiviert sind und Leistungslöhne nur einen Preiseffekt hervorrufen. Bei den restlichen drei Typen (Loyale, Formalisten und Selbstbestimmte) die von Frey auch unter intrinsisch motivierte Mitarbeiter beschrieben werden, wirkt ein Verdrängungseffekt und ein Leistungsabfall ist zu erwarten, wenn dieser den Preiseffekt dominiert. Loyale Mitarbeiter bekunden ihre Loyalität von innen heraus und lassen sich nicht durch externe Anreize erkaufen. Ein Leistungslohn wird von diesen Mitarbeitertypen als geringe Wertschätzung ihrer Leistung gesehen, was durch eine Verletzung ihrer Selbstachtung ihre intrinsische Motivation untergräbt und folglich zu einer

---

<sup>114</sup> vgl. Weibel et al. (2007)

Reduktion der Arbeitsleistung führen kann. Die Formalisten ihrerseits, glauben dass ein Unternehmen einen Leistungslohn implementiert, weil die Mitarbeiter ihre Aufgaben nicht richtig erfüllen. Dies wird als kontrollierend empfunden, was die intrinsische Motivation untergräbt und einen Leistungslohn kontraproduktiv wirken lässt. Werden Selbstbestimmte mit einem Leistungslohn entlohnt, wird nach Frey<sup>115</sup> ihre eigene Auffassung der Arbeit grundsätzlich in Frage gestellt. Dies führt zu einer Verminderung oder einer ganzheitlichen Vernichtung ihrer intrinsischen Motivation und kann ebenfalls zu einer Senkung der Arbeitsleistung durch den Leistungslohn führen.

In den Überlegungen von Frey<sup>116</sup> ist zusammenfassend zu erkennen, dass sich Leistungslöhne nur bei Einkommensmaximierern (aber nur bei einfachen Tätigkeiten wie z.B. Fließbandarbeiten) und begrenzt bei Statusorientierten erhöhend auf die Arbeitsleistung auswirken. Bei Loyalen, Formalisten und Selbstbestimmten, die im vorhinein als überwiegend intrinsisch motiviert gelten, löst ein Leistungslohn einen Verdrängungseffekt aus, der sich mindernd auf die intrinsische Motivation auswirkt. Dominiert nun der Verdrängungseffekt den positiven Preiseffekt ergibt sich ein negativer Nettoeffekt, was mit einem Leistungsabfall des Mitarbeiters einher geht. Frey (2000) weist aber explizit darauf hin, dass in der Praxis die unterschiedlichen Typen von Mitarbeitern nicht in dieser Reinform auftreten, sondern vielmehr vereinen Menschen mehrere dieser Typen.

In Summe lässt sich sagen, dass ein Leistungslohn nicht wie in der Standardökonomik angenommen zwingend zu einer Leistungssteigerung führt, sondern es auch durch externe Anreize zu einer Verminderung in Folge eines negativen Nettoeffekts kommen kann. Im nächstfolgenden Punkt werden nun diverse empirische Untersuchungen die sich mit der Wirkung monetärer Anreize auf die Arbeitsleistung beschäftigen beschrieben. Es wird dabei zusätzlich zwischen Studien aus der Psychologie und der Ökonomie unterschieden.

#### **3.2.4 Empirische Untersuchungen zur Wirkung monetärer Anreize auf die Arbeitsleistung**

Eine Vielzahl an Ökonomen und Sozialwissenschaftlern unterstützen die theoretische Annahme, dass externe Anreize eine verdrängende Wirkung auf die intrinsische Motivation haben kann. Es gibt aber auch genügend Kritiker dieser Theorie.

---

<sup>115</sup> vgl. Frey (2000), S. 81

<sup>116</sup> vgl. ebd. S. 82

Prendergast<sup>117</sup> bspw. macht in seinem Aufsatz darauf aufmerksam, dass es für den Verdrängungseffekt wenig klare empirische Belege gäbe (allen voran an Arbeitsplatz-Settings). In weiterer Folge werden diverse Forschungsarbeiten von Ökonomen sowie Sozialwissenschaftlern vorgestellt, welche die Effekte externer Anreize auf die intrinsische Motivation untersucht haben. Es werden zuerst jene Arbeiten aus der Psychologie und dann aus der Ökonomie behandelt und die sich differierenden Ergebnisse erläutert.

#### 3.2.4.1 Studien aus der Psychologie

Forscher aus der Psychologie äußerten sich bezüglich externer Anreize schon vor Jahrzehnten kritisch zur standardökonomischen Sichtweise. Die Psychologen erklärten ihre Zweifel dadurch, dass eine an das Ergebnis geknüpfte Entlohnung zu einer Verdrängung der intrinsischen Motivation führen kann. Deci<sup>118</sup>, als einer der Vorreiter der Verdrängungshypothese, führt in seinem Experiment mehrere Untersuchungen durch, welche sich mit der Auswirkung externer Belohnung auf die intrinsische Motivation befassen. Er kommt dabei zu dem Ergebnis, dass sich monetäre Anreize bei gewissen Aktivitäten mindernd auf die intrinsische Motivation auswirken. Es stellt sich zudem heraus, dass nach Erhalt positiven Feedbacks die intrinsische Motivation höher ist wie bei keinem Feedback. Auf der einen Seite kann also monetäre Leistungsentlohnung die Motivation eine Sache zu tun verringern, und das laut Deci nicht nur kurzfristig, auf der anderen Seite zerstört Anerkennung und positives Feedback die vorherrschende intrinsische Motivation nicht, sondern kann zudem zu Produktivitätssteigerung führen. Ein Grund für die anhaltende intrinsische Motivation sieht Deci darin, dass Personen die verbale Anerkennung erfahren, diese nicht als eine Art Kontrollmechanismus verstehen.

Die folgenden Studien stellen Metaanalysen dar, die sich mit der Verdrängung intrinsischer Motivation beschäftigen. Rummel und Feinberg<sup>119</sup> gingen als eine der ersten Forscher der Frage nach, ob externe, von Empfängern als kontrollierend wahrgenommene Entlohnungen, die intrinsische Motivation der Tätigkeit verdrängt. Ihre 45 Studien umfassende Metaanalyse beinhaltet sowohl Studien mit verbaler und materieller Belohnung, als auch Untersuchungen mit erwarteten und unerwarteten Belohnungen. Sie kommen zu dem Ergebnis dass sich als kontrollierend wahrgenommene Belohnungen negativ auf die intrinsische Motivation auswirken. Dadurch wird intrinsische Motivation durch den externen Anreiz verdrängt, was schließlich zu einer Reduktion der Motivation für die Tätigkeit an sich führt.

---

<sup>117</sup> vgl. Prendergast (1999)

<sup>118</sup> vgl. Deci (1971)

<sup>119</sup> vgl. Rummel und Feinberg (1988)

Auch die Metaanalyse von Wiersma<sup>120</sup> liefert den Beweis eines Verdrängungseffektes. In seiner 20 Studien umfassenden Analyse kommt der Autor zu der Erkenntnis, dass sich in fast allen Experimenten ein Verdrängungseffekt erkennen lässt, verweist aber auch darauf, dass es durchaus positive Effekte von Belohnungen gäbe. In der Praxis wird der Analyse von Wiersma jedoch wenig Beachtung geschenkt, da er sich auf Belohnungen im Allgemeinen bezieht, ohne jegliche Differenzierung zum Untersuchungsobjekt zu machen, was zu Lasten der Aussagekraft seiner Schlussfolgerungen gesehen wird.

Ebenfalls als ein Beleg für die angesprochene Theorie, darf die Metaanalyse von Tang und Hall<sup>121</sup> verstanden werden. In ihrer, nach verschiedenen Anreizarten differenzierten Untersuchung gelangen sie zu dem Ergebnis, dass leistungsabhängige Belohnungen, im Gegensatz zu unerwarteten Belohnungen, die intrinsische Motivation vermindern. Zudem kamen sie zu dem Schluss, dass positives Feedback, wie auch in anderen Studien belegt, die Motivation steigern kann. Den Autoren nach können auch Belohnungen für uninteressante Aufgaben durchaus die Motivation steigern. Die drei vorangegangenen Metaanalysen bekräftigen somit die allgemeine Hypothese, dass erwartete materielle Belohnungen für eine interessante Tätigkeit die intrinsische Motivation untergraben können.

Die Metaanalysen von Cameron und Pierce<sup>122</sup> sowie von Eisenberger und Cameron<sup>123</sup> kommen zu einem gegensätzlichen Ergebnis. Die als Vertreter der behavioristischen Psychologie geltenden Autoren sehen sich durch ihre Analysen bestätigt, da sich die negativen Effekte der Belohnung auf die intrinsische Motivation zum einen als zu gering erweisen und zum anderen leicht zu vermeiden wären. Cameron und Pierce<sup>124</sup> untersuchten hierfür 96 experimentelle Studien, die sie nach den Messmethoden des „Free-Choice-Verhaltens“ und des „Selbstreports“ untersuchten. Zwei Jahre später finden Eisenberger und Cameron<sup>125</sup> in einer leicht adaptierten Studie ebenfalls wenige Hinweise dafür, dass sich die intrinsische Motivation durch Belohnungen verringert. Vielmehr kommen sie zu dem Ergebnis, dass Personen, die eine materielle Belohnung für bspw. der Erreichung vorgegebener Qualitätsstandards erhalten, nach späterem Wegfall dieser Belohnung gleich viel Arbeitsleistung in ihre Tätigkeiten investieren wie vor der Einführung des Leistungslohns. Die Autoren weisen zudem auf zwei positive Effekte der

---

<sup>120</sup> vgl. Wiersma (1992)

<sup>121</sup> vgl. Tang und Hall (1995)

<sup>122</sup> Cameron und Pierce (1994)

<sup>123</sup> Eisenberger und Cameron (1996)

<sup>124</sup> vgl. Cameron und Pierce (1994)

<sup>125</sup> vgl. Eisenberger und Cameron (1996)



Belohnung auf die intrinsische Motivation hin. Zum einen investierten Mitarbeiter nach Erhalt positiven Feedbacks mehr Zeit in ihre Tätigkeit. Zum anderen gaben sie an, nach verbaler oder materieller Belohnung ihre Arbeit mehr zu mögen. Dieser Effekt gelte laut Eisenberger und Cameron nur für jene Belohnungen, die mit der Qualität der Leistung verbunden sind.

Aus methodologischen Mängeln werden die zwei Metaanalysen von Cameron/Pierce/Eisenberger von mehreren Autoren stark kritisiert. (e. g. Kohn<sup>126</sup>, Deci, Koestner und Ryan<sup>127</sup>) Es wird ihnen vorgeworfen, dass sie Studien mit langweiligen monotonen Tätigkeiten berücksichtigt haben, obwohl derartige Tätigkeiten keine oder nur eine geringe intrinsische Motivation vorweisen. Dort wo allerdings keine intrinsische Motivation vorhanden ist, kann auch keine Verdrängung stattfinden.<sup>128</sup> Deci, Koestner und Ryan<sup>129</sup> widerlegen die Annahmen von Cameron/Pierce/Eisenberger in ihrer 128 Studien umfassenden Metaanalyse. Das Ergebnis liefert das klare und stimmige Bild, dass leistungsabhängige Sachbelohnungen negative Effekte auf die intrinsische Motivation haben. Dieser Effekt ist laut den Autoren besonders bei attraktiven bzw. interessanten Aufgabengebieten zu erkennen und wenn die Belohnung vorher angekündigt wird. Sie kommen, wie auch bspw. Tang und Hall, zu dem Ergebnis, dass verbale Belohnungen signifikant positive Auswirkungen auf die intrinsische Motivation haben.

Cameron und Pierce bekräftigen mit Banko<sup>130</sup> in einer 2001 veröffentlichten Metaanalyse ihre Sichtweisen. Die Forschungsarbeit zeigt laut den Autoren, dass es keinen allgemein gültigen Beleg gibt, welcher besagt, dass sich Belohnungen negativ auf die intrinsische Motivation auswirken. Diese Erkenntnis ist den Autoren wichtig, weil viele vorangegangene Studien zu diesem Thema konträre Ergebnisse und Sichtweisen lieferten. Viele Forscher und Autoren vertreten nämlich die Sichtweise, dass Belohnungen im Allgemeinen zu einer Reduktion von Leistung bzw. Motivation führt.

#### 3.2.4.2 Studien aus der Ökonomie

Wie schon weiter oben beschrieben, gehen die klassischen ökonomischen Theorien davon aus, dass eine leistungsabhängige Entlohnung unweigerlich zu einer Erhöhung der Arbeitsanstrengung führt. Erst seit geraumer Zeit deuten verschiedene experimentelle ökonomische Studien darauf hin, dass sich leistungsabhängige

---

<sup>126</sup> Kohn (1996)

<sup>127</sup> Deci et al. (1999)

<sup>128</sup> vgl. Hott (2010), S. 23

<sup>129</sup> vgl. Deci et al. (1999)

<sup>130</sup> vgl. Cameron et al. (2001)

Belohnungen nicht zwangsläufig positiv auf die Arbeitsleistung auswirken. Vielmehr zeigen die Studien, dass sich externe Belohnungen unter Umständen auch zu einer Reduktion der Arbeitsanstrengungen führen können und unterstützen somit ebenfalls die Theorie des Verdrängungseffektes. In weiterer Folge werden einige ökonomisch experimentelle Studienergebnisse vorgestellt, die sich mit der verdrängenden Auswirkung extrinsischer Anreize auf die Arbeitsanstrengungen auseinandersetzen.

Gneezy und Rustichini<sup>131</sup> bspw. untersuchten zwei verschiedene Situationen in denen die Teilnehmer reale Anstrengungen erbringen mussten. In einem ersten Experiment beantworteten 160 Studenten der Universität Haifa 50 Fragen eines IQ Tests. Für die Durchführung des Experiments wurden die Studenten in vier Gruppen eingeteilt. Die erste Gruppe erhielt einen fixen „Lohn“ von 60 Shekel (ca. 13 €). Die drei weiteren Gruppen erhielten zusätzlich für jede richtig beantwortete Frage einen bestimmten Betrag: Die Teilnehmer der zweiten Gruppe 0,10 Shekel (ca. 0,02 €), die der dritten Gruppe 1 Shekel (ca. 0,2 €) und die Teilnehmer der vierten Gruppe 3 Shekel (ca. 0,6 €). Es wurde bei diesem Experiment folglich eine Situation mit reinem Fixlohn und drei unterschiedliche „Stücklohnsysteme“ gegenübergestellt. Im Hinblick auf die Prinzipal-Agenten-Theorie liefert das Experiment widersprüchliche Ergebnisse. Gemäß der Theorie sollten sich die Arbeitsanstrengungen nämlich proportional zu der Erhöhung des Stücklohnes steigern. Also je mehr Anstrengung ein Teilnehmer in die Beantwortung der Fragen investiert, desto höher sollte auch die Anzahl der richtigen Ergebnisse sein. In der Gruppe mit dem höchsten Stücklohn kam es zwar zur höchsten durchschnittlichen Anzahl an richtigen Antworten, dagegen ist die Anzahl der richtigen Antworten in der Gruppe ohne Stücklohn höher als bei der Gruppe mit dem geringsten Stücklohn. Diese Tatsache lässt die Schlussfolgerung zu, dass sich ein Stücklohn nicht zwingend auf eine Erhöhung der Arbeitsleistung niederschlägt. Es sei aber auch erwähnt, dass sich richtige Antworten bei einem IQ Test nicht durch die Arbeitsanstrengung alleine ergeben, sondern dass auch andere Faktoren eine wichtige Rolle spielen.

In einem zweiten Experiment untersuchten Gneezy und Rustichini<sup>132</sup> die Auswirkungen monetärer Anreize auf das ehrenamtliche Sammelverhalten von 180 Schülern. Die Schüler wurden dabei in drei Gruppen eingeteilt. Die erste Gruppe erhielt keine Erfolgsprämie, die zweite Gruppe 1% und die dritte Gruppe 10% des gesammelten Beitrages. Auch dieses Experiment widerlegt teilweise die Sichtweisen des standardökonomischen Modells. Die Gruppe mit dem höchsten Sammelergebnis war

---

<sup>131</sup> vgl. Gneezy und Rustichini (2000)

<sup>132</sup> vgl. ebd.

nämlich nicht eine der Gruppen die eine Erfolgsprämie hatten, sondern jene die keine monetäre Anreize bezog. Durch den starken monetären Anreiz von 10% steigerte sich das Sammelergebnis der dritten Gruppe gegenüber der zweiten. Hier lässt sich ein Preiseffekt erkennen, was einer Übereinstimmung mit der Standardökonomik einhergeht. Eine in der Schweiz durchgeführte Studie von Frey und Goette<sup>133</sup> belegt ebenfalls das Vorkommen des Verdrängungseffekts anhand der Auswirkung monetärer Entlohnung auf die Arbeitsanstrengung bei freiwilliger gemeinnütziger Arbeit. Die Ergebnisse der beiden Studien lassen sich damit erklären, dass ehrenamtliche Tätigkeiten aus einer hohen intrinsischen Motivation heraus gemacht werden, und dadurch mit einem externen Anreiz mehr Leistung zerstört wie gewonnen wird.

In weiterer Folge werden Laborexperimente beschrieben, in denen die Arbeitsanstrengung durch die abstrakte Wahl einer Zahl repräsentiert wird. Im Gegensatz zu den vorangegangenen Studien von Gneezy und Rustichini bzw. von Frey und Goette mit realen Tätigkeiten wird bei der Wahl einer Zahl der reine Interessenskonflikt abgebildet. Je höher dabei die gewählte Zahl ist, desto höher ist das Ergebnis, was auch die Auszahlung des Prinzipals erhöht. Analog dazu steigen jedoch auch die Kosten die der Agent zu tragen hat. Die Wahl einer Zahl als Repräsentation der Anstrengung erlaubt den direkten Test eines ökonomischen Modells in einem Labor, weil bei der Prinzipal-Agenten-Theorie genau solche abstrakten Situationen eines Interessenkonfliktes analysiert werden.<sup>134</sup>

In den Untersuchungen von Fehr und Gächter<sup>135</sup> wurden die Versuchspersonen in Prinzipale und Agenten aufgeteilt. Es wurden zwei verschiedene Situationen betrachtet, in denen die den Prinzipal repräsentierende Versuchsperson zuerst ein Vertragsangebot abgibt. In einer ersten Situation, die von den Autoren als „Trust-Treatment“ bezeichnet wird und von Sliwka<sup>136</sup> als „Nur-Fixlohn-Treatment“, wird seitens des Prinzipals eine Zahlungsankündigung mit einer gewünschten Anstrengung getätigt. Die Versuchsperson in der Rolle des Agenten kann nun von einem vorgegebenen Intervall eine Zahl wählen, die die gewünschte Arbeitsanstrengung repräsentiert. In der zweiten Situation, in der Studie als „Incentive-Treatment“ betitelt, wird den Prinzipalen eine weitere vertragliche Möglichkeit gegeben. Neben den in der ersten Situation bestehenden Möglichkeiten der Festlegung der Transferzahlung und der Angabe der gewünschten Anstrengung können sie nun auch eine „Strafe“ bestimmen, die dann wirksam wird, wenn der Agent von der

---

<sup>133</sup> vgl. Frey und Goette (1999)

<sup>134</sup> vgl. Sliwka (2003), S. 295

<sup>135</sup> vgl. Fehr und Gächter (2002)

<sup>136</sup> vgl. Sliwka (2003)

vom Prinzipal gewünschten Anstrengung abweicht und diese Abweichung auch nachgewiesen werden kann. Nach Aussagen der Prinzipal-Agenten-Theorie wird ein, seinen Nutzen maximierender Agent im „Trust-Treatment“ die minimale Anstrengung wählen und im „Incentive-Treatment“ die gewünschte höhere Anstrengung wählen, weil er vom Prinzipal durch die Option einer Strafzahlung dazu geleitet wird. Die Untersuchung zeigt aber, ein Ergebnis entgegen der Vorhersage der Prinzipal-Agenten-Theorie. Es zeigt sich, dass Agenten im „Trust-Treatment“ eine höhere Anstrengung wählen, was als eine Bestätigung des Verdrängungseffektes gesehen werden kann.<sup>137</sup> Auch Irlenbusch und Sliwka<sup>138</sup> kommen wie Fehr und Gächter zu dem Ergebnis, dass Fixlöhne in Summe höherer Arbeitsleistungen bewirken wie variable Löhne, was in den Augen der Autoren ebenfalls ein Beleg für die Existenz des Verdrängungseffekts darstellt.

Sowohl die behandelten Studien aus der Psychologie, als auch jene aus der Ökonomie zeigen sich im Widerspruch zum klassischen ökonomischen Standpunkt, dass sich leistungsorientierte Entlohnungen unweigerlich auf eine Erhöhung der Arbeitsleistung auswirken. Dabei spielt vor allem die Theorie des Verdrängungseffektes eine entscheidende Rolle. Wobei es bezüglich dieser in beiden Disziplinen, sowohl Psychologie und als auch Ökonomie, differierende Meinungen gibt. Im Allgemeinen lässt sich durch die Studienergebnisse sagen, dass kontrollierend wahrgenommene externe Anreize einen negativen Effekt auf die intrinsische Motivation haben und sich durch einen möglichen negativen Preiseffekt auch verringern auf die Arbeitsleistung auswirken können. Der Widerspruch zur standardökonomischen Sichtweise soll jedoch nicht so verstanden werden, dass leistungsorientierte Entlohnungen immer negative Begleiterscheinungen haben, sondern nur aufzeigen, dass sie sich nicht zwangsläufig positiv auf die Arbeitsleistungen auswirken muss. Es gibt jedoch durchaus Situationen, bei denen ein Leistungslohn einen positiven Effekt auf die Arbeitsanstrengungen von Mitarbeitern hat. Ein Beispiel dafür sind einfache, gut kontrollier- und messbare Tätigkeiten, was ja auch durch diverse Studien belegt wurde.

### **3.3 Leistungslohn und die Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit**

Der Einsatz von Leistungslohnen und deren Auswirkungen auf die AZ der Mitarbeiter hat in jüngster Vergangenheit vermehrt die Aufmerksamkeit der Forscher auf sich gezogen. Diverse Studien in Bezug auf leistungsgerechte Entlohnung haben gezeigt,

---

<sup>137</sup> vgl. Fehr und Gächter (2002)

<sup>138</sup> vgl. Irlenbusch und Sliwka (2003b)

dass diese die Produktivität der Mitarbeiter erhöhen kann, sowie deren Aufwand und Einkommen steigern können. (e. g. Lazear<sup>139</sup>, Oettinger<sup>140</sup>, Parent<sup>141</sup>) Dieser Abschnitt soll nun den Einfluss leistungsabhängiger Vergütung auf die AZ beschreiben. Hierfür werden diverse Forschungsarbeiten der jüngsten Vergangenheit aufgegriffen und deren Kernaussagen zusammengetragen.

Leistungsgerechte Entlohnung hat immer einen doppelten Effekt auf die AZ. Auf der einen Seite hat ein ansteigendes Einkommen in Folge einer Leistungsentlohnung eine positive Wirkung auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Auf der anderen Seite ist eine leistungsorientierte Entlohnung auch immer mit einem Mehraufwand für den Arbeitnehmer verbunden, was sich dann mindernd auf die AZ niederschlägt.<sup>142</sup> Bei risikoaversen Mitarbeitern etwa, kann sich ein Leistungslohn reduzierend auf deren Nutzen auswirken. Die erhöhte Leistungsüberwachung durch eine derartige Entlohnung, die von vielen Menschen als störend empfunden und mit einem zusätzlichen Aufwand verbunden ist, kann eine negative Wirkung auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter haben. Manche Leistungslohnschemen, wie z.B. eine Gewinnbeteiligung, können die Jobsicherheit erhöhen, andere wiederum erhöhen die Einkommensverteilung, was bei den betroffenen Mitarbeitern das Empfinden von Fairness reduzieren kann. Wenn dies der Fall ist, erhöht ein Leistungslohn zwar einerseits die Zufriedenheit mit der Bezahlung, verringert aber andererseits gleichzeitig die Zufriedenheit mit anderen Dimensionen der Arbeit, wie der Leistungsaufwand oder die wahrgenommene Gerechtigkeit.<sup>143</sup> Im Falle einer erhöhten Einkommensverteilung, können sich Mitarbeiter des unteren Lohnniveaus als weniger nützlich für das Unternehmen fühlen. Dies kann in weiterer Folge die Arbeitsleistung senken, was sich dann auch negativ auf die Unternehmensproduktivität auswirkt.<sup>144</sup>

Es lässt sich demnach nicht sagen, ob sich eine Leistungsentlohnung ausschließlich positiv respektive ausschließlich negativ auf die AZ auswirkt. Um ein wenig Licht in die Beziehung des Leistungslohnes mit der AZ zu bringen, werden in weiterer Folge die Ergebnisse unterschiedlicher Forschungsarbeiten zu diesem Thema behandelt und die Erkenntnisse daraus zusammengetragen. Wie schon erwähnt gibt es eine ansehnliche Anzahl an Studien, die sich mit den Auswirkungen der Leistungsentlohnung auf die AZ auseinandersetzen. Die nachfolgenden Studien sind dabei größtenteils auf Daten aus den USA und Großbritannien aufgebaut.

---

<sup>139</sup> Lazear (2000)

<sup>140</sup> Oettinger (2001)

<sup>141</sup> Parent (1999)

<sup>142</sup> vgl. Artz (2008), S.340

<sup>143</sup> vgl. Green und Heywood (2008), S. 710

<sup>144</sup> vgl. Artz (2008), S. 319

Als eine der ersten Forscher untersuchten Drago et al.<sup>145</sup> in ihrer Studie wie leistungsbezogene Vergütung die AZ und die Einstellung der Arbeitnehmer beeinflusst. Sie analysierten hierfür Daten von 565 australischen Arbeitern aus der Privatwirtschaft mit dem Ergebnis, dass Einzel- und Gruppenleistungslöhne aber auch der Besitz von Gesellschaftsanteilen einen signifikant positiven Effekt auf die AZ aufweisen.

Dass aber eine leistungsbasierte Entlohnung nicht zwangsläufig eine solch positive Auswirkung auf die AZ hat zeigen McCausland et al.<sup>146</sup> mittels ihrer Studie. Die Autoren verwendeten bei ihrer Analyse die Wellen 8-11 des BHPS, fokussierten sich dabei auf Erwerbstätige zwischen 16 und 65 Jahren und unterteilten das Sample durch Jobs mit und Jobs ohne Leistungslohn in zwei Subsamples. Die Forscher zeigen in ihrem Artikel, dass für besser bezahlte Mitarbeiter sowohl die allgemeine AZ als auch die Zufriedenheit mit der Entlohnung bei Erhalt eines Leistungslohnes signifikant höher sind. Entgegengesetzt wirken sich Leistungslöhne bei schlechter bezahlten Arbeitern mindernd auf ihre Zufriedenheit aus. Die Autoren sehen eine mögliche Erklärung darin, dass weniger gut bezahlte Mitarbeiter Leistungslöhne als kontrollierend wahrnehmen und dadurch die intrinsische Zufriedenheit mit der Tätigkeit an sich mehrheitlich verdrängt wird. Währenddessen sehen höher bezahlte Mitarbeiter die Leistungsentlohnung weniger als kontrollierend sondern eher als unterstützend an, was ihnen schlussendlich einen höheren Nutzenwert beschert.

Ebenfalls zu einem zwiespältigen Ergebnis kommen Pouliakas und Theodossiou<sup>147</sup>. Für ihre Studie verwendeten sie Daten des BHPS (1988-2005) bzw. Daten aus EPICURUS<sup>148</sup> (2004) um dadurch den Einfluss eines Leistungslohnes sowohl auf die allgemeine AZ als auch auf die Zufriedenheit diverser Arbeitsaspekte britischer Arbeitnehmer zu untersuchen. Die Analyse der Daten zeigt, dass es keinen signifikanten Unterschied gibt, ob jemand einen individuellen Leistungslohn bezieht oder nicht. Die Autoren machen zudem auf eine Asymmetrie der Wirkungsweise zwischen eines individuellen Leistungslohnes und einer Gewinnbeteiligung aufmerksam. So hat laut deren Sichtweise nur eine Gewinnbeteiligung einen erkennbar positiven Effekt auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Bei genauerer Betrachtung der Wechselwirkung zwischen Leistungslohn und arbeitsspezifischer Charakteristiken lässt sich laut Pouliakas und

---

<sup>145</sup> vgl. Drago et al. (1992)

<sup>146</sup> vgl. McCausland et al. (2005)

<sup>147</sup> vgl. Pouliakas und Theodossiou (2009)

<sup>148</sup> EPICURUS ist eine, im Jahr 2004 durchgeführte EU finanzierte Studie in Zuge dessen Arbeiter aus niedrig und mittelqualifizierte Berufen bezüglich ihrer Zufriedenheit befragt wurden. Die Studie wurde in sieben europäischen Ländern (Dänemark, Finnland, Frankreich, Griechenland, Niederlande, Spanien und Großbritannien) durchgeführt, wobei für die beschriebene Studie in dieser Arbeit ausschließlich Daten aus Großbritannien verwendet wurden. (vgl. Pouliakas und Theodossiou (2009), S. 668.)

Theodossiou sagen, dass sich Bonuszahlungen bei Mitarbeitern mit autonomen Tätigkeiten positiver auf die AZ auswirken, als bei jenen, die einer Tätigkeit mit fixen Routinen nachgehen. Der Nutzeneffekt von Leistungsprämien ist den Autoren nach zudem für Mitarbeiter die in einem Team arbeiten kleiner.

Auch Cornelissen, Heywood und Jirjahn<sup>149</sup> sind der Frage nachgegangen, welche Auswirkungen eine leistungsabhängige Entlohnung auf die Mitarbeiterzufriedenheit hat. Sie kommen bei ihrer Analyse zu dem Ergebnis, dass Mitarbeiter mit einer leistungsbasierten Vergütung eine wesentlich höhere AZ aufweisen als jene, deren Entlohnung auf einen reinen Zeitlohn basiert. Laut Cornelissen et al. ist dies vor allem bei Mitarbeitern zu beobachten, die überdurchschnittlich produktiv sind, weil für sie ein Leistungslohn besonders attraktiv erscheint. Eine Bestätigung dieses Ergebnisses sehen die Forscher in der Tatsache, dass sich produktive Arbeitnehmer vermehrt in Tätigkeiten mit einem Leistungslohn sortieren, während weniger produktive sich meist nach einer anderen Tätigkeit umsehen. Dies lässt sich damit erklären, dass sich mit einer überdurchschnittlichen Produktivität durch einen Leistungslohn ein höheres Einkommen erzielen lässt, was sich folglich positiv auf die AZ niederschlägt.

Heywood und Wei<sup>150</sup> fokussierten sich in ihrer Studie nicht nur auf den allgemeinen Leistungslohn, sondern untersuchten auch die Auswirkungen verschiedener Leistungslohnschemen auf die AZ. Die dafür notwendigen Daten bezogen sie von der NLSY aus den Jahren 1988-1990, welche ausschließlich Informationen aus den USA beinhalten. Die Leistungslohnvarianten bezogen sich sowohl auf die individuelle Leistungsentlohnung, wie bspw. Akkordlohn, Boni, Trinkgeld, Aktienoptionen oder Provisionen, als auch auf Gewinnbeteiligungen. Die Autoren zeigen mit ihrer Arbeit, dass sich beide Leistungslohnvarianten, sowohl ein individueller Leistungslohn als auch eine Gewinnbeteiligung, positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit und auch auf die Zufriedenheit mit der Bezahlung an sich auswirken. Darüber hinaus kommen sie zu dem Ergebnis, dass eine Gewinnbeteiligung positiv auf die Zufriedenheit mit dem Supervisor wirke. Als einzige Lohnvariante, welche eine signifikant negative Auswirkung auf die Mitarbeiterzufriedenheit aufweist, machen die Forscher den Akkordlohn aus, obwohl auch durch diese Form der individuellen Leistungsentlohnung die Zufriedenheit mit der Bezahlung ansteigt. In ihrer Studie können Heywood und Wei weder für individuelle Leistungsentlohnung, noch für Gewinnbeteiligungen Auswirkungen auf das Arbeitsklima unter Kollegen finden.

---

<sup>149</sup> vgl. Cornelissen et al. (2011)

<sup>150</sup> vgl. Heywood und Wei (2006)

Der Thematik der Gewinnbeteiligung und deren Auswirkung auf die zwischenmenschlichen Beziehungen in einem Unternehmen nahmen sie sich die Forscher Heywood, Jirjahn und Tsertsvadze<sup>151</sup> an. Die Autoren gingen der Frage nach, ob sich eine Gewinnbeteiligung mindernd auf Konflikte in Arbeitsbeziehungen, im speziellen zwischen Vorgesetzten und normalen Arbeitnehmerern, auswirken kann. Das Einkommen eines Arbeitnehmers bei einer Tätigkeit, die an eine Gewinnbeteiligung gekoppelt ist, ist unter anderem von der Produktivität seiner Arbeitskollegen abhängig. Die Auswirkungen der Gewinnbeteiligung, gepaart mit dieser Abhängigkeit haben sich Heywood et al. in ihrer Forschungsarbeit zur Aufgabe gemacht zu untersuchen. Sie nehmen dabei an, dass eine Beteiligung am Gewinn des Unternehmens Auswirkungen auf die Beziehung zwischen Vorgesetzten und ihren Untergebenen hat. Sie nehmen dabei an, dass sich, durch das gemeinsame Ziel der Gewinnmaximierung, die Interessen von Vorgesetzten und Arbeitern mehr annähern und dass sich dadurch die Konflikte zwischen diesen Parteien reduzieren können. Einer der Vorteile der Gewinnbeteiligung sehen die Autoren darin, dass Arbeitnehmer sich mehr als Unternehmenseigner verhalten. Dies begründen sie mit dem Mehraufwand den die Arbeitnehmer auf sich nehmen um den Gewinn, und somit auch ihre Beteiligung an diesem zu maximieren. Eine Gewinnbeteiligung führt dazu, dass sich Mitarbeiter gegenseitig kontrollieren, produktiver miteinander arbeiten und gegebenenfalls einem Manager die weniger produktiveren Kollegen gemeldet werden. Heywood et al. sind der Meinung dass das Übernehmen derartiger zusätzlicher Aufgaben zu einer besseren Beziehung zwischen Vorgesetzten und Arbeitnehmern führt und in Folge dessen auch zwischenmenschliche Konflikte reduziert. Um diese Vermutungen zu testen, bezogen sie ihre Daten aus dem GSOEP und fokussierten sich dabei ausschließlich auf männliche Erwerbstätige. Das Ergebnis zeigt tatsächlich, dass eine Gewinnbeteiligung Konflikte erheblich reduzieren kann. Dies gilt allerdings nur für normale Arbeiter, die sich in einem guten Gesundheitszustand befinden. Keine Auswirkung auf zwischenmenschliche Konflikte hat eine Gewinnbeteiligung auf Arbeitnehmer, die sich in einem normalen Gesundheitszustand befinden. Für jene mit schlechter Gesundheit und für Vorgesetzte führen Beteiligungen am Gewinn zu deutlich mehr Konflikten mit den Arbeitskollegen.

Ähnlich der Studie von Heywood und Wei<sup>152</sup> befassen sich Green und Heywood<sup>153</sup> in ihrer Arbeit mit dem Einfluss differenter Leistungslohnschemen auf die AZ. Für ihre Analysen verwendeten sie die Daten des BHPS um die Auswirkungen von

---

<sup>151</sup> vgl. Heywood et al. (2005)

<sup>152</sup> Heywood und Wei (2006)

<sup>153</sup> vgl. Green und Heywood (2008)



Gewinnbeteiligungen, Boni und individueller Leistungsentlohnung auf verschiedene Dimensionen des Jobs zu untersuchen. Diese inkludieren bspw. die allgemeine Zufriedenheit, die Zufriedenheit mit der Bezahlung, der Jobsicherheit oder der Arbeit an sich. Die in der Studie definierten Leistungsvariablen sind Gewinnbeteiligung bzw. Boni und der individuelle Leistungslohn. Die Autoren liefern mit ihrer Forschungsarbeit den Beweis, dass Gewinnbeteiligungen bzw. Boni dazu neigen, die allgemeine Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen und zudem einen positiven Effekt auf die Zufriedenheit mit der Bezahlung und der Jobsicherheit haben.

Mit Berufung auf die vorangehend behandelten Studien lässt sich sagen, dass sich allgemein eine leistungsbasierte Entlohnung nicht immer positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirkt. Es existieren zahlreiche empirische Studien die von einer rein positiven Wirkung des Leistungslohnes auf die AZ ausgehen. Dem gegenüber existieren in der Literatur auch Studien, die ein differentes Ergebnis auf die Anreizwirkung des Leistungslohnes liefern. Diverse Forscher können durch eine individuelle Leistungsentlohnung demnach keinen signifikanten Unterschied in der Höhe der AZ feststellen. Vielmehr sehen sie in der Gewinnbeteiligung die einzige, positiv wirkende Option. Die Ergebnisse anderer Studien zeigen wiederum, dass es für den Grad der AZ auch relevant ist, ob jemand besser oder schlechter bezahlt ist. Demnach weisen schlechter bezahlte Mitarbeiter eine nachweislich niedrigere Zufriedenheit mit ihrer Arbeit auf. Es hat sich in empirischen Untersuchungen auch erwiesen, dass die Produktivität der Mitarbeiter einen Einfluss auf die Auswirkungen individueller Leistungslöhne hat, und dass die Art der Tätigkeit bei Bonuszahlungen eine tragende Rolle spielen kann.

Es ist zusätzlich wichtig, die Höhe des Leistungslohnes und die Anzahl der Boni und deren Einfluss auf die AZ nicht außer acht zu lassen. So ging bspw. Pouliakas<sup>154</sup> in seiner Studie der Frage nach, ob die Höhe der Leistungslöhne bzw. die Anzahl der Boni unterschiedliche Auswirkungen auf den Grad der AZ haben kann. Der Autor kommt dabei zu dem Ergebnis, dass zwar individuelle Leistungsentlohnungen keinen signifikanten Effekt auf die AZ haben, sich aber Gewinnbeteiligungen und Boni positiv darauf auswirken. Die positive Wirkung bei Gewinnbeteiligungen und Boni ist laut Pouliakas nur dann gegeben, wenn es sich dabei um eine überdurchschnittliche Anzahl handelt. Wenn es sich aber um einen kleinen Boni oder eine kleine Gewinnbeteiligung handelt, erkennt der Autor einen signifikant negativen Effekt auf die AZ des Mitarbeiters. Schlussfolgernd ist Pouliakas der Meinung dass eine Bonuszahlung eher großzügig sein sollte, damit der positive Effekt auf die Mitarbeiterzufriedenheit gewährleistet werden kann.

---

<sup>154</sup> vgl. Pouliakas (2008)

## 4. Transparenz der Vergütung – Effekte der Gleichheit und Ungleichheit

Der vorangegangene Abschnitt befasste sich mit leistungsbasierten Entlohnungen und deren Auswirkungen einerseits auf die Arbeitsleistung, und andererseits auf die AZ. Dabei wurde ersichtlich dass ein Leistungslohn nicht zwangsläufig eine Steigerung einer dieser zwei Komponenten mit sich bringt. Wie sich nun eine Lohnungleichheit auf das Zufriedenheit und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter auswirkt soll der erste Teil dieses Abschnitts präsentieren. Darüber hinaus wird das Thema der Lohntransparenz angesprochen, allgemeine Überlegungen dazu beschrieben und diverse Studien die sich mit diesem Thema beschäftigten vorgestellt.

### 4.1 Lohngleichheit – Lohnungleichheit

Menschen neigen dazu, ihren Anteil an geleisteten Werten und Beiträgen für ein Unternehmen und die dafür erhaltene Auszahlung mit jenen von anderen Menschen zu vergleichen. Die bereits vorgestellte Equity-Theorie<sup>155</sup> befasst sich mit dem Vergleich dieses Input-Output Verhältnisses. Demnach kann es bei einer, durch einen Mitarbeiter gefühlten ungünstigeren Input-Output Bilanz zu einem Ungerechtigkeitsgefühl kommen. Auf der anderen Seite kommt es zu einem Gerechtigkeitsgefühl seitens des Arbeitnehmers, wenn dieser zum Schluss kommt, dass sein Input-Output Verhältnis etwa dem des Kollegen oder des Vorgesetzten entspricht. Je nach Ausprägung der empfundenen Ungerechtigkeit wird sich der Mitarbeiter zwischen verschiedenen Handlungsalternativen entscheiden, um wieder eine Gerechtigkeit zu schaffen.<sup>156</sup> Dies kann entweder bewusst oder unbewusst durchgeführt werden.

In den vergangenen Jahren lässt sich eine Zunahme der Einkommensungleichheit erkennen, die sich auch auf die subjektive Bewertung der eigenen Einkommensposition auswirkt. In Deutschland bspw. hat sich der Anteil der sich ungerecht entlohnt fühlenden, in zwei Jahren von 26% im Jahr 2005 auf 35% im Jahr 2007 erhöht. Wobei in Westdeutschland ein deutlich höherer Anstieg zu erkennen ist wie in Ostdeutschland. Die Analysen von Liebig und Schupp<sup>157</sup> zeigen, dass vor allem im unteren Teil der Einkommensverteilung ein hoher Anteil stabilen Ungerechtigkeitsempfindens vorliegt, während ein Einkommen in den oberen Einkommensklassen eher als gerecht empfunden

---

<sup>155</sup> vgl. Kapitel 2.2.3.2

<sup>156</sup> vgl. Seite 11

<sup>157</sup> vgl. Liebig und Schupp (2008)

wird. Einen besonders hohen Anstieg gefühlter Einkommensungerechtigkeit erkennen die Forscher bei Mitarbeitern der mittleren Einkommensgruppe. Eine Bewertung des eigenen Einkommens kann laut Liebig und Schupp zusätzlich Auswirkungen auf das individuelle Wohlbefinden und die Leistungsbereitschaft haben. Diejenigen, die sich ungerecht entlohnt fühlen weisen zudem mehr krankheitsbedingte Fehlstunden auf als andere Beschäftigte.

Bestimmte Gehaltsstrukturen werden von Mitarbeitern als gerecht, andere wiederum als ungerecht empfunden. Arbeitgeber begründen oftmals genehmigte bzw. nicht genehmigte Gehaltserhöhungen mit Fairness- und Gerechtigkeitsüberlegungen und nicht etwa mit Argumenten wie Produktivität. Fairness oder Gerechtigkeit ist im Gegensatz zur quantitativ messbaren Produktivität, ein nicht leicht zu definierender Begriff. Nicht zuletzt weil dieser von jedem subjektiv anders interpretiert werden kann. Dennoch scheint es auf der einen Seite gewisse kulturelle Übereinstimmungen zu geben auf der anderen Seite existieren aber auch interkulturelle Diskrepanzen bezüglich Fairnessvorstellungen.<sup>158</sup>

Die unterschiedlichen Auffassungen des Gerechtigkeitsbegriffs lassen die Bestimmung eines gerechten Lohnes als schwierig erscheinen. Es muss laut Steinmann und Lühr (1992) ein Maßstab gefunden werden, der eine Einordnung einer Tätigkeit nach gerecht oder ungerecht erlaubt. In Bezug auf die betriebliche Lohngerechtigkeit ist jedoch für die Bewertung der Löhne weniger ein materieller Maßstab der Gerechtigkeit festzustellen (absolute Lohngerechtigkeit). Vielmehr spielt das gerechte Verhältnis der Löhne verschiedener Arbeitnehmergruppen zueinander eine Rolle (absolute Lohngerechtigkeit).<sup>159</sup>

Dieser Punkt soll dazu dienen die Auswirkungen von Lohnungleichheiten zu untersuchen. Hierfür werden zuerst die mit diesem Thema in Beziehung stehenden theoretischen Ansätze vorgestellt, um dem Folgend empirische Befunde diverser Studien samt deren Ergebnisse zu präsentieren. Im theoretischen Teil wird es wieder eine Unterteilung in ökonomische und psychologische Ansätze gemacht, die sich hinsichtlich ihrer Sichtweisen unterscheiden.

---

<sup>158</sup> vgl. Backes-Gellner et al. (2001), S. 244

<sup>159</sup> vgl. Steinmann und Lühr (1992), S. 1284 ff.

### 4.1.1 Theoretische Ansätze

#### 4.1.1.1 Ökonomische Sicht

Es gibt verschiedene Theorien aus der Ökonomie, die auf verschiedene Arten an die Auswirkungen von Lohnunterschieden herangehen. Zwei dieser Theorien, die auch in diversen nachfolgenden empirischen Studien getestet werden sind die:

- Turniertheorie und
- Effizienzlohntheorie

Lazear und Rosen<sup>160</sup> wiesen als erste Forscher in ihrer Arbeit auf die Turniertheorie hin, welche sich mit Anreizen bei Entlohnungen auseinandersetzt. Die Grundaussage der Turniertheorie ist, dass sich im Vorfeld gesetzte Preisgelder bei allen teilnehmenden Akteuren gewisse Anreize auslösen die in weiterer Folge in einer gesteigerten Leistungsbereitschaft enden. Dabei ist für den Gewinn des Preisgeldes nicht die absolute Leistung entscheidend, sondern vielmehr die relative Leistung.

Die Turniertheorie geht demnach davon aus, dass die Aussicht auf eine Siegesprämie für die teilnehmenden Spieler des Wettkampfes ein Ansporn darstellt. Leistungsturniere zeichnen sich durch im Voraus festgelegte Preise aus, bei denen die relative Leistung entscheidend für den Sieg bzw. die Beförderung ist. Die Theorie geht zudem davon aus, dass je höher die Preisdifferenz bzw. die Lohnspreizung ist, desto höher wird die Anstrengung der Teilnehmer sein. Eine große Spreizung der Lohnschere wirkt sich dadurch motivierend aus, weil die Aussicht auf eine Beförderung infolge eines großen Einkommenszuwachses einen höheren Anreiz mit sich bringt.<sup>161</sup> Eine Leistungssteigerung infolge großer Lohnunterschiede kann aber auch negative Auswirkungen mit sich bringen. So weist Lazear<sup>162</sup> in seiner Arbeit auf einen gesteigerten Wettbewerb zwischen den Mitarbeitern hin, der sich aufgrund unkooperativem Verhaltens oder sogar Sabotageversuchen zu negativen Effekten für die Teamleistung auswirken kann. Je größer dabei die Lohnspreizung zwischen dem Gewinner und dem Verlierer ist, desto stärker wirken diese negativen Effekte.

Es kann auch zu Verbündelungen unter den Mitarbeitern kommen, um mit weniger Arbeitsanstrengung nach ihren eigenen Fairnesskriterien den Preis des Turniers, z. B. in

---

<sup>160</sup> vgl. Lazear und Rosen (1981)

<sup>161</sup> vgl. Weibel und Bernard (2006), S. 75 f.

<sup>162</sup> vgl. Lazear (1989), S. 562

Form einer Beförderung untereinander aufzuteilen. So können die Arbeitnehmer auch den Leistungswettbewerb umgehen, und die Arbeitsanstrengungen reduzieren.<sup>163</sup>

Als eine der zentralen Annahmen der Turniertheorie gilt: Je größer die Einkommenssteigerung in Verbindung mit einer Beförderung ist, desto mehr Arbeitnehmer werden sich anstrengen um diese Beförderung zu erhalten. Das heißt also, dass Arbeitnehmer bei größeren Einkommenszuwächsen durch Beförderungen, gewillt sind, mehr zu leisten. Es gibt aber laut der Turniertheorie auch eine Grenze der Einkommensspreizung. Weil der optimale Anstrengungsgrad nicht unendlich ist, lassen Unternehmen nur geringe Einkommensspreizungen zu. Im Hinblick auf die Annahme dass höhere Anstrengungen mit höheren Löhnen einhergehen, wird irgendwann der Punkt erreicht, ab dem der mit zusätzlichen Anstrengungen verbundene zusätzliche Output nicht mehr ausreicht, um die höheren Löhne zu rechtfertigen.<sup>164</sup> Zusätzlich können große Lohnunterschiede auch den Anreiz an dem Wettbewerb überhaupt teilzunehmen reduzieren. Im Besonderen dann, wenn für die Mitarbeiter die Chance die Prämie zu erhalten klein oder erst gar nicht vorhanden ist. Zu kleine Lohnunterschiede reduzieren auf der anderen Seite die Anstrengungen an dem Wettbewerb mitzumachen.<sup>165</sup>

Die Effizienzlohntheorie geht im Gegensatz zur Turniertheorie davon aus dass eine positive Korrelation zwischen Leistungsbereitschaft und Lohnhöhe besteht. Es wird davon ausgegangen dass Arbeitgeber, um die Arbeitnehmer zu höheren Leistungen zu motivieren, einen Beitrag zu zahlen, der etwas über dem markträumenden Lohn liegt.<sup>166</sup> In Folge des angenommenen Kausalzusammenhanges einer positiven Korrelation zwischen Arbeitsproduktivität und Reallohn wird davon ausgegangen, dass eine Lohnkürzung auch zu einer Verminderung der Arbeitsproduktivität führt.<sup>167</sup>

Innerhalb der Effizienzlohntheorie bestehen verschiedene Ansätze, von denen nun einige etwas näher erläutert werden.

Das No-Shirking-Modell von Shapiro und Stiglitz<sup>168</sup>, gilt als der vielleicht bekannteste Ansatz der Effizienzlohntheorie. Dieses Modell unterliegt einem typischen Moral-Hazard-Phänomens. Durch Drückebergerei anstelle von Arbeitseinsatz kann der Arbeitnehmer nämlich sein Arbeitsleid reduzieren, was den Arbeitgeber dazu bringt durch einen Effizienzlohn diesen zu unternehmenskonformen Leistungsverhalten zu disziplinieren. Das Gewähren von Leistungsanreizen bildet in diesem Falle eine effiziente

---

<sup>163</sup> vgl. Backes-Gellner et al. (2001), S. 225

<sup>164</sup> vgl. ebd. S. 161 f.

<sup>165</sup> vgl. Gunderson (2001), S. 441

<sup>166</sup> vgl. Füllsack (2010), S. 2

<sup>167</sup> vgl. Keller (1999), S. 321

<sup>168</sup> Shapiro und Stiglitz (1984)

Alternative zur kostspieligen oder nicht möglichen Überwachung der Arbeitsleistung.<sup>169</sup> Es wird hier zwischen Kontrollkosten und Strafkosten unterschieden, wobei Kontrollkosten für die Überwachung der Leistung anfallen und Strafkosten für nichterbrachte Leistungen in Rechnung gestellt werden. Wenn nun die Kontrollkosten hoch, und die Effizienz möglicher Strafen niedrig sind (z.B. wenn nach Kündigung leicht eine vergleichbare Position zu finden ist), dann ist es für den Arbeitgeber sinnvoll, die Mitarbeiter mittels höherer Löhne zu mehr Leistung zu motivieren. Dadurch wirkt der sich gebende höhere Verlust bei einer möglichen Kündigung ebenfalls motivierend aus.<sup>170</sup>

Das Gift-Exchange Modell von Akerlof<sup>171</sup> geht in eine ähnliche Richtung wie der gerade beschriebene Ansatz von Shapiro und Stiglitz. Der Unterschied liegt darin, dass Akerlof in seinem Ansatz soziologische Elemente wie betriebsspezifische Leistungsnormen oder Fairness-Vorstellungen in den ökonomischen Ansatz der Nutzen-Kosten-Bilanz mit einfließen lässt. Auf die Kritik hin dass sich 80 Prozent der Arbeitnehmer im obersten Produktionsviertel ansiedeln und dadurch höhere Löhne nicht als „Gift“ sondern als „nur fair“ angesehen werden, entwickelte Akerlof mit Yellen<sup>172</sup> die Fair Wage-Effort Hypothese. Die Hypothese gilt als eine Spezifizierung des Gift-Exchange-Modells, in der Fairnessüberlegungen in Abhängigkeit zur Lohnhöhe die Arbeitsleistung der involvierten Arbeitnehmer beeinflusst. Wird demnach der als fair empfundene Lohn unterschritten, wird sich in folge dessen die Arbeitsleistung des betroffenen Mitarbeiters reduzieren. Im Allgemeinen wird laut den Autoren dann ein Lohn als fair empfunden, wenn der Lohnunterschied niedriger wie die Leistungsdifferenz ist.<sup>173</sup>

Ein weiterer Ansatz der Effizienzlohntheorie ist die Theorie der Ungleichheitsaversion welche in den Studien von Fehr und Schmidt<sup>174</sup> bzw. Bolton und Ockenfels<sup>175</sup> entwickelt und bereits in der theoretischen Einführung behandelt wurde.

##### 4.1.1.2 Sozialpsychologische Sicht

Fairnesstheorien aus sozialpsychologischer Sicht können sich auf Verfahren, im Sinne der prozeduralen Fairness oder auf die Verteilung der Ressourcen, im Sinne der

---

<sup>169</sup> vgl. Keller (1999), S. 321

<sup>170</sup> vgl. Füllsack (2010), S. 2

<sup>171</sup> vgl. Akerlof (1982)

<sup>172</sup> Akerlof und Yellen (1990)

<sup>173</sup> vgl. Akerlof und Yellen (1988), S. 45

<sup>174</sup> Fehr und Schmidt (1999)

<sup>175</sup> Bolton und Ockenfels (2000)

distributiven Fairness, beziehen. In der Literatur wird ersteres auch als Verfahrensgerechtigkeit und letzteres als Verteilungsgerechtigkeit beschrieben.<sup>176</sup>

Die prozedurale Fairness oder auch Verfahrensgerechtigkeit genannt beschäftigt sich mit der Gerechtigkeit im Prozess der Entscheidungsentwicklung. Hier geht es dabei um die Bewertungen, z.B. ob Regeln und Ziele zusammen festgelegt werden oder auch ob ein Vorgesetzter jedem Mitarbeiter die gleiche Unterstützung im Sinne einer erfolgreichen Aufgabenerledigung zukommen lässt. Je gerechter hierbei die Mitarbeiter ein Verfahren wahrnehmen, desto besser ist die Bindung an die Organisation und die Bereitschaft der Arbeitnehmer sich für diese einzubringen. Es wird auch davon ausgegangen, dass die Lohnzufriedenheit mit der wahrgenommenen gerechten Entlohnung steigt.<sup>177</sup> Leventhal<sup>178</sup> beschreibt sechs Regeln, anhand derer beurteilt werden kann, ob das Verfahren als fair eingeschätzt werden kann:

---

1	Konsistenz	Zuteilungen müssen sowohl über die Zeit als auch über Personen hinweg konsistent sein
2	Unvoreingenommenheit	Verfahren sollen nicht durch das persönliche Eigeninteresse derjenigen, die sie anwenden, beeinflusst werden.
3	Genauigkeit	Relevante Informationsquellen müssen ausgeschöpft werden
4	Korrekturmöglichkeit	Berufungs- oder Einspruchsrecht müssen für alle Beteiligten gelten.
5	Repräsentativität	Interessen aller Beteiligten sollten berücksichtigt werden.
6	Ethische Rechtfertigung	Das Verfahren sollte moralischen Standards entsprechen.

---

**Tabelle 2: Die 6 Regeln der Fairness nach Leventhal**  
Quelle: Kirchler und Walenta (2005), S. 399

---

<sup>176</sup> vgl. Kirchler und Walenta (2005), S. 399

<sup>177</sup> Kirchler und Walenta (2005), S. 399

<sup>178</sup> Leventhal (1980)

Die Ursprünge der distributiven Fairness oder auch Verteilungsgerechtigkeit finden sich in einem Werk von Homans<sup>179</sup> und in dem, als Equity-Theorie in die Literatur eingegangenen Aufsatz von Adams<sup>180</sup>. Sie bezieht sich dabei auf den Vergleich des eigenen Lohns für erbrachte Leistungen mit dem Lohn-Leistungs-Verhältnis anderer Personen. Je eher die Belohnung für die Leistung den individuellen Maßstäben genügt, umso zufriedener sollte ein Mitarbeiter mit seiner Arbeit sein. Die individuellen Maßstäbe sind auch entscheidend dafür, ob eine Belohnung als fair bzw. gerecht erlebt wird. Menschen neigen dazu sich mit anderen Personen, welche sich in ähnlichen Situationen befinden, zu vergleichen. Dieser Vergleichsprozess kann zu Konkordanz oder Diskordanz zwischen den eigenen Qualitäten und den Qualitäten anderer führen.<sup>181</sup> Die folgenden zwei Theorien, die sich in das Feld der distributiven Gerechtigkeit einbetten lassen, können zur Untersuchung von Lohnunterschieden innerhalb eines Unternehmens herangezogen werden:

- Equity-Theorie
- Theorie der relativen Deprivation

Die Equity-Theorie stammt von Adams und wurde bereits eingehend in der theoretischen Einführung dieser Arbeit beschrieben.<sup>182</sup> Laut Brown<sup>183</sup> entsteht eine relative Deprivation „aus einer wahrgenommenen Diskrepanz zwischen dem, was man hat, und dem, wozu man sich berechtigt fühlt.“ Wenn für den Mitarbeiter eine Kluft zwischen Erreichtem und Erhofftem zu erkennen ist, wird er sich ausreichend motiviert fühlen, einen sozialen Wandel in Gang zu setzen.<sup>184</sup>

### 4.1.2 Empirische Befunde zu den Effekten von Lohnunterschieden

#### 4.1.2.1 Lohnungleichheit und Arbeitsleistung

Es existiert eine Vielzahl an empirischen Studien, welche die Auswirkungen einer Lohn disparität auf die individuellen Leistungen der Mitarbeiter bzw. auf die Teamleistung untersuchen. Der überwiegende Teil dieser Forschungsarbeiten stützt sich dabei auf Daten aus dem Sportbereich und versucht ihre Studienergebnisse auf die Arbeitswelt umzulegen. Die Vorteile sportbezogener Analysen liegen in der größtenteils bekannten Preisgeldstruktur, sowie an der guten Quantifizierbarkeit von Leistungen der Akteure

---

<sup>179</sup> Homans (1961)

<sup>180</sup> Adams (1965)

<sup>181</sup> vgl. Kirchner und Walenta (2005), S. 401

<sup>182</sup> vgl. S. 10 ff.

<sup>183</sup> vgl. Brown (2002), S. 569

<sup>184</sup> vgl. ebd.



mittels gegebener Kennzahlen. Dabei kommen die Forschungsarbeiten nicht immer zu denselben Resultaten. So gibt es einerseits Studien, welche positive Effekte auf die Arbeitsleistung durch große Lohnunterschiede erkennen. Ebenso existieren auf der anderen Seite Arbeiten, die einen stark negativen Einfluss von Lohnunterschieden auf die Arbeitsleistung bescheinigen. In weiterer Folge werden einige dieser empirischen Arbeiten beschrieben, welche zu den bereits erläuterten gegensätzlichen Schlussfolgerungen kommen. Zu Beginn wird dabei auf Studien aus der Sportwelt eingegangen. Dem Folgend werden einige Untersuchungen beschrieben, die Lohnunterschiede und deren Auswirkungen auf die Arbeitsleistung in einem Arbeitsumfeld empirisch beobachtet haben.

Wissenschaftliche Auswertungen, die die Auswirkung von Preisgeldern diverser Sportveranstaltungen auf die individuellen Leistungen der Akteure untersuchen sind reihenweise zu finden. Ehrenberg und Bognanno<sup>185</sup> bspw. untersuchten in ihrer empirischen Arbeit Daten der europäischen PGA Tour 1987. Die Analysen ergaben, dass das Level und die Struktur der Preisgelder einen positiven Einfluss auf die individuellen Leistungen der Profigolfer haben. Der Level der Preisgelder hat laut den Autoren auch einen Einfluss darauf, wer an einem Wettkampf teilnimmt. Demnach ziehen höhere Preisgelder auch die besseren Spieler an. Dass ein positiver Zusammenhang zwischen einer Preisgeldverteilung und dem absoluten Leistungsniveau besteht beobachten auch Lynch und Zax<sup>186</sup> in einer Studie von arabischen Pferderennen.

Maloney und McCormick<sup>187</sup> untersuchten in einem Zeitraum von 1987 bis 1991 Daten von 115 Läufern und kamen dabei zu ähnlichen Ergebnissen wie zuvor Ehrenberg und Bognanno<sup>188</sup>. Sie können nachweislich belegen, dass sich durch höhere Preisgelder einerseits die individuellen Leistungen in Form von schnelleren Laufzeiten erhöhen und sich andererseits vermehrt die schnelleren Läufer für einen Wettkampf anmelden. Eine genauere Betrachtung der Preisstruktur diverser Wettkämpfe liefert ebenfalls interessante Ergebnisse. Die Autoren kommen dabei zu dem Schluss, dass kleinere Lohnunterschiede bei den Preisgeldern ebenfalls zu höheren Leistungen führen. Dass die Preissumme einen positiven Einfluss auf die individuelle Leistung hat, zeigt auch eine Studie von Sunde<sup>189</sup>. Der Ökonom untersuchte hierfür jeweils Daten der letzten zwei Runden der renommiertesten Tennisturniere der ATP-Tour der Männer. Sunde weist in seiner Arbeit darauf hin, dass insbesondere die mögliche höhere Preissumme, die in den Finals

---

<sup>185</sup> vgl. Ehrenberg und Bognanno (1990)

<sup>186</sup> vgl. Lynch und Zax (1998)

<sup>187</sup> vgl. Maloney und McCormick (2000)

<sup>188</sup> Ehrenberg und Bognanno (1990)

<sup>189</sup> vgl. Sunde (2003)

gewonnen werden kann, verglichen mit dem niedrigeren Preisniveau in den Halbfinals, die Spieler zu erkennbar höheren Leistungen treiben.

Wie die gerade beschriebenen Studien aus der Welt des Sports zeigen, kann sich eine Lohn disparität durchaus positiv auf die Leistungen der Individuen auswirken. Dass es aber auch im Sport durchaus Beispiele gibt, bei denen sich Lohnunterschiede negativ auf die individuellen Leistungen auswirken, sollen die nachfolgenden Studien veranschaulichen. Dass größere Einkommensunterschiede nicht nur den Frust steigert und die Zufriedenheit senkt, sondern auch Auswirkungen auf die Leistung der Mitarbeiter haben kann, zeigen Torgler, Schmidt und Frey<sup>190</sup> anhand ihrer Studie. Die Forscher analysierten über einen Zeitraum von acht Spielzeiten, zwischen 1995 bis 2004, die individuellen Leistungen von insgesamt 1.040 professionellen Fußballspielern der deutschen Bundesliga. Als individuelle Leistungen definierten sie dabei die Anzahl geschossener Tore, sowie die Anzahl gegebener Torvorlagen innerhalb einer Saison. Dies sind zugleich jene Faktoren, die einen entscheidenden Beitrag zum Mannschaftserfolg liefern. Die Daten der individuellen Leistungen konnten hierfür relativ einfach, mittels Internetplattform [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de) ermittelt werden. Im Fokus ihrer Arbeit steht die Frage, wie sich Veränderungen der Einkommenshöhe und der Einkommensposition einzelner Spieler auf ihre individuelle Leistung und ihre Kooperationsbereitschaft innerhalb des Teams auswirken. Es wird demnach die Auswirkungen von Neid auf die Leistung einzelner Akteure untersucht, wobei Neid mit Hilfe von Ungleichheiten in der Einkommensverteilung operationalisiert wird. Der Beitrag von Torgler et al. zeigt sehr schön, dass Unterschiede in der Höhe des Einkommens innerhalb eines Teams entscheidende Auswirkungen auf individuelle Leistungen haben können. Wenn sich die Einkommensposition eines Spielers unterhalb des Teamdurchschnitts verschlechtert, dann ist ein Rückgang der Leistungsbereitschaft zu erkennen. Vergleichen Spieler das Gehalt anderer mit dem eigenen und sind dabei der Überzeugung dass sie vergleichsweise weniger haben wie sie eigentlich verdienen sollten, entsteht ein Neidgefühl. Diese Erkenntnis ist auch äquivalent zur bereits mehrmals erwähnten Equity-Theorie. Als eine Art Abwertung der eigenen Leistung wird zudem eine Erhöhung des Verdienstes eines Mannschaftskollegen angesehen. Die Studie veranschaulicht auch, dass das relative Einkommen der Spieler einen stark negativen Einfluss auf die individuellen Leistungen haben kann.

Managementteams lassen sich jetzt zwar nicht unmittelbar mit einer Fußballmannschaft vergleichen, dennoch können interessante Parallelen gezogen

---

<sup>190</sup> vgl. Torgler et al. (2006)

werden, die sich auf die betriebswirtschaftliche Praxis übertragen lassen. Eine Große Gefahr besteht den Autoren nach darin, dass sich unterbezahlt fühlende Mitarbeiter darauf konzentrieren, die Leistung der ihrer Meinung nach überbezahlten Kollegen zu beeinträchtigen, um somit ihre eigene Position relativ zu verbessern. Laut den Forschern sollten Einkommensunterschiede in einem Managementteam demnach so gestaltet werden, dass sie nicht zu Neid und destruktivem Verhalten führen, sondern vielmehr gegenseitige Verbesserungsanstrengungen auslösen. Sie geben zudem die Empfehlung ab, relative Einkommensunterschiede gering zu halten, um einen „gesunden“ Wettbewerb zu gewähren. Des Weiteren weisen sie darauf hin, dass es ratsam ist nicht nur quantitativ messbare Leistungskriterien in eine Leistungsbeurteilung aufzunehmen, sondern zudem qualitative Faktoren mit einfließen zu lassen um den individuellen Beitrag zum Teamwork mit in die leistungsbezogene Entlohnung zu integrieren.<sup>191</sup>

Eine weitere Studie, die unter anderem die Theorie der Ungleichheitsaversion überprüft, ist jene von Torgler et al.<sup>192</sup> aus dem Jahr 2008. Die Forscher stützten sich dabei auf die Daten aus den Sportarten Basketball und Fußball und untersuchten dabei den Lohn-Leistungs-Zusammenhang. Sie kommen bei ihrer Analyse zu dem Ergebnis, dass die Ungleichheitsaversion einen Einfluss auf die Leistung hat. Während absolute Anreize die Leistung positiv beeinflussen, reduziert sich die Leistung als eine Reaktion auf nachteilige und vorteilhafte Lohnunterschiede. Bei negativen Abweichungen vom Referenzeinkommen ist laut den Autoren der Einfluss auf die Leistung höher wie bei positiven Abweichungen. Dies bedeutet somit, wenn ein Spieler weniger wie die Referenzperson verdient, hat dies stärkere Auswirkungen auf die Leistung als bei Spielern deren Einkommen über dem Referenzeinkommen liegen. Als Begründung für den Leistungsrückgang der Spieler infolge des relativen Lohnvorteils geben die Autoren den Verdrängungseffekt an, der bereits in der theoretischen Einführung thematisiert wurde. Die Resultate der Studie bekräftigen auch entsprechende vorangegangene experimentelle Studien, die angeben, dass sich Individuen nicht nur um das eigene Ergebnis kümmern sondern auch Ergebnisse von Personen aus einer Referenzgruppe eine Relevanz haben.<sup>193</sup>

Es existieren auch mehrere Studien aus der Sportwelt, die das Ausmaß von Lohnungleichheiten auf die Teamleistung untersuchen. Die folgenden Studien sollen die Tendenzen der Auswirkungen individueller Lohnunterschiede auf die Leistungen als Team veranschaulichen.

---

<sup>191</sup> vgl. Torgler et al. (2006)

<sup>192</sup> vgl. Torgler et al. (2008)

<sup>193</sup> vgl. ebd.

Depken<sup>194</sup> bspw. untersuchte gesammelte Baseballdaten und kommt dabei zu dem Ergebnis, dass sich kleinere Lohnunterschiede zwischen den einzelnen Teammitgliedern positiv auf die Teamleistung auswirken. Frick et al.<sup>195</sup> analysieren hingegen für ihre Forschungsarbeit die vier großen Sportligen Nordamerikas um Erkenntnisse bezüglich des Zusammenhanges von Einkommensungleichheiten und der Team-Performance zu gewinnen. Die Auswertungen der Daten aus den Sportarten Basketball bzw. Eishockey ergeben dabei eine Leistungssteigerung der Teams bei einer größeren Lohndisparität, was als ein Beleg für die Turniertheorie verstanden werden kann. Im Gegensatz dazu lösen große Lohnunterschiede in Baseball- und Footballteams eine geringere Teamleistung aus. Die Studie liefert demnach kontroverse Aussagen zu den Auswirkungen von Lohnunterschieden in einem Team. Einerseits ist ein positiver Effekt zu erkennen und andererseits können sich Lohnunterschiede auch negativ auf die Teamleistung auswirken.

Debrock et al.<sup>196</sup>, um ein abschließendes Beispiel zu nennen, analysierten 378 jährliche Beobachtungen von Baseballteams in einem Untersuchungszeitraum von 1985 bis 1998. Auch sie können einen negativen Zusammenhang zwischen teaminternen Lohnunterschieden und der geleisteten Team-Performance erkennen und bestätigen demnach die oben erwähnte Studie von Depken. Alleine diese drei beschriebenen Studien lassen erahnen, dass sich eine große Lohndisparität innerhalb von Teams tendenziell negativ auf die Performance als Team auswirken. Lohnunterschiede müssen sich aber trotzdem nicht zwangsläufig negativ auf die Teamleistung auswirken, wie ein Teilergebnis der Studie von Frick et al. aufzeigt.

Studien, welche auf die Auswirkungen von Lohnunterschieden auf die Arbeitsleistung in der Arbeitswelt eingehen sind im Gegensatz zu den beschriebenen der Sportwelt relativ rar. Es wird nun auf einige dieser Studien eingegangen, die sich mit Lohndisparitäten und ihren Auswirkungen in einem Arbeitsumfeld beschäftigen. Pfeffer und Langton<sup>197</sup> z.B. untersuchten Lohnunterschiede in 600 unterschiedlichen Colleges bzw. Universitäten der USA. Sie nahmen dafür Stichproben von über 17.000 Angestellten, um Erkenntnisse bezüglich der Zusammenhänge von Lohnstreuung und individueller Leistung, Zusammenarbeit und AZ zu gewinnen. Als Faktoren für die individuelle Leistung definierten die Forscher die Anzahl publizierter Artikel und Bücher. Die Autoren finden durch die Analyse ihrer Daten heraus, dass interne Lohnunterschiede einen signifikant

---

<sup>194</sup> vgl. Depken (2000)

<sup>195</sup> vgl. Frick et al. (2003)

<sup>196</sup> vgl. Debrock et al. (2004)

<sup>197</sup> vgl. Pfeffer und Langton (1993)

negativen Effekt auf alle drei untersuchten Ebenen haben. Je größer laut Pfeffer und Langton demzufolge die Lohn disparität ist, umso unzufriedener sind die Mitarbeiter, desto niedriger ist deren individuelle Leistung und desto weniger bereit sind sie mit anderen Forscherkollegen zusammenzuarbeiten. Die Erkenntnisse von Pfeffer und Langton bestätigen somit einerseits die Fair-Wage Hypothese und widersprechen andererseits der Turniertheorie. Zusätzlich zu diesen Ergebnissen, weisen die Forscher in ihrer Arbeit auch auf die negative Wirkung großer Lohnunterschiede auf die Teamleistung hin.

Eine Untersuchung, deren Ergebnis die angesprochene Turniertheorie bestätigt, ist jene von Drago und Garvey<sup>198</sup> aus dem Jahre 1998. Für ihre Arbeit verwendeten die Autoren Daten aus einer Befragung von Arbeitnehmern aus 23 verschiedenen australischen Unternehmen in den 1980er Jahren. Dabei konnten sie beobachten, dass je größer die Einkommenssprünge nach einer Beförderung waren, desto geringer war die Abwesenheitsrate und umso mehr Leistung investierten die Mitarbeiter in ihre Arbeit.

Eine aktuellere Studie<sup>199</sup> welche von Forschern um den renommierten Ökonomen Ernst Fehr durchgeführt wurde, bekräftigt anhand einer Feldstudie die Annahme der Abneigung gegen Ungleichheit. Für ihre Forschung kooperierten sie mit einer deutschen Werbefirma, welche Verkäufer anheuert die an zwei aufeinanderfolgenden Wochenenden Eintrittskarten für eine Party verkaufen mussten. Die Verkäufer agierten dabei in Teams zu zwei Personen und wussten nicht Bescheid dass sie Teil einer empirischen Studie sind. Für ihre Bemühungen erhielten sie am ersten Wochenende einen einheitlichen Stundenlohn von 12 Euro pro Verkäufer. Für das zweite Wochenende implementierte die Werbefirma drei Bezahlungsvarianten. In einigen Teams verdienten sie weiterhin 12 Euro pro Stunde. In einer zweiten Variante senkten sie den Stundenlohn beider Teammitglieder um 25% auf 9 Euro. Die dritte Variante beinhaltete dass nur ein Mitglied einer Gruppe eine Lohnkürzung von 25% erhielt und das andere Mitglied weiter den Standardstundenlohn von 12 Euro. Die Ergebnisse der Studie zeigen ein eindeutiges Bild. So verkaufen in Teams wo beide eine Lohnkürzung erhalten im Schnitt 15% weniger Tickets. Wenn nur einer im Team eine Lohnkürzung erfährt, wirkt sich dies mit einer Senkung von 34% auf dessen Verkaufsleistung aus. Dieses Ergebnis legt laut den Autoren nahe, dass der soziale Vergleich große Auswirkungen auf das individuelle Verhalten haben kann. Die Forschungsarbeit von Fehr et al.<sup>200</sup> kann als ein weiterer Beleg gesehen werden, dass sich die Menschen nicht zwangsläufig nach dem standardökonomischen Modell verhalten, sondern dass sie eine grundsätzliche

---

<sup>198</sup> vgl. Drago und Garvey (1998)

<sup>199</sup> vgl. Fehr et al. (2011)

<sup>200</sup> Fehr et al. (2011)

Abneigung gegen Ungleichheiten haben. Es steht demnach nicht die absolute Höhe des Einkommens im Vordergrund, sondern als mindestens gleich wichtig wird der relative Status angesehen.

Welche Effekte Lohnunterschiede insbesondere auf die Leistung der Arbeitnehmer mit sich bringen, haben die oben beschriebenen Studien gezeigt. So werden beobachtbare Unterschiede des eigenen Einkommens im Vergleich zu dem eines Kollegen oftmals als unfair wahrgenommen. In der Praxis sind viele Unternehmen daher darauf bedacht, eine Lohngleichheit für Mitarbeiter derselben Hierarchiestufe zu schaffen. Dabei können verschiedene Argumente eine Rolle spielen, bspw. niedrigere Transaktionskosten, da Lohnverhandlungen bei einzelnen Verträgen nicht mehr notwendig sind. Als ein wichtiges Argument für eine Lohngleichheit werden Aspekte der Fairness angesehen.<sup>201</sup> Die Zahlung eines gleichen Lohnes bei gleicher Arbeitsleistung scheint sich unumstritten positiv auszuwirken. In der Praxis ist diese Konstellation aber kaum anzutreffen, da sich in der Regel meist Unterschiede in der Performance einzelner Mitarbeiter erkennen lassen.<sup>202</sup>

Dass sich Fairness und Gleichheit im Normalfall positiv auswirken entspricht auch der eigentlichen Logik. Dass aber geschaffene Lohngleichheit auch durchaus negative Auswüchse haben kann, zeigt der Ökonom Johannes Abeler<sup>203</sup> mit seinen Kollegen in einer 2006 publizierten Forschungsarbeit. Ihre Studie basiert auf einem spieltheoretischen Experiment und überprüft unter anderem die Auswirkungen gleicher Löhne auf die Arbeitsleistungen der Arbeitnehmer. Die in Summe 144 Probanden wurden in Sitzungen zu je 24 Personen in Dreiergruppen aufgeteilt, in der jeweils ein „Vorgesetzter“ und zwei „Arbeitnehmer“ bestimmt wurden. Die „Arbeitnehmer“ mussten sich in einem ersten Schritt unabhängig voneinander entscheiden, welche Arbeitsleistung, auf einer Skala von 1 bis 10, sie gewillt sind zu leisten. Für die angebotene Leistung wurden sie vom „Arbeitgeber“ dann mit einem Lohn entschädigt. Das Experiment wurde weiters in zwei Varianten aufgeteilt. In der ersten Variante waren jene in der Rolle des Arbeitgebers befindlichen Personen gezwungen, beiden Angestellten denselben Lohn auszuzahlen. In der zweiten Variante war es dem Arbeitgeber freigestellt wem er wie viel Lohn auszahlt. Im Laufe des Experiments zeigte sich, dass die Vorgesetzten durchaus dazu neigen, hohe Arbeitseinsätze mit einem höheren Lohn zu entgelten. Es lässt sich somit ein reziprokes Verhalten seitens des Vorgesetzten erkennen, obwohl sie eigentlich nicht dazu gezwungen wurden höhere Löhne zu offerieren. Dieses Verhalten widerspricht der, in der

---

<sup>201</sup> vgl. Abeler et al. (2006), S. 1

<sup>202</sup> vgl. ebd.

<sup>203</sup> Abeler et al. (2006)

theoretischen Einführung explizit erklärten Theorie des Homo Oeconomicus und zeigt, dass Menschen durchaus ein Empfinden für Fairness in sich tragen. Die zweite Variante, jener mit individueller Entlohnung, erlaubte es den Vorgesetzten nach dem Prinzip der Reziprozität zu verfahren, nämlich Gleiches mit Gleichem zu vergelten. Damit ist gemeint, dass jener mit einer höheren Arbeitsleistung im Vergleich zu seinem Kollegen auch dementsprechend höher entlohnt wird. Bei der Variante mit Lohngleichheit, bei der jener in der Rolle des Arbeitgebers gezwungen war gleiche Löhne für beide zu geben, war dieses Prinzip nicht möglich. Seitens der Arbeitnehmer war zu erkennen, dass sie bei der Variante mit gleichem Lohn ein signifikant niedrigeres Leistungsniveau wählten wie bei der Variante mit individueller Entlohnung. Dies ist dadurch erklärbar, weil sich bei individueller Entlohnung ein hoher Arbeitseinsatz direkt auf die Höhe ihrer Entlohnung niederschlägt, eben wegen des angesprochenen reziproken Verhaltens des Arbeitgebers. Interessant hingegen waren die Erkenntnisse bei vorgegebener Lohngleichheit. Bei dieser Variante fühlten sich jene Arbeitnehmer mit höherem Arbeitseinsatz unfair behandelt, weil der Kollege mit geringerem Einsatz dasselbe verdiente. Um sich nun nicht unfair behandelt zu fühlen, reagierten die arbeitswilligeren mit Senkung ihrer Arbeitsleistung. Demnach nehmen sie lieber weniger Einkommen in Kauf, als in ihren Augen unfair behandelt zu werden.<sup>204</sup>

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die diversen Studien durchaus zu widersprüchlichen Schlussfolgerungen bezüglich der Auswirkung einer Lohnungleichheit auf die individuellen Leistungen aber auch auf die Leistung im Team kommen. Die beschriebenen Studien zeigen, dass sich vor allem bei Einzelsportarten gegebene Lohnunterschiede in Form von Preisgeldern durchwegs positiv auf die individuellen Leistungen auswirken können. Sobald jedoch Lohnvergleiche in einem Team gemacht werden können, sei es im Sport oder in einem Arbeitsumfeld, wirken sich Lohnunterschiede nicht zwangsläufig positiv auf die Leistungen aus. So können kleinere Lohnunterschiede innerhalb von Teams noch einen positiven Effekt haben (e. g. Depken<sup>205</sup>), während große Lohndisparitäten durchaus negative Auswirkungen zur Folge haben können (e. g. Debrock et al.<sup>206</sup>). Es gibt also kontroverse Meinungen zu den Effekten von Lohnunterscheiden auf die Arbeitsleistung. Es lässt sich dennoch festhalten, dass für Menschen nicht die absolute Höhe ihres Einkommens im Vordergrund steht, sondern der relative Status als mindestens genau so wichtig angesehen wird.

---

<sup>204</sup> vgl. Abeler et al. (2006)

<sup>205</sup> Depken (2000)

<sup>206</sup> Debrock et al. (2004)

##### 4.1.2.2 Lohnungleichheit und Arbeitszufriedenheit

Nachdem im vorangegangenen Punkt die Effekte von Lohnungleichheiten auf die Leistung der Mitarbeiter behandelt wurden, wird hier nun auf die Auswirkungen von Lohnungleichheiten auf die AZ eingegangen. Als einführende Studie soll die Arbeit von Luttmer<sup>207</sup> dienen, der sich mit der Frage beschäftigte, ob sich Individuen schlechter fühlen, wenn andere in ihrer Umgebung mehr verdienen als sie selbst. Der Autor kommt dabei zu einem interessanten Ergebnis. Demnach hat das Einkommen der im direkten Umfeld lebenden Menschen einen signifikant negativen Einfluss auf die Zufriedenheit. Der Sozialwissenschaftler aus den USA liefert damit den Beweis, dass Menschen mit gleichem Einkommen ihre allgemeine Zufriedenheit unterschiedlich bewerten. Den Studienergebnissen zufolge spielt für Menschen das relative Einkommen in einer Referenzgruppe eine entscheidende Rolle für die Bewertung der Zufriedenheit. Jene, die an ihrem Wohnort überwiegend von einkommensschwächeren Menschen umgeben sind, sind zufriedener wie jene, deren Umfeld im Vergleich mehr verdienen. Der Artikel zeigt, dass die selbst eingeschätzte Zufriedenheit der Studienteilnehmer negativ beeinflusst wird vom Einkommen, der sich in ihrem Umfeld befindlichen Personen. Die Studie liefert zudem einen weiteren Beweis dafür, dass für Menschen das relative Einkommen wichtiger zu sein scheint als ihr absolutes Einkommen.

Es existiert eine signifikante Anzahl an Forschungsarbeiten aus der jüngeren Vergangenheit, die dem relativen Einkommen in Beziehung mit subjektiven Wohlbefinden eine gewichtige Rolle zuschreiben. Diverse Forscher argumentieren in ihren Arbeiten, dass sich die AZ nicht alleine am absoluten Einkommen festmachen lassen kann, sondern vielmehr das relative Einkommen in den Überlegungen von Mitarbeitern eine Rolle spielt (e. g. Capelli und Sherer<sup>208</sup>, Moore<sup>209</sup>, Pfeffer und Langton<sup>210</sup>, Bygren<sup>211</sup>, Ferrer-i-Carbonell<sup>212</sup>, Clark et al.<sup>213</sup>). Auch in der Glücksforschung beschäftigen sich einige Studien mit Einkommensunterschieden und der damit verbundenen veränderten persönlichen Zufriedenheit von Menschen. So konnte in einigen Forschungsarbeiten empirisch nachgewiesen werden, dass sich im Falle eines Anstieges des durchschnittlichen Einkommens anderer, das subjektive Wohlbefinden einer Person reduziert werden kann (e g. Frey und Stutzer<sup>214</sup>, Graham und Pettinato<sup>215</sup>, Layard<sup>216</sup>).

---

<sup>207</sup> vgl. Luttmer (2005)

<sup>208</sup> Capelli und Sherer (1988)

<sup>209</sup> Moore (1991)

<sup>210</sup> Pfeffer und Langton (1993)

<sup>211</sup> Bygren (2004)

<sup>212</sup> Ferrer-i-Carbonell (2005)

<sup>213</sup> Clark et al. (2009)

<sup>214</sup> Frey und Stutzer (2002)



Studien, die veranschaulichen dass eine Lohnungerechtigkeit bzw. eine Lohnungleichheit eine Reduktion der AZ auslösen kann, existieren bereits seit den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts. (e. g. Finn und Lee<sup>217</sup>, Klein<sup>218</sup>, Carroll und Dittrich<sup>219</sup>, Dittrich und Carroll<sup>220</sup>).

Finn und Lee<sup>221</sup> bspw. erforschten die Einstellungen von Mitarbeitern zum Unternehmen im Allgemeinen und im Einzelnen zu ihrer Arbeit. Es wurden dafür 170 Angestellte des öffentlichen Gesundheitsdienstes befragt mit dem Ergebnis, dass 96 davon ihren Lohn als fair und 74 ihren Verdienst als unfair ansehen. Des Weiteren zeigte sich nach Analyse der Daten, dass Mitarbeiter, die ihren Lohn als unfair ansehen eine negativere Einstellung zum Unternehmen und zu ihrer Arbeit aufweisen. Dies wirke sich laut den Autoren in weiterer Folge negativ auf die Zufriedenheit und die Arbeitsmoral der Angestellten aus. Es konnte ebenfalls festgestellt werden, dass sich die Kündigungsabsicht bei Mitarbeitern, welche sich unfair entlohnt fühlen größer ist als bei Mitarbeitern die ihren Lohn als fair empfinden.

In einer Studie von Klein<sup>222</sup> wurden mehr als 1.200 Blue-Collar-Arbeiter eines Fertigungsunternehmens zu verschiedenen, ihrer Arbeit bezogenen Einstellungen befragt, um unter anderem die Auswirkung einer gerechten Entlohnung auf die Zufriedenheit zu ermitteln. Dabei konnte der Autor durch die in der Analyse gewonnenen Daten zeigen, dass sich eine wahrgenommene Lohngerechtigkeit signifikant positiv auf die allgemeine Zufriedenheit der Mitarbeiter auswirkt.

Eine Studie von Oldham et al.<sup>223</sup>, welche sich mit unterschiedlichen Ungerechtigkeitsempfindungen beschäftigt, liefert unter anderem signifikante Ergebnisse betreffend der Beziehung zwischen Lohn und allgemeiner Zufriedenheit von Mitarbeitern. Die Daten wurden hierbei mittels eines Fragenkataloges gesammelt und ausgewertet. Dabei kommen die Forscher zu dem Resultat, dass sich jene Mitarbeiter, welche sich unterbezahlt fühlen weniger zufrieden sind und darüber hinaus auch öfters der Arbeit fern bleiben wie jene die sich gerecht behandelt fühlen.

---

<sup>215</sup> Graham und Pettinato (2002)

<sup>216</sup> Layard (2005)

<sup>217</sup> Finn und Lee (1972)

<sup>218</sup> Klein (1973)

<sup>219</sup> Carroll und Dittrich (1978)

<sup>220</sup> Dittrich und Carroll (1979)

<sup>221</sup> vgl. Finn und Lee (1972)

<sup>222</sup> vgl. Klein (1973)

<sup>223</sup> vgl. Oldham et al. (1986)

Die schon weiter oben beschriebene Studie von Pfeffer und Langton<sup>224</sup> fokussiert sich, neben der Auswirkung einer Lohndisparität auf die Leistung von College- und Universitätsangestellten, auch auf den Effekt dieser Ungleichheit auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Die mittels Fragebogen durchgeführte Studie ergibt, dass die Höhe der Lohnunterschiede eine Relevanz auf die Zufriedenheit auf mehreren Ebenen hat. Je höher demnach die Lohnunterschiede innerhalb eines Institutes sind, desto unzufriedener sind die Institutsmitarbeiter mit ihren Vorgesetzten, ihrem Arbeitsort und ihrem Lohn. Die Analyse, der aus den Fragebögen generierten Daten zeigt darüber hinaus, dass der negative Effekt einer hohen Lohndisparität auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit geringerem Verdienst größer ist wie bei Mitarbeitern die besser verdienen. Bei Institutsangestellten höherer Einkommensstufe konnte dieser Effekt überhaupt nicht beobachtet werden. Die Studie kann demnach belegen, dass bei hohen Lohnunterschieden innerhalb eines Institutes die Zufriedenheit bei Mitarbeitern mit geringen Löhnen am niedrigsten ist. Auf der anderen Seite wirkt sich bei besser verdienenden Mitarbeitern eine vorherrschende Lohnschere weniger bis gar nicht negativ auf die Zufriedenheit aus.

Ferrer-i-Carbonell<sup>225</sup> untersuchte in ihrer Forschungsarbeit wie sich Vergleiche des Einkommens auf die individuelle Zufriedenheit auswirken. Diese empirische Analyse verwendet ein Subsample aus der GSOEP aus den Jahren 1992 bis 1997 und bezieht sich auf insgesamt 16.000 in Deutschland lebende Personen. Die Ergebnisse der Studie von Ferrer-i-Carbonell können folgendermaßen zusammengefasst werden: Obwohl die Entlohnung nur einen kleinen Effekt auf die individuelle Zufriedenheit zu haben scheint, darf er in Kombination mit anderen Variablen nicht vernachlässigt werden. Im Allgemeinen lässt sich sagen, dass ein persönlicher Lohnanstieg bei gleichzeitigem, in gleicher Höhe stattfindendem Lohnanstieg der Referenzgruppe, keine signifikanten Auswirkungen auf die Zufriedenheit mit sich bringt. Je höher allerdings der individuelle Lohnanstieg im Vergleich mit dem Einkommen der Referenzgruppe ist, desto glücklicher ist der Einzelne. Zudem deutet die Autorin auf eine gewisse Asymmetrie des Vergleichseffektes hin. Die Zufriedenheit ärmerer Mitarbeiter wird demzufolge negativ beeinflusst, wenn ihr Einkommen niedriger als jenes der Referenzgruppe ist. Dem gegenüber weisen einkommensstärkere Mitarbeiter keine höhere Zufriedenheit auf, wenn sie überdurchschnittlich viel verdienen. Ferrer-i-Carbonell kommt dementsprechend zu dem Ergebnis, dass Einkommensvergleiche überwiegend nach oben hin stattfinden.

---

<sup>224</sup> vgl. Pfeffer und Langton (1993)

<sup>225</sup> vgl. Ferrer-i-Carbonell (2005)

Als Basis der Forschungsarbeit von Wunder und Schwarze<sup>226</sup> dient die Idee, dass das Wohlbefinden von Menschen durch ihren sozialen Status, den sie in der Gesellschaft einnehmen, erlangt wird. Individuen stellen demnach soziale Vergleiche an, welche das Wohlbefinden beeinflussen. Die Forscher konzentrierten sich in ihrer Arbeit auf den sozialen Status, der sich aus dem Arbeitseinkommen ergibt. Die Daten für ihre Studie bezogen sie aus der GSOEP, einer repräsentativen Längsschnittstudie aus privaten Haushalten der Bundesrepublik Deutschland. Die Untersuchung zeigt, dass es bei Einkommensvergleichen mit Individuen, die besser verdienen als man selbst zu zwei unterschiedlichen Effekten kommen kann, die jeweils einen eindeutigen Einfluss auf die AZ haben. Eine nachteilige Einkommensungleichheit in Beziehung mit einer Referenzgruppe wird laut den Autoren unterschiedlich wahrgenommen. Auf der einen Seite haben Menschen eine Abneigung gegen unvorteilhafte ungleiche Entlohnungen in dem Umfeld, in dem sie leben. Hier findet ein Lohnvergleich zwischen Personen unterschiedlicher Berufsgruppen statt. Da die Analyse keine Beweise liefert, dass Individuen neidisch auf Personen der gleichen Berufsgruppe sind, ziehen die Forscher den Schluss, dass Menschen neidisch sind auf Personen anderer Berufsgruppen. Auf der anderen Seite bevorzugen Individuen eine Lohnungleichheit innerhalb ihrer Berufsgruppe, was laut den Autoren daran liegt, dass Mitarbeiter von einer eigenen positiven Entwicklung ausgehen, welche ihnen durch diese Ungleichheit in Zukunft auch ein steigendes Einkommen sichern soll. Diese zwei Effekte werden von den Autoren zum einen als Neid und zum anderen als Informationseffekt tituiert.

In der abschließend vorgestellten Studie von Poggi<sup>227</sup> bildet die Autorin den individuellen Nutzen des Einkommens als eine Funktion vom eigenen Einkommen und dem all der anderen Mitarbeiter desselben Unternehmens ab. Dafür bediente man sich der Daten aus der WERS 2004. Es handelt sich bei der WERS um eine nationale Studie, welche gewisse repräsentative Information bezüglich Arbeitsverhältnissen und Arbeitsleben innerhalb britischer Unternehmen liefert. Aus dieser umfangreichen Studie verwendet Poggi ein Subsample von Angestellten, die über 22 Jahre und in einem Unternehmen mit mindestens 25 Mitarbeitern beschäftigt sind. Die Mitarbeiter werden nach ihrem wöchentlichen Einkommen befragt und der Mittelwert der vier Einkommensgruppen wird berechnet. Zudem befragt sie in ihrer Forschungsarbeit Manager bezüglich der im Unternehmen vorhandenen Lohnstreuung. Anhand dieser Daten kommt die Autorin zu dem Ergebnis, dass Mitarbeiter keinen Neid oder Stolz für andere der gleichen Gehaltsgruppe empfinden. Es kann aber festgestellt werden, dass

---

<sup>226</sup> vgl. Wunder und Schwarze (2006)

<sup>227</sup> vgl. Poggi (2010)

Mitarbeiter Gefühle des Neids und Stolzes jenen Kollegen mitbringen, welche sich in einer Einkommensgruppe befinden, in der man mehr oder weniger verdient wie in der eigenen. Es kann also demnach gesagt werden, dass Neid und Stolz Auswirkungen auf den Nutzen der Mitarbeiter haben, den sie aus dem Einkommen beziehen. Die Autorin weist aber in ihrer Arbeit darauf hin, dass der Einfluss von Neid kleiner ist als jener von Stolz. Auf Basis dieser Aussage zieht Poggi den Schluss, dass sich eine hohe Lohnungleichheit innerhalb eines Unternehmens positiv auswirkt in Form einer höheren Zufriedenheit.

Grundsätzlich haben die Studien gezeigt, dass unfair angesehene Löhne signifikant negative Auswirkungen auf die Einstellung der Mitarbeiter zum Unternehmen und auch zur Arbeit an sich haben. Zudem sind Arbeitnehmer, die das Gefühl haben unfair entlohnt zu werden, weniger zufrieden und bleiben zum Teil auch öfter der Arbeit fern. Auf der anderen Seite hat sich gezeigt, dass sich eine empfundene Lohngerechtigkeit positiv auf die AZ auswirkt. Ebenfalls ein Kriterium, welches sich auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter auswirken kann, ist die Höhe der Lohnunterschiede. Es hat sich in diversen Studien gezeigt, dass die Höhe der Lohnunterschiede auch einen Einfluss auf die Zufriedenheit hat. Je höher demnach die Lohnunterschiede innerhalb eines Unternehmens bzw. innerhalb einer Referenzgruppe sind, desto mehr Unzufriedenheit herrscht (e. g. Pfeffer und Langton<sup>228</sup>). Es lässt sich zusätzlich belegen, dass Lohnunterschiede überwiegend bei jenen Mitarbeitern eine negative Wirkung auf die AZ haben, die weniger verdienen als die anderen in einer Referenzgruppe. Interessant war zudem die Erkenntnis, dass sich eine Lohnschere scheinbar bei besser Verdienenden wenig bis gar nicht auf die AZ auswirkt, was von Ökonomen dadurch begründet wird, dass Einkommensvergleiche überwiegend nach oben hin stattfinden (e. g. Ferrer-i-Carbonell<sup>229</sup>).

## 4.2 Lohntransparenz

Wie sich Lohnunterschiede auf die Arbeitsleistung und die AZ auswirken haben die oben beschriebenen Studien gezeigt. Es hat sich demnach gezeigt, dass eine unfair empfundene Entlohnung negative Auswirkungen auf diese haben. Die Frage ist nun, ob eine Lohntransparenz auf eine empfundene Lohngerechtigkeit seitens der Mitarbeiter positiv Einfluss nehmen. Des Weiteren ist zu klären, welche Bedingungen für ein erfolgreich funktionierendes transparentes Lohnsystem erfüllt sein müssen. Es wird im Folgenden zuerst allgemein auf die Idee der Lohntransparenz eingegangen und versucht

---

<sup>228</sup> Pfeffer und Langton (1993)

<sup>229</sup> Ferrer-i-Carbonell

die aktuelle Lage transparenter Entlohnung zu beschreiben. Im darauffolgenden Punkt werden einige sich widersprechende Meinungen diesbezüglich erläutert und die Ergebnisse diverser Studien, die sich dem Thema der Lohntransparenz widmen, beschrieben. Abgerundet wird dieser Punkt mit der Vorstellung einiger Unternehmen, welche die Idee transparenter Entlohnung teilweise oder gänzlich in ihre Firmenphilosophie erfolgreich integriert haben.

#### 4.2.1 Allgemeine Überlegungen

Das Thema der Lohntransparenz ist ein recht junges und wurde vor einigen Jahren allenfalls in diversen Personalabteilungen oder Gewerkschaftskreisen diskutiert. Mittlerweile hat sich das ein wenig geändert und der Ruf nach mehr Transparenz der Entlohnung ist lauter geworden. Einer der Hauptgründe dafür ist das Bekanntwerden exorbitanter Managergehälter, die in der Bevölkerung vor allem dann auf ein großes Unverständnis stoßen, wenn deren Unternehmen gleichzeitig hohe Verluste einführen.

Warum soll nun eine Lohntransparenz im Unternehmen geschaffen werden? Aus Unternehmenssicht dient die Transparenz als eine wichtige Voraussetzung, um marktgerechte Löhne zu bezahlen und dadurch wettbewerbsfähig zu bleiben. Sind die Löhne etwa zu hoch, wirkt sich das unvorteilhaft auf die Gestehungskosten und folglich auf die Preise der Waren bzw. Dienstleistungen aus. Wenn das Lohnniveau zu tief ist, wird es auf der anderen Seite sehr schwierig, kompetentes und leistungsfähiges Personal zu gewinnen und im Unternehmen zu halten, was zu einem Selektivitätseffekt führen kann. Eine unternehmensinterne Lohntransparenz gilt als eine wichtige Basis, eine stimmige Lohnstruktur zu schaffen und schlussendlich eine hohe Leistungsbereitschaft bzw. Zufriedenheit bei den Arbeitnehmern zu erreichen und zu erhalten. Zusätzlich kann ein transparentes Lohnsystem die Mitarbeiterfluktuation reduzieren. Aus Sicht der Arbeitnehmer dient eine Lohntransparenz in erster Linie dazu, mehr Lohngerechtigkeit ins Unternehmen zu bringen. Dabei soll die Entlohnung anforderungs- und leistungsgerecht sein, bewusste Diskriminierungen verhindert werden, die Lohnspanne im Lot gehalten und existenzsichernde Minimallöhne gesichert werden. Eine Lohntransparenz kann zusätzlich dazu beitragen, das viel diskutierte Problem der Gleichstellung von Mann und Frau in der Lohnfrage zu entschärfen.<sup>230</sup>

Es gibt kaum ein Unternehmen, welches die Löhne seiner Mitarbeiter transparent hält und somit allen im Unternehmen angestellten Mitarbeitern zugänglich macht. Ein in Sachen Transparenz gegen den Strom schwimmendes Unternehmen ist bspw. das

---

<sup>230</sup> [www.cepec.com/support/guide/CepecMgtGuide\\_4\\_6\\_de.pdf](http://www.cepec.com/support/guide/CepecMgtGuide_4_6_de.pdf)

Planungs- und Architekturbüro Metron AG. Seit Jahrzehnten hält das mittlerweile 150 Mitarbeiter umfassende Schweizer Unternehmen die Löhne ihrer Angestellten transparent. Im Rahmen einer jährlichen Sitzung zur Jahresplanung, dem alle Mitarbeiter einer Betriebseinheit beiwohnen, werden unter anderem auch deren Löhne offengelegt und darüber offen diskutiert. Etwaige, während diesem Meeting eingereichte Anträge werden direkt der Geschäftsleitung übermittelt, die dann darüber abwägt, ob man dem Wunsch ganz, teilweise oder gar nicht nachkommt. Abschließend wird der bereinigte Vorschlag in einem letzten Schritt von allen Angestellten im Laufe einer Bürositzung beschlossen. Dadurch, dass im Vorfeld ein individuelles Mitarbeitergespräch geführt wird, bei dem den Mitarbeitern die Möglichkeit geboten wird ihre Unzufriedenheit mit ihrem Gehalt zu äußern, stellen erfahrungsgemäß nur Wenige Lohnforderungen. Da laut Peter Marti, ein Mitglied des Verwaltungsrates, jedem Mitarbeiter, der neu ins Unternehmen kommt klar ist, wie offen die Metron AG mit dem heiklen Thema der individuellen Löhne umgeht, ist es auch noch nie vorgekommen, dass Stillschweigen über das eigene Einkommen bewahrt wurde.<sup>231</sup>

Vor allem im deutschsprachigen Raum wird im Allgemeinen allerdings über Löhne eher stillschweigen bewahrt, ganz nach dem Motto: „Geld hat man, man spricht nicht darüber.“ So geben, laut einer Onlineumfrage der Internetplattform [www.karriere.at](http://www.karriere.at) der größte Teil der Arbeitnehmer (68 Prozent) keinen Einblick in ihr Gehalt, oder suchen sich die Kollegen explizit aus, denen man Einsicht in den eigenen Lohnzettel gewährt. Nur jeder Vierte hingegen hat kein Problem damit, die eigene Lohnhöhe Dritten zu sagen, wenn man sie dazu befragt. Nur 6 Prozent der Arbeitnehmer geben zudem an, dass die Gehälter bei ihren Arbeitgebern transparent kommuniziert werden.<sup>232</sup> Schon anhand dieser Umfrage lässt sich erkennen, dass die Lohntransparenz durchaus als Exote in der Lohnpolitik von Unternehmen zu gelten scheint. Eine Schweizer Forschungsarbeit zeigt ein ähnliches Ergebnis. So haben laut HR-Barometer 2008, eine Studie der ETH und der Universität Zürich, rund die Hälfte aller Befragten kaum bis gar keine Kenntnis darüber, was die Kolleginnen und Kollegen verdienen.<sup>233</sup>

In Deutschland wird bei Einkommensfragen ebenfalls größtenteils geschwiegen. Christiane Hartnack, Leiterin des Fachbereichs Interkulturelle Studien an der Donau-Universität Krems, weist auf interkulturelle Unterschiede im Umgang mit dem Gehalt hin. Während die USA ein Beispiel für Transparenz in Gehaltsangelegenheiten sind, und in

---

<sup>231</sup> vgl. Poldervaart (2011), S. 12

<sup>232</sup> [www.karriere.at/artikel/1557/karriere-at-umfrage%3A-tabuthema-gehalt-%E2%80%93-%C3%BCber-geld-wird-noch-nicht-gerne-gesprochen](http://www.karriere.at/artikel/1557/karriere-at-umfrage%3A-tabuthema-gehalt-%E2%80%93-%C3%BCber-geld-wird-noch-nicht-gerne-gesprochen)

<sup>233</sup> vgl. Grote und Staffelbach (2008)

Indien es selbstverständlich ist, nach dem Gehalt anderer zu fragen, wird in China, so wie auch Österreich, Deutschland und der Schweiz, das Gehalt gerne verschwiegen.<sup>234</sup> In Schweden, um ein anderes Beispiel zu nennen, wird dagegen sehr offen mit Löhnen und Steuerzahlungen umgegangen. Da im skandinavischen Staat schon seit 1766 das Grundprinzip gilt, dass staatliches Handeln nicht hinter verschlossenen Türen stattfinden darf, hat jeder Bürger das Anrecht auf Einblicke in behördliche Akten. So kann jeder Einsehen, wie hoch die Steuerzahlungen seines Nachbarn oder eines berühmten Politikers im Nachschlagejahr war. Somit ist auch das Einkommen eines jeden, solange es natürlich versteuert wurde, für jedermann zugänglich. Es hat sich dabei erwiesen, dass es zum Einen, eine im Vergleich zu Resteuropa, sehr hohe Steuermoral gibt und zum Anderen, sehr offen mit dem Thema Einkommen umgegangen wird.<sup>235</sup>

Die Frage, die sich nun stellt ist jene, warum das Gehalt in manchen Ländern ein Tabuthema ist. Es werden hierfür folgende drei Gründe erwähnt: Einige schweigen über ihren Lohn, weil es ihnen eine Klausel im Arbeitsvertrag verbietet mit Kollegen darüber zu sprechen. Zudem kann Geld ein Neidgefühl hervorrufen. Drittens verschweigen Menschen ihren Verdienst, weil sie nicht als zu schwach dastehen wollen.<sup>236</sup> Zumindest die Begründung, mit der im Arbeitsvertrag geregelten Klausel über das Schweigen des eigenen Gehaltes, sollte zumindest in Deutschland und in Österreich der Vergangenheit angehören. In Deutschland ist eine derartige Klausel im Arbeitsvertrag nämlich nicht mehr zulässig, da ein derartiges Redeverbot auch gegen die Koalitionsfreiheit verstoße, weil es Mitteilungen über die Lohnhöhe an eine Gewerkschaft verbiete. Dies hat ein Urteil des Landesgerichtes Mecklenburg-Vorpommern in Rostock ergeben. Zu diesem Urteil kam es, weil ein Arbeitnehmer trotz eines solchen Passus in seinem Arbeitsvertrag mit einem Kollegen über seinen Lohn ausgetauscht hat. Daraufhin hat er eine Abmahnung des Chefs erhalten, ist vor Gericht gegangen und hat den Prozess gewonnen hat.<sup>237</sup> Auch in Österreich ist es im Kollektivvertrag nicht vorgesehen einem Arbeitnehmer zu verbieten mit seinen Kollegen über das Gehalt zu reden. Sollte es dennoch in einzelnen Arbeitsverträgen derartige Klauseln geben, rät Arbeitsrechtexperte Peter Hosner von der Oberösterreichischen AK sich dagegen zu wehren, weil ein solches Verbot eindeutig dem Gleichbehandlungsgrundsatz widerspreche. „Ein Arbeitnehmer muss das Recht haben, herauszufinden, wo er gehaltsmäßig steht“, so der Arbeitsrechtler.<sup>238</sup>

---

<sup>234</sup> [www.berliner-zeitung.de/archiv/neid--scham-oder-vertragsklauseln--in-deutschland-schweigt-man-ueber-den-verdienst-das-gehalt-ist-tabu,10810590,10652346.html](http://www.berliner-zeitung.de/archiv/neid--scham-oder-vertragsklauseln--in-deutschland-schweigt-man-ueber-den-verdienst-das-gehalt-ist-tabu,10810590,10652346.html)

<sup>235</sup> [www.zeit.de/2008/09/Kasten-Schweden](http://www.zeit.de/2008/09/Kasten-Schweden)

<sup>236</sup> [www.berliner-zeitung.de/archiv/neid--scham-oder-vertragsklauseln--in-deutschland-schweigt-man-ueber-den-verdienst-das-gehalt-ist-tabu,10810590,10652346.html](http://www.berliner-zeitung.de/archiv/neid--scham-oder-vertragsklauseln--in-deutschland-schweigt-man-ueber-den-verdienst-das-gehalt-ist-tabu,10810590,10652346.html)

<sup>237</sup> [www.sueddeutsche.de/karriere/gehaelvergleich-verdienst-der-kollegen-kein-tabu-mehr-1.987756](http://www.sueddeutsche.de/karriere/gehaelvergleich-verdienst-der-kollegen-kein-tabu-mehr-1.987756)

<sup>238</sup> [www.karriere.at/blog/tabuthema-geld-wenn-der-dienstvertrag-verbietet-uebers-gehalt-zu-sprechen.html](http://www.karriere.at/blog/tabuthema-geld-wenn-der-dienstvertrag-verbietet-uebers-gehalt-zu-sprechen.html)

### 4.2.2 Individuelle Lohntransparenz

Menschen sind darauf bedacht sich mit anderen zu messen, Vergleiche anzustellen und daraus ihre Rückschlüsse zu ziehen. In anbetracht dessen muss man sich die Frage stellen, ob eine Lohntransparenz Sinn macht, und wie sie auf die einzelnen betroffenen Mitarbeiter wirkt. Arbeitnehmer neigen nämlich vor allem im deutschsprachigen Raum dazu, über ihren eigenen Lohn Stillschweigen zu bewahren. Ein möglicher Grund könnte mangelndes Selbstwertgefühl sein, Angst zu haben im Gegensatz zu den Kollegen weniger zu verdienen und deshalb als schwach dazustehen.

Die Auswirkung geheimer Entlohnung ist schon seit längerer Zeit ein Thema in der wissenschaftlichen Forschung. So zeigt Lawler<sup>239</sup> in seiner Arbeit, dass bei geheimen Löhnen die Mitarbeiter einerseits das Lohnniveau ihrer Vorgesetzten unterschätzen und andererseits jenes ihrer Kollegen überschätzen. Zudem ist Lawler davon überzeugt, dass sich im Falle geheimer Löhne der Nutzen von Lohnunterschieden, welche auf Performance basieren, reduziert wird. Als Grund ein gibt er an, dass es für Mitarbeiter nicht ersichtlich ist, dass die besten Arbeitnehmer am meisten und die schlechtesten am wenigsten verdienen. Schuster und Colletti<sup>240</sup> versuchen mit ihrer Studie herauszufinden, ob es gewisse Merkmale gibt, mit denen unterschieden werden kann, welche Mitarbeiter für eine Geheimhaltung von Löhnen einstehen und welche eine transparente Entlohnung befürworten. Sie befragten dafür 575 Mitarbeiter einer Organisation und erhielten das Ergebnis, dass sich etwa nur die Hälfte dafür aussprechen die Löhne transparent zu machen. Eine weitere interessante Erkenntnis der Studie ist, dass vor allem die vom Vorgesetzten besser bewerteten Arbeitnehmer eine Geheimhaltung der Entlohnung bevorzugen und jene, die schlechter eingeschätzt werden eher zu einer transparenten Entlohnung tendieren. Einen Unterschied in der Einstellung zu transparenter Entlohnung macht laut Schuster und Colletti auch der Grad der Bildung der Arbeitnehmer. So waren jene Mitarbeiter mit einem Hochschulabschluss der Meinung, dass die Entlohnung nicht geheim gehalten werden sollte. Jene Arbeitnehmer, die einen Bachelorabschluss oder weniger hatten, haben sich dagegen für eine Geheimhaltung der Löhne ausgesprochen. Eine Begründung, wieso der Bildungsgrad Auswirkungen auf die Einstellung bezüglich einer Lohntransparenz hat, bleiben die Autoren aber schuldig.

Es lassen sich widersprüchliche Meinungen, ob der Wirkung einer Lohntransparenz in der Literatur finden. So gibt es verschiedene Autoren, die der Transparenz von Löhnen nichts Positives abgewinnen können. Auf der anderen Seite ist

---

<sup>239</sup> vgl. Lawler (1967)

<sup>240</sup> vgl. Schuster und Colletti (1973)



es vor allem die Gerechtigkeitsforschung, die davon ausgeht, dass sich durch Offenlegung und Erklärung der Lohnverteilung das wahrgenommene Ungerechtigkeitsempfinden reduzieren lässt.<sup>241</sup> Einer, der auf die negative Wirkung einer Lohntransparenz hinweist, ist Karsten Müller, Professor für Wirtschaftspsychologie an der Universität Mannheim. Er deutet auf zwei Nachteile hin, die man bei einem Gespräch über das eigene Gehalt fürchten muss. Es kann demnach zu Tage kommen, dass man entweder zu viel verdient oder eben zu wenig. Für Müller ergeben sich bei beiden Möglichkeiten unangenehme Situationen. So wird derjenige, der mehr verdient, den Neid seiner Kollegen auf sich ziehen, während jener mit einem geringeren Verdienst als der Dumme dastehen wird.<sup>242</sup>

Michael Meyer, Vizerektor für Personal an der WU Wien, äußert in einem Interview mit der österreichischen Tageszeitung „Der Standard“ ebenfalls seine Bedenken bezüglich transparenter Entlohnungen. Meyer ist dabei der Meinung, dass transparente individuelle Entlohnungen das Gerechtigkeitsgefühl nicht fördern. Als Begründung gibt er an, dass es automatisch zu einer Aufwärtsorientierung kommt und dies schnell zu einem Ungerechtigkeitsempfinden führe. In diesem Zusammenhang ist es dann besser, wenn die einzelnen Entlohnungen im Dunkeln bleiben. Meyer ist zudem der Meinung, dass sich nichtmonetäre Güter viel schwerer wiegen um jemanden zu motivieren als monetäre Entlohnungen, aber immer mit der Gefahr dass die wichtigsten Mitarbeiter dorthin gehen, wo sie schlussendlich mehr verdienen.<sup>243</sup> Wie bereits erwähnt neigen Menschen dazu sich mit anderen, vor allem in einer Referenzgruppe befindlichen Personen, zu vergleichen. Wenn dabei die Referenzperson mehr verdient, führt dies laut Beckmann, Professor am WWZ der Universität Basel, zu Ungerechtigkeitsempfindungen und Neidgefühlen. Dies kann sich dann negativ auf die Verhaltensweisen der ungerecht entlohnt fühlenden Mitarbeiter auswirken. Eine Lohntransparenz lenkt laut Beckmann auch den Fokus der Mitarbeiter stark auf den Lohn und den Lohnvergleich und weniger auf den Kern der Arbeit. Zudem kann eine Lohntransparenz zu einer Nivellierung der Löhne nach unten oder nach oben führen. Ersteres wird dabei die Leistungsträger abschrecken und für den zweiten Fall verweist Beckmann in seinem Artikel auf eine empirische Evidenz. So ist es auffällig, dass in vielen Ländern das deutliche Ansteigen der Managergehälter zu Beginn der Jahrtausendwende zeitlich mit der Einführung der Offenlegungspflicht für Löhne von Topmanagern zusammenfällt.<sup>244</sup>

---

<sup>241</sup> [www.hrtoday.ch/hrtoday/de/themen/archiv/103164/Kein\\_Tabuthema\\_Lohntransparenz\\_zahlt\\_sich\\_aus](http://www.hrtoday.ch/hrtoday/de/themen/archiv/103164/Kein_Tabuthema_Lohntransparenz_zahlt_sich_aus)

<sup>242</sup> [www.sueddeutsche.de/karriere/reden-ueber-geld-und-wie-viel-verdienst-du-so-1.1042303](http://www.sueddeutsche.de/karriere/reden-ueber-geld-und-wie-viel-verdienst-du-so-1.1042303)

<sup>243</sup> vgl. Bauer, K.: Wann Mitarbeiter die Firma als fair empfinden. In: Der Standard. 25./26.2.2012. S. K1

<sup>244</sup> vgl. Beckmann, M.: Carte blanche. Zur Ambivalenz der Transparenz. In: Basler Zeitung. 12.6.2012. S. 11

Wenn es nach dem renommierten Ökonomen Bruno S. Frey geht, dann bringt eine Lohntransparenz einen Rückgang von Engagement, Loyalität und auch der Produktivität mit sich. Die Offenlegung von Löhnen bestimmter Personen führe nach Frey zu Neid, Unruhe und Unzufriedenheit und er sagt zudem in einem Interview, dass Menschen sich immer mit jenen vergleichen, die mehr haben, was dann leicht zu einem Neidgefühl führen kann. Durch die Lohntransparenz, so der Wissenschaftler, wird der Fokus von der Erbringung der Arbeit zu sehr auf den Lohn selbst gelenkt<sup>245</sup>, was auch schon Beckmann in seinem Artikel erwähnte.

Arbeitspsychologe Eberhard Ulich sieht durchaus positive Aspekte transparenter Entlohnung. Der ehemalige ETH Professor ist der Meinung, dass ein offener Umgang mit dem Lohn zu motivierten Arbeitnehmern führt. Die Bedingung ist allerdings, dass sie auch das Gefühl haben gerecht entlohnt zu werden. Ulich sieht einen weiteren Vorteil einer Lohntransparenz darin, dass sich durch diese Lohnschere, also der Unterschied zwischen höchstem und kleinstem Lohn, kleiner wird, ohne dass die Mitarbeiter durchschnittlich weniger verdienen. Ein Problem erkennt der Arbeitspsychologe, wenn durch Transparenz ans Tageslicht kommt, dass die Löhne ungerecht sind. Darum spielt für ihn die Gerechtigkeit hierfür eine gewichtete Rolle.<sup>246</sup>

Ebenfalls zu dem Ergebnis, dass sich Lohntransparenz positiv auf die Arbeitnehmer auswirkt kommt der HR Barometer 2008, der sich inhaltlich auf die Lohnzufriedenheit fokussierte. Es handelt sich dabei um eine jährlich durchgeführte Repräsentativbefragung zur Arbeitssituation von in der Schweiz beschäftigter Arbeitnehmer. Hierfür wurde in der Studie untersucht, wie sich die Transparenz auf die Zufriedenheit der Beschäftigten auswirkt, mit dem Ergebnis, dass eine Lohntransparenz einen positiven Einfluss auf die Befindlichkeiten der Mitarbeiter aller Funktionsstufen hat. Dieser positive Einfluss wirke sich folglich laut Studie auf eine signifikant höhere AZ und der Work-Life Balance aus und führe zudem dazu, dass Mitarbeiter weniger Gedanken daran verschwenden zu kündigen. Als eine der zentralen Anforderungen an ein gutes Lohnsystem wurden in der Befragung eine erlebte Verteilungsgerechtigkeit und Transparenz angegeben.<sup>247</sup>

Eine Studie<sup>248</sup> von Ökonomen der Universitäten Princeton bzw. Berkeley zeigt, dass ein offener Umgang mit dem Lohn auch in den USA durchaus Neid und

---

<sup>245</sup> [www.sendungen.sf.tv/eco/Nachrichten/Archiv/2011/12/28/Hintergrund/Lohntransparenz-oekonomischer-Unsinn](http://www.sendungen.sf.tv/eco/Nachrichten/Archiv/2011/12/28/Hintergrund/Lohntransparenz-oekonomischer-Unsinn)

<sup>246</sup> [www.beobachter.ch/arbeit-bildung/artikel/unverschaeimte-gehaelter-transparenz-schafft-gerechtigkeit/](http://www.beobachter.ch/arbeit-bildung/artikel/unverschaeimte-gehaelter-transparenz-schafft-gerechtigkeit/)

<sup>247</sup> vgl. Grote und Staffelbach (2008)

<sup>248</sup> vgl. Card et al. (2010)

Unzufriedenheit auslösen kann. Die Forscher sind in ihrem Feldexperiment der Frage nachgegangen, was passieren würde, wenn jeder Arbeitnehmer genau wissen würde, was die Kollegen verdienen. Dazu haben sie sich eine Besonderheit in der Gesetzeslage von Kalifornien zu Nutze gemacht. Der bevölkerungsreichste Bundesstaat der USA muss nämlich seit Anfang 2008 die Löhne der Bediensteten offenlegen und ist für jeden Bürger im Internet<sup>249</sup> abrufbar. So kann sich z.B. jeder informieren, dass der teuerste Staatsdiener 2010 Jeff Tedford, damaliger Head-Coach der Footballmannschaft der Universität Berkeley, mit einem stolzen Jahresgehalt von über 2,3 Millionen Dollar war. Oder man wirft einen Blick auf das durchschnittliche Jahresgehalt, das sich 2011 bei rund 68.000 Dollar befand, und vergleicht es mit seinem eigenen. Wie erwähnt handelt es sich bei den via Internet transparenten Informationen um Jahresgehältern von Bediensteten des Bundesstaates Kalifornien.

In den Monaten nachdem diese Daten online verfügbar waren, begannen die Ökonomen mit ihren Beobachtungen. Dabei wurden Beschäftigte der drei staatlichen Universitäten von Los Angeles, Santa Cruz und San Diego bezüglich ihrer AZ, ihrer Bezahlung und ihrer Intention sich einen neuen Job zu suchen, befragt. Einem Teil der Befragten wurde wenige Tage vor Start der Untersuchung mit einem Informationsmail auf die Internetseite mit den transparenten Löhnen hingewiesen. Den restlichen Teilnehmern wurde nicht explizit auf diese Möglichkeit hingewiesen. Die Ökonomen fanden heraus, dass diejenigen, die wussten dass es die Möglichkeit gibt das Gehalt ihrer Kollegen und anderen Staatsbediensteten anzuschauen, mit einer doppelt so hohen Wahrscheinlichkeit in die Gehaltsdatenbank schauten. Dabei lag das Interesse in erster Linie in den Gehältern ihrer Kollegen derselben Abteilung. Rund 80% verglichen ihre Gehälter mit dem ihrer direkten Arbeitskollegen, während bspw. Bestverdiener anderer Universitäten nicht im Fokus ihres Interesses lagen. Es hat sich gezeigt, dass sich der Einblick in die Gehaltsstruktur der Kollegen in der eigenen Abteilung verschieden auf die Gemütslage auswirkt. Entscheidend ist dabei aber insbesondere auf welchem Einkommensniveau sich der Einzelne im Vergleich zu seinen Kollegen befindet. Bei Beschäftigten, die unterdurchschnittlich verdienen, war ein negativer Effekt zu erkennen, während bei hoch bezahlten Mitarbeitern kein Effekt zu erkennen war. Dieses Ergebnis ist äquivalent mit dem von Ferrer-i-Carbonell, die dieses Phänomen damit zu erklären versucht, dass Einkommensvergleiche überwiegend nach oben hin geschehen. Großen Frust in der Studie von Card et al. schoben außerdem jene, die erkennen mussten, dass sie eklatant weniger verdienen als ihre Kollegen. Dabei ließ sich aus den Ergebnissen der Studie

---

<sup>249</sup> [www.sacbee.com/statepay](http://www.sacbee.com/statepay)

feststellen, dass die Unzufriedenheit immer größer wurde, je mehr der eigene Verdienst vom Durchschnittseinkommen abwich. Eine ebenfalls interessante Feststellung machten die Forscher in umgekehrter Richtung, wenn also jemand überdurchschnittlich viel verdiente. Es würde eigentlich naheliegen, dass jemand mit einem, im Vergleich zu seinen Kollegen, höheren Einkommen durchaus zufriedener und glücklicher zu sein scheint. Die Ergebnisse dieser Studie kommen aber zu einem anderen Schluss. Demnach sind überdurchschnittlich bezahlte Mitarbeiter weder loyaler gegenüber ihrem Arbeitgeber noch glücklicher und zufriedener mit ihrer Tätigkeit.<sup>250</sup> Den Ergebnissen der Studie zufolge ist dem Großteil der Beschäftigten das relative Einkommen demnach wichtiger als das absolute, was auch schon der Ökonom Adam Smith anhand seiner Equity-Theorie<sup>251</sup> andeutete.

Ob und wie sich eine transparente Entlohnung auf die Arbeitsleistung der Mitarbeiter auswirkt, untersuchten Greiner et al.<sup>252</sup> in ihrer Forschungsarbeit. Hierfür unterteilten sie die Versuchspersonen in zwei Gruppen und führten das Experiment weiters in zwei Schritten durch. Im ersten erhielten alle Teilnehmer die gleich hohe Entlohnung. Im zweiten Schritt wurde einem Teil der Versuchspersonen eine Lohnerhöhung von 60% gewährt, während der andere Teil eine Kürzung von 60% erhielt. Dieses Lohngefälle wurde in weiterer Folge, entweder jedem Teilnehmer kommuniziert und somit transparent gemacht, oder keiner wusste über den Lohn des anderen bescheid. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass sich Lohnunterschiede nur bei transparenten Löhnen auf die Arbeitsleistung der Teilnehmer auswirken. Für jene mit einem hohen Lohn waren Leistungssteigerungen erkennbar, für jene mit einem niedrigeren Lohn ist bei Stücklöhnen zwar ein Anstieg der Quantität wahrnehmbar gewesen, aber alles auf Kosten der Qualität. Wenn keiner die Löhne der anderen kennt, konnten die Forscher keine Veränderung der Arbeitsleistung zwischen einem hoch bezahlten und niedrig bezahlten Teilnehmer erkennen.

Ockenfels et al.<sup>253</sup> weisen in ihrer Arbeit ebenfalls auf die negative Wirkung einer transparenten Entlohnung hin. Sie untersuchen in ihrer Studie das Bonussystem eines großen DAX-Konzerns, um die Auswirkungen der Bonuszahlungen auf die Zufriedenheit und die Leistung von Managern zu erfassen. Den Managern war dabei bewusst, dass sie 80, 95 oder 110 Prozent des durchschnittlichen Bonus erhalten werden und ihnen war zudem ersichtlich, in welchem Bereich sich ihre Bonuszahlung im Vergleich zum

---

<sup>250</sup> vgl. Card et al. (2010)

<sup>251</sup> vgl. Kapitel 2.2.3.2

<sup>252</sup> vgl. Greiner et al. (2011)

<sup>253</sup> vgl. Ockenfels et al. (2010)

Abteilungsdurchschnitt lag. Als eine sehr gute Vergleichsgruppe stellte sich in der Forschungsarbeit von Ockenfels et al. das in den USA beheimatete Tochterunternehmen des DAX-Konzerns dar. Im amerikanischen Tochterunternehmen wussten die Angestellten nämlich nicht, ob ihr Bonus abteilungsintern über- oder unterdurchschnittlich hoch ist, oder ob die Zahlung einen durchschnittlichen Wert einnimmt. In anderen Worten, während die Bonuszahlungen der Tochter sich als intransparent darstellen, sind jene im deutschen Mutterkonzern transparent. Ein Blick auf die Auswirkungen der Bonuszahlungen auf die Zufriedenheit bzw. die Leistung der Angestellten, sowohl der Mutter als auch der Tochter, zeigen unterschiedliche Ergebnisse. So war bei transparenten Bonuszahlungen zu erkennen, dass sich diejenigen Manager, deren Bonuszahlungen sich unter 100 Prozent befanden, und somit unterdurchschnittlich hoch waren, wesentlich unzufriedener waren. Auf der anderen Seite waren jene mit überdurchschnittlich hohem Bonus nicht zwangsläufig zufriedener. Die Ergebnisse sind somit äquivalent zu den Forschungsergebnissen der oben beschriebenen Studie von Card et al. Bei nicht transparenter Bonusverteilung war dieser negative Effekt allerdings nicht zu erkennen. Interessant war hingegen zu sehen, dass sich die Angestellten der US Tochter für ein transparenteres Bonussystem im Unternehmen aussprachen. Die Forscher um Ockenfels schließen daraus, dass sich Transparenz schädlich auf die Zufriedenheit und folglich auch auf die Arbeitsleistung der Manager auswirken kann. Paradoxiertweise zeigte sich auf der anderen Seite anhand der Tochtergesellschaft, dass der Wunsch nach Lohntransparenz in der Praxis durchaus vorhanden ist.

Zusätzlich zu diesen zwei beschriebenen Arbeiten existieren verschiedene Studien, welche die Auswirkungen zusätzlicher Lohninformationen auf die Beziehungen zwischen Mitarbeitern in einem experimentellen Arbeitsmarkt untersuchen. Güth, Königstein, Kovács, und Zala-Mező<sup>254</sup> bspw. zeigen, dass sich Arbeitnehmer, die sich gegenüber ihren Kollegen benachteiligt fühlen, ihre Leistungen reduzieren. Charness und Kuhn<sup>255</sup> wiederum, kamen durch ihre Studie zu dem Schluss, dass die Motivation von Mitarbeitern vielmehr vom eigenen Lohn abhängig ist, als vom Lohn eines Kollegen. Es gibt demnach kontroverse Meinungen und Folgerungen bei einem Vergleich des eigenen Lohnes mit dem eines Kollegen.

Wie sich eine transparente Lohnverteilung auf die Motivation der Arbeitnehmer in einem experimentellen Arbeitsmarkt auswirkt, untersuchte auch Hagemann<sup>256</sup> anhand eines Gift-Exchange-Spiels. Um die Effekte einer Lohntransparenz auf die Motivation der

---

<sup>254</sup> vgl. Güth et al. (2001)

<sup>255</sup> vgl. Charness und Kuhn (2004)

<sup>256</sup> vgl. Hagemann (2007)

Beschäftigten zu untersuchen, wurde das Standardmodell von einem Prinzipal und einem Agenten erweitert auf einen Prinzipal und drei Agenten. Wobei die Arbeitgeberseite die Rolle des Prinzipals einnahm und die Arbeitnehmer jene des Agenten. Der Prinzipal offerierte nun als erstes den drei Agenten einen Lohn und im Gegenzug mussten die Agenten dem Prinzipal ihren Arbeitseinsatz, den sie für diese Entlohnung bereit sind zu leisten, mitteilen. Um nun zu untersuchen, ob und wie sich eine zusätzliche Information bezüglich des Lohns der anderen Kollegen auf die Wahl des eigenen Arbeitseinsatzes auswirkt, wurde das Gift-Exchange-Spiel in zwei Verfahren durchgeführt. Im ersten Verfahren wurden die Agenten (Arbeitnehmer) nicht über den Lohn bzw. Arbeitsleistungen der Kollegen informiert. Im Gegensatz dazu wussten die Agenten im zweiten Verfahren darüber Bescheid. Hagemann kommt in ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass einerseits Reziprozität ein durchaus wichtiger Faktor bei der Wahl der Arbeitsleistung des Agenten spielt, aber andererseits ist nur eine geringe Evidenz bezüglich der Auswirkung von Ungleichheitsaversion zu erkennen.

Es gibt demnach zur Wirkung transparenter Löhne widersprüchliche Forschungsergebnisse, und kontroverse Meinungen von Experten. Als eine zentrale Anforderung für eine die Lohntransparenz gilt die Verteilungsgerechtigkeit. Die Nachvollziehbarkeit der Zusammensetzung des eigenen Lohns spielt hierbei ebenfalls eine wichtige Rolle.

Im Allgemeinen lässt sich sagen, wer Gehälter offenlegen will, muss zunächst abklären wie die Arbeit gemessen und bewertet werden soll. Je schwieriger es ist, die Leistungen objektiv zu messen, desto schwerer ist es etwaige Gehaltsunterschiede den Kollegen, die weniger verdienen, zu erklären. Lohntransparenz lässt sich umgekehrt problemloser einführen, wenn die Leistung objektiv messbar und vergleichbar ist, was z.B. bei einem Akkordlohn der Fall ist.<sup>257</sup> Um für Mitarbeiter nachvollziehbar zu machen, wie sich ihr eigener Lohn zusammensetzt, eignet sich das Instrument der Lohnsystemtransparenz. Dadurch sollen Arbeitnehmer Einblicke in die Festsetzung und Veränderung ihres eigenen Lohns erhalten. Zentrale Instrumente eines transparenten Lohnsystems sind bspw. Systeme für Stellenbewertungen und Einstufungen sowie die Leistungsbeurteilung.<sup>258</sup> Zumindest in der Schweiz ist das Instrument der Lohnsystemtransparenz in der öffentlichen Verwaltung mittlerweile Standard. Im Kanton Luzern bspw. sind die Kriterien der Lohnbildung öffentlich. So kann jeder einsehen in welcher Lohnklasse man sich befindet, wie viel Berufserfahrung man mitbringt und wie es

---

<sup>257</sup> vgl. Laudenbach (2011), S. 98

<sup>258</sup> [www.hrtoday.ch/hrtoday/de/themen/archiv/103164/Kein\\_Tabuthema\\_Lohntransparenz\\_zahlt\\_sich\\_aus](http://www.hrtoday.ch/hrtoday/de/themen/archiv/103164/Kein_Tabuthema_Lohntransparenz_zahlt_sich_aus)

um die Arbeitsleistung steht. Zusätzlich kennt jeder Mitarbeiter die Zusammensetzung des eigenen Lohns.<sup>259</sup>

### 4.2.3 Transparente Entlohnung - Praxisbeispiele

Die vorangehenden Punkte haben die widersprüchlichen Sichtweisen bezüglich unternehmensinternen Lohntransparenz veranschaulicht. Es hat sich gezeigt, dass eine transparente Entlohnung durchaus mit Schwierigkeiten verbunden ist und in der Literatur nicht nur mit Positivem assoziiert wird. Abschließend sollen nun ein paar Unternehmen vorgestellt werden, welche auf einem zumindest teilweise erfolgreichen Weg transparente Löhne in ihren Unternehmenskulturen eingebettet haben. Das Beispiel der Metron AG hat bereits weiter oben gezeigt, dass es durchaus Unternehmen gibt, die sich für eine Lohntransparenz entschieden haben und diese erfolgreich implementiert haben.

Ein weiteres Exampel bildet die Victorinox AG, ein Messerhersteller mit Sitz in der Schweiz. Bei der Victorinox AG wird durch eine Lohnspanne bewusst eine Grenze gesetzt. Diese ist dadurch gekennzeichnet, dass das tiefste und das höchste Jahresgehalt sich maximal um den Faktor sechs unterscheiden dürfen. Gegenüber den Mitarbeitern wird der Lohn jedoch nicht detaillierter kommuniziert. Carl Elsener, CEO des Unternehmens, begründet dies mit der fehlenden Objektivität beim zwischenmenschlichen Vergleich. Vielen Menschen würde es schwer fallen die eigene mit der Leistung anderer unbeeinflusst zu bewerten. Demnach würde laut Elsener eine vollständige Lohntransparenz zu Unzufriedenheit und schließlich zu einer Demotivation führen.<sup>260</sup>

Bei der Burckhardt + Partner AG, einem Architekturbüro mit 260 Mitarbeitern, werden die individuellen Löhne ebenfalls nicht aktiv kommuniziert, aber wer eine Auskunft über diverse Löhne haben will, kann sich diese ohne weiteres geben lassen. Somit will man den Mitarbeitern selber die Entscheidung überlassen, ob sie etwas Licht in die ansonsten unbekante Welt der Löhne bringen.<sup>261</sup>

Als ein Beispiel dafür, dass eine wachsende Unternehmensgröße zu Komplikationen in Sachen transparenter Löhne führen kann, zeigt das Software Unternehmen „Mensch und Maschine“. Mehr als zwei Jahrzehnte lang bewerteten die Mitarbeiter gegenseitig ihre fachlichen und menschlichen Qualitäten. Diese Bewertungen entschieden in weiterer Folge bei jedem einzelnen Mitarbeiter über Gehaltserhöhungen. Das Vertrauen der Mitarbeiter untereinander, dass jeder seine eigene Leistung und die

---

<sup>259</sup> vgl. Poldervaart (2011), S. 12 f.

<sup>260</sup> vgl. Poldervaart (2011), S. 12

<sup>261</sup> vgl. ebd.

seines Kollegen richtig einzuschätzen weiß, bildete die Grundlage dieses Systems. Dies führte nicht nur zur totalen Transparenz im Unternehmen, sondern beeinflusste zudem die Selbstwahrnehmung des einzelnen. Adi Drotleff, Gründer und Vorstandsvorsitzender des Unternehmens betont, dass „bis zu einer Größe von etwa hundert Mitarbeitern und unter Voraussetzung einer einheitlichen Struktur, in der praktisch alle von allen wussten, was sie denn so trieben, war das ein sehr positives System.“ Nach dem Umbau des Unternehmens zum Systemanbieter und der Integration mehrerer Partnerfirmen stieg die Zahl der Mitarbeiter in kürzester Zeit von rund 100 auf über 600 an unterschiedlichen Standorten. Dieses rapide Wachstum zwang Drotleff dazu das gut eingespielte Verfahren aufzugeben. Gründe dafür waren, dass sich die Mitarbeiter nicht mehr seriös gegenseitig einschätzen konnten und dass sich die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit nicht mehr vergleichen ließen. Als ein Grund gibt Drotleff an, dass sich selbst innerhalb Deutschlands regionale Gehaltsunterschiede für die gleiche Arbeitsstelle existieren. Wenn bspw. ein Ingenieur an der Ostsee erfahren würde, was sein Kollege in Süddeutschland für die selbe Arbeit verdient, würde das laut Drotleff zu unnötigen Spannungen führen.<sup>262</sup>

Patrick Burkhalter, Geschäftsführer der Ergon Informatik AG ist der festen Überzeugung, dass eine Lohntransparenz das Vertrauen in das Unternehmen und auch die Leistung steigert und hat damit eine gegensätzliche Einstellung wie die diversen, oben angesprochenen Autoren, die der Meinung sind, dass transparente Löhne negative Auswirkungen haben. Bei der Firma Ergon liegen alle Löhne der Mitarbeiter, auch jener vom Geschäftsführer selbst, offen zugänglich für jeden Angestellten. Mitarbeiter können sich jederzeit via Intranet Einblicke in die Gehaltsstruktur des Unternehmens verschaffen. Burkhalter ist sich sicher, dass durch die Transparenz jeder weiß, dass er fair behandelt wird und dem Folgend auch die Bereitschaft hat, sich mehr für das Unternehmen einzusetzen und mehr Leistung zu bringen. Zudem schenkt er der widersprüchlichen Theorien wenig Bedeutung, sondern ist vielmehr überzeugt davon, dass eine Lohntransparenz auch bei anderen Firmen erfolgreich implementierbar wäre. Als einen der Hauptgründe, wieso in seinem Unternehmen eine transparente Entlohnung funktioniert, gibt Burkhalter an, dass man allfällige Lohnunterschiede einfach gut begründen kann und müsse. Dies bedeute, dass bereits vor der Einführung einer Lohntransparenz die Löhne fair sein müssen.<sup>263</sup>

Die ABS praktiziert ebenfalls erfolgreich das Konzept der Lohntransparenz und das schon seit 1990. Die Arbeitnehmer haben nach Roswitha Kick, Personalleiterin der

---

<sup>262</sup> vgl. Laudenbach (2011), S. 95 f.

<sup>263</sup> [www.sendungen.sf.tv/eco/Nachrichten/Archiv/2011/12/28/Hintergrund/Lohntransparenz-oekonomischer-Unsinn](http://www.sendungen.sf.tv/eco/Nachrichten/Archiv/2011/12/28/Hintergrund/Lohntransparenz-oekonomischer-Unsinn)



ABS, eine wesentlich höhere AZ, weil sie nicht nur denken, dass ihr Gehalt fair ist, sondern es durch die Offenlegung auch schwarz auf weiß sehen können. Jeden März werden auf der bankinternen Homepage die kompletten Lohnlisten veröffentlicht, und jedem Mitarbeiter auf diese Weise zugänglich gemacht. Es seien dadurch durchaus Debatten zu beobachten. Der Neid sei aber definitiv eingegrenzt. Als eine der Erfolgsfaktoren gilt bei der ABS auch die kleine Lohnspanne, so verdiene der Geschäftsführer nur dreieinhalb soviel wie bspw. eine im Zahlungsverkehr beschäftigte Mitarbeiterin.<sup>264</sup>

---

<sup>264</sup> [www.handelszeitung.ch/management/lohntransparenz-tanz-ums-tabu](http://www.handelszeitung.ch/management/lohntransparenz-tanz-ums-tabu)

### 5. Fazit

Die behandelten Studien zur leistungsbasierten Entlohnung erklären ihren Widerspruch zur standardökonomischen Sicht mit der Theorie des Verdrängungseffektes. Dieser besagt, dass monetäre Anreize die intrinsische Motivation eine Tätigkeit auszuführen mindern können. Für die Auswirkungen externer Anreize auf die Arbeitsleistung ist dabei der Nettoeffekt ausschlaggebend. Bei positivem Nettoeffekt erhöht sich die Arbeitsanstrengung und bei negativem dementsprechend verringern. Im Allgemeinen lässt sich aber sagen, dass kontrollierend wahrgenommene, externe Anreize negative Auswirkungen auf die intrinsische Motivation haben. Es lässt sich zudem sagen, dass jene Tätigkeiten, die überwiegend aus intrinsischer Motivation heraus gemacht werden (z.B. das Sammeln von Spenden), durch einen Leistungslohn negativ beeinflusst werden. Andererseits belegen Studien die positive Wirkung leistungsbasierter Entlohnung für einfache, gut kontrollierbare Tätigkeiten wie bspw. Fließbandarbeiten. Es wurde auch wissenschaftlich belegt, dass ein Leistungslohn zu einem Selektivitätseffekt führen kann. Also wenn sich produktivere Mitarbeiter vermehrt in Berufen mit einem Leistungslohn sortieren, während sich die weniger produktiven einen anderen Job suchen.

Menschen neigen dazu, sich mit anderen Personen in einer Referenzgruppe zu vergleichen. Dabei ist bezüglich des Einkommens vorrangig der relative Status wichtig, und nicht die absolute Höhe des eigenen Lohns. Empirische Untersuchungen zu Lohnunterschieden haben zudem gezeigt, dass sich kleinere Lohndifferenzen positiv auswirken können. Auf der anderen Seite können zu hohe Lohndisparitäten negative Folgen mit sich bringen. Es konnte zusätzlich festgestellt werden, dass sich Lohnunterschiede bei jenen, die unterdurchschnittlich viel verdienen, negativ auswirken. Ein über dem Durchschnitt verdienender Mitarbeiter auf der anderen Seite, ist durch sein besseres Einkommen nicht unbedingt zufriedener. Die Forscher begründen dies dadurch, dass Einkommensvergleiche überwiegend nach oben stattfinden. Bei ungleichen Löhnen spielt auch die Lohngerechtigkeit eine gewichtete Rolle. So wirkt sich eine wahrgenommene faire Entlohnung positiv auf die allgemeine Zufriedenheit der Mitarbeiter aus.

Als eine der zentralen Anforderungen für eine Lohntransparenz gilt die Verteilungsgerechtigkeit. Dabei spielt bei der Offenlegung der Gehälter die Nachvollziehbarkeit der Zusammensetzung des eigenen Lohns eine wichtige Rolle. Als ein, zumindest in der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz, gut funktionierendes Instrument um Mitarbeitern die Zusammensetzung ihres eigenen Lohns nachvollziehbar

zu machen, eignet sich die Lohnsystemtransparenz. Wenn dadurch jedem Mitarbeiter verständlich gemacht wird, aus welchen Kriterien sich ihr Lohn ergibt, können die negativen Begleiterscheinungen wie Neid und Missgunst abgemildert werden. Wie das beschriebene Beispiel des Software Unternehmens „Mensch und Maschine“ weiters zeigt, kann eine steigende Mitarbeiteranzahl einer transparenten Entlohnung im Wege sein.

In den vergangenen Jahren erfuhr die Form und Struktur der Arbeit durch die Digitalisierung einen Wandel. Wir leben in einer Wissensgesellschaft, in der jeder mit jedem vernetzt ist, und es vermehrt zu einem Wissensaustausch kommt. Die Welt scheint sich ein Stück weit schneller zu drehen. Gegenwärtige aber vor allem zukünftige Arbeitnehmer müssen immer flexibler sein. Nach der Ausbildung einen Job ausüben, den man dann bis zu seiner Pensionierung innehält, ist nicht mehr der Normalfall. Vielmehr ist es, um Karriere zu machen, heutzutage essentiell, sich nach wenigen Jahren neu zu orientieren. Sei es eine unternehmensinterne Weiterentwicklung, oder extern eine andere Herausforderung anzunehmen. Dadurch werden die Aufgaben einer Arbeitstätigkeit immer komplexer, was auch die Anforderungen an die Arbeitnehmer selbst erhöht. Aus dieser Arbeit geht hervor, dass mit steigender Komplexität der Arbeit, es auch immer schwieriger wird die Arbeitsleistung objektiv zu messen. Dadurch wird es zudem schwer, ein transparentes Lohnsystem erfolgreich einzuführen, da anfallende Gehaltsunterschiede zwischen Kollegen nicht plausibel erklärt werden können.

In der jüngsten Vergangenheit konnte auch ein gewisser Trend bezüglich der Anstellungsformen ausgemacht werden. So war eine zunehmende Projektorientierung in Unternehmen erkennbar. Die Frage, die sich nun stellt ist, ob sich eine transparente Entlohnung bei all dem Wandel überhaupt vereinbaren lässt? Oder ist es sogar unabdingbar gewisse Gehaltsmerkmale öffentlich zu machen, weil durch den permanenten Austausch an Informationen bald jeder weiß, was der andere verdient. Wenn vermehrt in Projektteams gearbeitet wird, ist zu empfehlen den Leistungslohn an den Erfolg des Projektes zu koppeln, damit alle Teammitglieder dasselbe Ziel verfolgen. Auch diverse Forschungsarbeiten haben gezeigt, dass eine Beteiligung am Gewinn eine positive Wirkung hat.

## Literaturverzeichnis

- Abeler, J., Altmann, S., Kube, S., Wibral, M. (2006):** Reciprocity and Payment Schemes. When Equality Is Unfair. Discussion Paper No. 2500. Bonn. Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.
- Adams, J. S. (1965):** Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 2. S. 267-299. New York: Academic Press.
- Akerlof, G. A. (1982):** Labor contracts as Partial Gift Exchange. In: *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 97. issue 4. S. 543-569.
- Akerlof, G. A., Yellen, J. L. (1988):** Fairness and Unemployment. In: *The American Economic Review. Papers and Proceedings*. Vol. 78. S. 44-49.
- Akerlof, G. A., Yellen, J. L. (1990):** The Fair Wage-Effort Hypothesis and Unemployment. In: *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 105. S. 255-283.
- Artz, B. (2008):** The Role of Firm Size and Performance Pay in Determining Employee Job Satisfaction Brief: Firm Size, Performance Pay, and Job Satisfaction. In: *Labour*, Vol. 22, Issue 2, S. 315-343.
- Backes-Gellner, U.; Lazear, P. E., Wolff, B. (2001):** Personalökonomik. Fortgeschrittene Anwendungen für das Management. Stuttgart. Schäffer-Poeschel Verlag.
- Bayard, N. (1997):** Unternehmens- und personalpolitische Relevanz der Arbeitszufriedenheit. Bern. Haupt Verlag.
- Bierhoff, H. W. (2006):** Sozialpsychologie. Ein Lehrbuch. 6. Auflage. Stuttgart. W. Kohlhammer Druckerei GmbH + Co. KG.
- Bolton G. E., Ockenfels A. (2000):** ERC: A Theory of Equity, Reciprocity, and Competition. In: *The American Economic Review*. Vol. 90. No. 1. S. 166-193.

- Bontrup, H-J., Pulte, P. (2001):** Handbuch Ausbildung. Berufsausbildung im dualen System, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH 2001.
- Braun, N., Gautschi, T. (2011):** Rational-Choice-Theorie. Grundlagentexte Soziologie. München, Weinheim. Juventa Verlag.
- Brown, R. (2002):** Beziehungen zwischen Gruppen. In: Stroebe, W., Jonas, K., Hewstone, M. (Hrsg.): Sozialpsychologie. Eine Einführung. 4. Auflage. Berlin Heidelberg, New York. Springer Verlag. S. 537-576.
- Byrgen, M. (2004):** Pay reference standards and pay satisfaction. what do workers evaluate their pay against? In: Social Science Research. Vol. 33 (2). S. 206-224.
- Cameron, J., Banko, K. M., Pierce, W. D. (2001):** Pervasive Negative Effects of Rewards on Intrinsic Motivation. The Myth Continues. In: The Behavior Analyst. 2001. 24. No. 1. S. 1-44.
- Cameron, J., Pierce, W. D. (1994):** Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis. In: Review of Educational Research. 64. S. 363–423.
- Capelli, P., Sherer, P. D. (1988):** Satisfaction, market wages and labor relations. an airline study. In: Industrial Relations. Vol. 27 (1). S. 56-73.
- Card, D., Mas, A., Moretti, E., Saez, E. (2010):** Inequality at Work: The Effect of Peer Salaries on Job Satisfaction. In: NBER Working Paper No. 16396. September 2010.
- Carroll, M. R., Dittrich, J. E. (1978):** Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions. In: The Academy of Management Review. 3 (2). S. 202-210.
- Charness, G., Kuhn, P. (2004):** Do Co-Workers' Wages Matter? Theory and Evidence on Wage Secrecy, Wage Compression and Effort. IZA Discussion Paper No. 1417, November 2004.

- Clark, A. E. (1998):** "Measures of Job Satisfaction: What Makes a Good Job? Evidence from OECD Countries", OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers. No. 34. OECD Publishing.
- Clark, A., Kristensen, N., Westergård-Nielsen, N. (2009):** Job Satisfaction and Co-Worker Wages: Status or Signal?. In: Economic Journal, Royal Economic Society. Vol. 119 (536). S. 430-447.
- Cornelissen, T., Heywood, J. S., Jirjahn, U. (2011):** Performance Pay, Risk Attitudes and Job Satisfaction. In: Labour Economics. Vol. 18. S. 229-239.
- Debrock, L., Hendricks, W., Koenker, R. (2004):** Pay and Performance. The Impact of Salary Distribution on Firm-Level Outcomes in Baseball. In: Journal of Sports Economics. Vol 5. S. 243-261.
- Deci, E. L. (1971):** Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. In: Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 18. No. 1. S. 105-115.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Koestner, R. (1999):** A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. In: Psychological Bulletin. Vol. 125. No. 6. 627-668.
- Depken, C. A. (2000):** Wage Disparity and Team Productivity. Evidence from Major League Baseball. In: Economic Letters. Vol. 67. S. 87-92.
- Diekmann, A., Voss, T. (2008):** Soziale Normen und Reziprozität. Die Bedeutung „sozialer“ Motive für die Rationale-Choice-Erklärung sozialer Normen. In: Diekmann, A., Eichner, K., Schmidt, P., Voss, T. (Hrsg.): Rational Choice. Theoretische Analysen und empirische Resultate. S. 83-100. Wiesbaden. VS Verlag.
- Dittrich, J. E., Carroll, M. R. (1979):** Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and departmental absence and turnover rates. In: Organizational Behavior and Human Performance. 24. S. 29-40.

- Drago, R., Estrin, S., Wooden, M. (1992):** Pay for Performance Incentives and Work Attitudes. In: Australian Journal of Management. 17 (2). A. 217-231.
- Drago, R., Garvey, G. T. (1998):** Incentives for Helping on the Job. Theory and Evidence. In: Journal of Labor Economics, Vol. 16. No. 1. S. 1-25.
- Drumm, H. J. (2005):** Personalwirtschaft. 5. Auflage. Berlin-Heidelberg. Springer-Verlag.
- Eberlein, M., Grund, C. (2006):** Ungleichheitsaversion in Prinzipal-Agenten-Beziehungen. In: Journal für Betriebswirtschaft. Vol. 56. No. 3. S. 133-153.
- Ehrenberg, R. G., Bognanno, M. L. (1990):** The Incentive Effects of Tournaments Revisited. Evidence from the European PGA Tour. In: Industrial and Labor Relations Review. Vol. 43. No. 3. S. 74-88.
- Eisenberger, R., Cameron, J. (1996):** Detrimental Effects of Reward. Reality or Myth? In: American Psychologist, 51, 1153-1166.
- Elsen, S. (2007):** Die Ökonomie des Gemeinwesens. Sozialpolitik und Soziale Arbeit im Kontext von gesellschaftlicher Wertschöpfung und –verteilung. München, Weinheim. Juventa Verlag.
- Fehr, E., Camerer, C. F. (2002):** Measuring Social Norms and Preferences using Experimental Games. A Guide for Social Scientists. Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich 2002. Working Paper No. 97.
- Fehr, E., Cohn, A., Herrmann, B., Schneider, F. (2011):** Social Comparison in the Workplace. Evidence from a Field Experiment. IZA Discussion Paper No. 5550.
- Fehr, E., Falk, A. (2002):** Psychological foundations of incentives. In: European Economic Review. 46. 2002. S. 687-724.
- Fehr, E., Fischbacher, U. (2002):** Why Social Preferences matter. The Impact of Non-Selfish Motives on Competition, Cooperation and Incentives. In: The Economic Journal. 112. S. C1-C33.

- Fehr, E., Gächter, S. (2002):** Do Incentive Contracts Crowd Out Voluntary Cooperation?, Institute for Empirical Research in Economics. University of Zurich 2002. Working Paper No. 34.
- Fehr E., Schmidt K. (1999):** A Theory of Fairness, Competition, and Cooperation. In: The Quarterly Journal of Economics. Vol. 114. No. 3. S. 817-868.
- Ferrer-i-Carbonell, A. (2005):** Income and well-being: an empirical analysis of the comparison income effect. In: Journal of Public Economies. Vol. 89. S. 997-1019.
- Finn, R. H., Lee, S. M. (1972):** Salary Equity. Its Determination, Analysis, and Correlates. In: Journal of Applied Psychology. Vol. 56. S. 283-292.
- Frey, B. (1997):** Markt und Motivation. Wie Preise die (Arbeits-)Moral verdrängen. München. Verlag Vahlen.
- Frey, B. (2000):** Leistung durch Leistungslohn? Grenzen marktlicher Anreizsysteme für das Managerverhalten. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. Sonderheft 44, S. 67-95.
- Frey, B. (2002):** Wie beeinflusst Lohn die Motivation? In: Frey, B. S., Osterloh, M. (Hrsg.): Managing Motivation. Was Sie die neue Motivationsforschung für ihr Unternehmen nutzen können. 2. Auflage. Wiesbaden. Gabler Verlag. S. 73-106.
- Frey, B., Goette, L. (1999):** Does Pay Motivate Volunteers? Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich 1999, Working Paper No. 7.
- Frey, B., Jegen, R. (2001):** Motivation Crowding Theory. In: Journal of Economic Surveys. Vol. 15. No. 5. S. 589-611.
- Frey, B., Stutzer, A. (2002):** Happiness and economics, Princeton. Princeton University Press.
- Frick, B., Prinz, J., Winkelmann, K. (2003):** Pay Inequalities and Team Performance. Empirical evidence from the North American major leagues. In: International Journal of Manpower. Vol. 24. S. 472-488.



- Füllsack, M. (2010):** Effizienzlöhne und handelbare Quoten. Simulierte Aspekte einer Umverteilung von Auskommensmöglichkeiten. Arbeitspapier. Juni 2010.
- Gneezy, U., Rustichini, A. (2000):** A Fine is a Price. In: Journal of Legal Studies, Vol. 29, S. 1-17.
- Graham, C., Pettinato, S. (2002):** Happiness and Hardship. Opportunity and Insecurity in New Market Economies. Washington D.C., Bookings Institution Press.
- Green, C., Heywood, J. S. (2008):** Does Performance Pay Increase Job Satisfaction? In: *Economica*. Vol. 75. No. 300. S. 710-728.
- Greiner, B., Ockenfels, A., Werner, P. (2011):** Wage transparency and performance. A real-effort experiment. In: *Economics Letters*. 111. S. 236-238.
- Grote, G., Staffelbach, B. (2008):** Schweizer HR-Barometer 2008. Lohnzufriedenheit und psychologischer Vertrag. Zürich. Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Güth, W., Königstein, M., Kovács, J., Zala-Mező, E., (2001):** Fairness Within Firms. The Case of One Principal and Multiple Agents. In: *Schmalenbach Business Review*. 53. S. 82-101.
- Gunderson, M. (2001):** Economics of Personnel and Human Resource Management. In: *Human Resource Management Review*. Vol 11. S. 431-452.
- Hagemann, P. (2007):** On the Impact of Transparent Wage Distributions and Horizontal Inequity Aversion in an Experimental Labor Market. University of Cologne. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1026207](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1026207) (Zugriff am 30.05.2012).
- Hagenlocher, T. (2009):** Einführung in die Betriebswirtschaft. Theoretische Grundlagen und Managementlehre. Norderstedt. Books on Demand GmbH.

- Hentze, J. (1995):** Personalwirtschaftslehre 2. Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalfreistellung und Personalinformationswirtschaft. 6. überarbeitete Auflage. Bern, Stuttgart, Wien. Haupt Verlag.
- Hentze, J., Heinecke, A., Kammel, A. (2001):** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,. Aus Sicht des Managements. Bern, Stuttgart, Wien. Haupt Verlag.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. B. (1959):** The Motivation to Work. New York. Wiley.
- Heywood, J. S., Jirjahn, U., Tsertsvadze, G. (2005):** Does Profit Sharing Reduce Conflict with the Boss? Evidence from Germany. In: International Economic Journal. Vol. 19. No. 2. S. 235-250.
- Heywood, J. S., Wei, X. (2006):** Performance Pay and Job Satisfaction. In: Journal of Industrial Relations. Vol. 48. No. 4. S. 523-540.
- Homans, G. C. (1961):** Social Behavior. Its Elementary Forms. New York. Hartcourt.
- Hott, K. (2010):** Die Verdrängung intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize – Empirische Befunde und theoretische Überlegungen. GRIN Verlag.
- Huber, A. (2011):** Personalmanagement. München. Vahlen Verlag.
- Irlenbusch, B., Sliwka D. (2003a):** Steigern variable Löhne die Leistung? (Working Paper), Universität Köln 2003.
- Irlenbusch, B., Sliwka, D. (2003b):** Incentives, Decision Frames and Motivation Crowding Out – An Experimental Investigation (Working Paper), Universität Bonn 2003.
- Kagel, J. H., Kim, C., Moser, D. (1995):** Fairness in Ultimatum Games with Asymmetric Information and Asymmetric Payoffs. In: Games and Economic Behavior. 13. 100-110 (1996) Article No. 0026

- Keller, B. (1999):** Einführung in die Arbeitspolitik. 6. Auflage. München. Oldenbourg Verlag.
- Kerpen, P. (2004):** Internes Marketing und Unternehmenskultur. Analyse der Interdependenzen unter marktorientierten Gesichtspunkten. Hamburg. Diplomica Verlag.
- Kirchgässner, G. (2008):** Homo Oeconomicus. Das Ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. 3. Auflage. Tübingen. Mohr Siebeck Verlag.
- Kirchler, E. M. (2003):** Wirtschaftspsychologie. Grundlagen und Anwendungsfelder der Ökonomischen Psychologie. 3. unveränderte Auflage. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle. Hogrefe Verlag.
- Kirchler, E., Hölzl, E. (2005):** Arbeitsgestaltung. In: Kirchler, E. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. 1. Auflage. Wien. Facultas Verlag. S. 199-316.
- Kirchler, E., Meier-Pesti, K., Hofmann, E. (2005):** Menschenbilder. In: Kirchler, E. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. 1. Auflage. Wien. Facultas Verlag. S. 17-195.
- Kirchler, E., Walenta, C. (2005):** Motivation. In: Kirchler, E. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. 1. Auflage. Wien. Facultas. S. 319-408.
- Klein, S. M. (1973):** Pay Factors as Predictors to Satisfaction. A Comparison of Reinforcement, Equity, and Expectancy. In: Academy of Management Journal. Vol. 16. S. 596-610.
- Knecht, M., Pifko, C., Züger, R-M. (2009):** Führung für technische Kaufleute und HWD. Grundlagen mit Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten sowie Übungen. 2. aktualisierte und ergänzte Auflage. Zürich. Compendio Bildungsmedien AG.
- Kohn, A. (1996):** By all available means: Cameron and Pierce's defense of extrinsic motivators. Review of Educational Research, 66, 1-4.

- Laudenbach, P. (2011):** Die lieben Kollegen. In: Brand Eins. 13. Jahrgang. Heft 7. S. 94-98.
- Lawler, E. E. (1967):** The Multitrait-Multirater Approach to Measuring Managerial Job Performance. In: *Journal of Applied Psychology*. 51: S. 369-381.
- Lawler, E. E. (1973):** Motivation in Work Organisations. Monterey, California. Brooks/Cole.
- Lazear, E. P., Rosen, S. (1981):** Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts. In: *The Journal of Political Economy*. Vol. 89. No. 5. S. 841-864.
- Lazear, E. P. (1989):** Pay Equality and Industrial Politics. In: *The Journal of Political Economy*. Vol. 97. No. 3. S. 561-580.
- Lazear, E. P. (1999):** Personnel Economics. Past Lessons and Future Directions. In: *Journal of Labor Economics*. 17. S. 199-236.
- Lazear, E. P. (2000):** Performance Pay and Productivity. In: *American Economic Review*. Vol. 90. No. 5. S. 1346-1361.
- Layard, R. (2005):** Happiness: Lessons from a New Science. London. Penguin Books.
- Leventhal, G. S. (1980):** What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. In: Gergen, K., Greenberg, M., Willis R.H. (Hrsg.): *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. New York. Plenum. S. 27-55.
- Liebig, S. (2006):** Mitarbeiterbefragungen als Interventionsinstrument. Untersuchung ihrer Effektivität anhand des Kriteriums Arbeitszufriedenheit. Mannheim. Deutscher Universitätsverlag.
- Liebig, S., Schupp, J. (2008):** Immer mehr Erwerbstätige empfinden ihr Einkommen als ungerecht. In: *DIW-Wochenbericht*, Jg. 75, 31, S. 434-440.

- Lindner-Lohmann, D., Lohmann, F., Schirmer, U. (2008):** Personalmanagement. Heidelberg. Physica-Verlag.
- Lippold, D. (2011):** Die Personalmarketing-Gleichung. Einführung in das wertorientierte Personalmanagement. München. Oldenbourg Verlag.
- Lühns, S. (2010):** Kostentransparenz in der Supply Chain. Der Einsatz von Open Book Accounting in Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen. Wiesbaden. Gabler Verlag.
- Luttmer, E. (2005):** Neighbors as Negatives. Relative Earnings and Well-Being. In: Quarterly Journal of Economics. 120(3). S. 963-1002.
- Lynch, J. G., Zax, J. S. (1998):** Prizes, Selection and Performance in Arabian Horse Racing. Working Paper No. 98-26, University of Colorado at Boulder.
- Maloney, M. T., McCarmick, R. E. (2000):** The Response of Workers to Wages in Tournaments. Evidence From Foot Races. In: Journal of Sports Economics. Vol. 1. S. 99-123.
- Manstetten, R., Hottinger, O., Faber, M. (1998):** Zur Aktualität von Adam Smith, Homo oeconomicus und ganzheitliches Menschenbild. Heidelberg. Universität Heidelberg.
- McClausland, W., Pouliakas, K., Theodossiou, I. (2005):** Some are Punished and Some are Rewarded. A Study of the Impact of Performance Pay on Job Satisfaction. In: International Journal of Manpower. Vol. 26. No. 7/8. S. 636-659.
- Moore, D. (1991):** Entitlement and justice evaluations. who gets more, and why. In: Social Psychology Quarterly. 54. S. 208-223.
- Ockenfels, A., Sliwka, D., Werner, P. (2010):** Bonus Payments and Reference Point Violations. IZA Discussion Paper No. 4795.
- Oechsler, W. A. (1992):** Personal und Arbeit. Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts. 4. Auflage. München. Oldenbourg Verlag.

- Oechsler, W. A. (2006):** Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. 8. Auflage, München. Oldenbourg Verlag.
- Oettinger, G. S. (2001):** Do piece rates influence effort choices? Evidence from stadium vendors. In: Economics Letters. Vol. 73. S. 117-123.
- Oldham, G. R., Kulik, C. T., Ambrose, M. L., Stepina, L. P., Brand, J. F. (1986):** Relations Between Job Facet Comparisons and Employee Reactions. In: Organizational Behavior and Human Decision Process. Vol. 38. S. 28-47.
- Osterloh, M., Weibel, A. (2006):** Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen. Wiesbaden. Gabler Verlag.
- Parent, D. (1999):** Methods of pay and earnings: a longitudinal analysis. In: Industrial and Labor Relations Review. Vol. 53. S. 171-186.
- Pfeffer, J., Langton, N. (1993):** The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively. Evidence from College and University Faculty. In: Administrative Science Quarterly. Vol. 38. S. 382-402.
- Poggi, A. (2010):** Within-establishment wage inequality and satisfaction. In: LABORatorio R. Revelli Working Papers Series. No. 100. LABORatorio R. REvelli, Centre for Employment Studies.
- Poldervaart, P. (2011):** Die gläserne Lohntüte ist eine Rarität. In: Context. Das Magazin für Bildung und Beruf. Heft 10. 2011. S. 12-13.
- Pouliakas, K. (2008):** Pay enough, don't pay too much or don't pay at all? An empirical study of the non-monotonic impact of incentives on job satisfaction. MPRA Paper No. 10031, [http://mpra.ub.uni-muenchen.de/10031/2/MPRA\\_paper\\_10031.pdf](http://mpra.ub.uni-muenchen.de/10031/2/MPRA_paper_10031.pdf) (Zugriff am 21.02.2012).
- Pouliakas, K., Theodossiou, I. (2009):** Confronting Objections to Performance Pay. The Impact of Individual and Gain-Sharing Incentives on Job Satisfaction. In: Scottish Journal of Political Economy. Vol. 56. No. 5. 2009. S. 662-684.

- Prendergast, C. (1999):** The Provision of Incentives in Firms. In: Journal of Economic Literature. Vol. 37. S. 7-63.
- Rabin, M. (1993):** Incorporating Fairness into Game Theory and Economics. In: The American Economic Review. 83 (1993). S. 1281-1302.
- Robbins, S. P. (2001):** Organizational Behavior. Concepts, Controversies and Applications (9. Edition). Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice Hall. [Deutsche Übersetzung: Organisation der Unternehmung. München. Pearson Studium]
- Rummel, A., Feinberg, R. (1988):** Cognitive Evaluation Theory. A Meta-Analytic Review of the Literature. In: Social Behavior and Personality. 16. S. 147-164.
- Sandner, K. (2006):** Einfluss sozialer Präferenzen auf die Steuerung dezentraler Einheiten. Discussion Paper 2006 – 5. Ludwig-Maximilians-Universität München.
- Schnellinger, F. (1969):** Leistungslohn im Handel. In: Betriebswirtschaftliche Schriften Heft 33. Duncker & Humblot Berlin 1969.
- Schreyögg, G., Koch, J. (2007):** Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis. Wiesbaden. Gabler Fachverlag.
- Schuster, J. R., Colletti, J. A. (1973):** Pay secrecy. Who is for and against it? In: Academy of Management Journal. (pre-1986). Mar 1973. 16. S. 35-40.
- Selten, R., Ockenfels, A. (1996):** An Experimental Solidarity Game. In: The Journal of Economic Behavior & Organization. Vol. 34. No. (1998). S. 517-539.
- Shapiro, C., Stiglitz, J. E. (1984):** Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device. In: The American Economic Review. Vol. 74. No. 3. S. 433-444.
- Sliwka, D. (2003):** Anreize, Motivationsverdrängung und Prinzipal-Agenten-Theorie. In: Die Betriebswirtschaft. 63 (2003) 3. S. 293-308.

- Spector, P. E. (1997):** Job Satisfaction. Application, Assessment, Causes, and Consequences. London, New Delhi: Sage Publications.
- Steinmann, H., Löhr, A. (1992):** Lohngerechtigkeit. In: Gaugler, E., Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. 2. Auflage. Stuttgart. Schäffer-Poeschel Verlag. S. 1284-1294.
- Stock-Homburg, R. (2012):** Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Direkte, indirekte und moderierende Effekte. 5. Auflage. Wiesbaden. Gabler Verlag.
- Sunde, U. (2003):** Potential, Prizes and Performance: Testing Tournament Theory with Professional Tennis Data. Discussion Paper No. 947. Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit. Bonn.
- Tang, S. H., Hall, V. C. (1995):** The Overjustification Effect. A Meta Analysis. In: Applied Cognitive Psychology. 9. S. 365-404.
- Torgler, B., Schaffner, M., Frey, B. S., Schmidt, S. L. (2008):** Looking Awkward When Winning and Foolish When Losing. Inequity Aversion and Performance in the Field. Working Paper No. 369. Institute for Empirical Research in Economics. University of Zurich.
- Torgler, B., Schmidt, S. L., Frey, B. S. (2006):** Die Auswirkungen von Neid auf individuelle Leistungen: Ergebnisse einer Panelanalyse. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Vol. 79. Nr. 3. S. 303-334.
- Uhlhaas, C. (2007):** Spieltheorie. Eins für dich, der Rest für mich. In Gehirn und Geist. 04/2007. S. 46-52.
- Van Dick, R. (1999):** Streß und Arbeitszufriedenheit im Lehrerberuf. Eine Analyse von Belastung und Beanspruchung im Kontext sozialpsychologischer, klinisch-psychologischer und organisationspsychologischer Konzepte. Marburg. Tectum Verlag.



**Weibel, A., Bernard, U. (2006):** Verdienen Topmanager zu viel? Turnier- und Gerechtigkeitstheorie im Widerspruch. In: Zeitschrift Führung und Organisation. 2/2006 (75. Jg.). S. 75-80.

**Weibel, A., Rost, K., Osterloh, M. (2007):** Gewollte und ungewollte Anreizwirkungen von variablen Löhnen. Disziplinierung der Agenten oder Crowding-Out? In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. Heft 59. S. 1029-1054.

**Weimann, J. (2006):** Wirtschaftspolitik. Allokationen und kollektive Entscheidungen. 4. Auflage. Berlin-Heidelberg. Springer Verlag.

**Weinert, A. B. (2004):** Organisations- und Personalpsychologie. 5. vollständig überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel. Beltz Verlag.

**Wiersma, U. J. (1992):** The Effects of Extrinsic Rewards in Intrinsic Motivation. A Meta-Analysis. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology. 65. S. 101-114.

**Wunder, C., Schwarze, J. (2006):** Income Inequality and Job Satisfaction of Full-Time Employees in Germany. IZA Discussion Paper No. 2084.

#### **Internetadressen:**

[www.beobachter.ch/arbeit-bildung/artikel/unverschaeemte-gehaelter-transparenz-schafft-gerechtigkeit/](http://www.beobachter.ch/arbeit-bildung/artikel/unverschaeemte-gehaelter-transparenz-schafft-gerechtigkeit/) Stand: 10.6.2012,15:00

[www.berliner-zeitung.de/archiv/neid--scham-oder-vertragsklauseln--in-deutschland-schweigt-man-ueber-den-verdienst-das-gehalt-ist-tabu,10810590,10652346.html](http://www.berliner-zeitung.de/archiv/neid--scham-oder-vertragsklauseln--in-deutschland-schweigt-man-ueber-den-verdienst-das-gehalt-ist-tabu,10810590,10652346.html) Stand: 21.2.2012, 11:30

[www.cepec.com/support/guide/CepecMgtGuide\\_4\\_6\\_de.pdf](http://www.cepec.com/support/guide/CepecMgtGuide_4_6_de.pdf) Stand: 10.6.2012, 8:00

- [www.focus.de/wissen/mensch/psychologie/gute-frage-warum-verhalten-wir-uns-fair\\_aid\\_499564.html](http://www.focus.de/wissen/mensch/psychologie/gute-frage-warum-verhalten-wir-uns-fair_aid_499564.html) Stand: 20.3.2012, 9:30
- [www.handelszeitung.ch/management/lohntransparenz-tanz-ums-tabu](http://www.handelszeitung.ch/management/lohntransparenz-tanz-ums-tabu) Stand: 15.6.2012, 16:30
- [www.hrtoday.ch/hrtoday/de/themen/archiv/103164/Kein\\_Tabuthema\\_Lohntransparenz\\_zahl\\_sich\\_aus](http://www.hrtoday.ch/hrtoday/de/themen/archiv/103164/Kein_Tabuthema_Lohntransparenz_zahl_sich_aus) Stand: 16.6.2012, 18:30
- [www.karriere.at/artikel/1557/karriere-at-umfrage%3A-tabuthema-gehalt-%E2%80%93-%C3%BCber-geld-wird-noch-nicht-gerne-gesprochen](http://www.karriere.at/artikel/1557/karriere-at-umfrage%3A-tabuthema-gehalt-%E2%80%93-%C3%BCber-geld-wird-noch-nicht-gerne-gesprochen) Stand: 20.2.2012, 17:00
- [www.karriere.at/blog/tabuthema-geld-wenn-der-dienstvertrag-verbietet-uebers-gehalt-zu-sprechen.html](http://www.karriere.at/blog/tabuthema-geld-wenn-der-dienstvertrag-verbietet-uebers-gehalt-zu-sprechen.html) Stand: 21.2.2012, 10:30
- [www.sacbee.com/statepay](http://www.sacbee.com/statepay) Stand: 10.5.2012, 11:30
- [www.sendungen.sf.tv/eco/Nachrichten/Archiv/2011/12/28/Hintergrund/Lohntransparenz-oekonomischer-Unsinn](http://www.sendungen.sf.tv/eco/Nachrichten/Archiv/2011/12/28/Hintergrund/Lohntransparenz-oekonomischer-Unsinn) Stand: 3.6.2012, 12:00
- [www.sueddeutsche.de/karriere/gehaeltermvergleich-verdienst-der-kollegen-kein-tabu-mehr-1.987756](http://www.sueddeutsche.de/karriere/gehaeltermvergleich-verdienst-der-kollegen-kein-tabu-mehr-1.987756) Stand: 20.4.2012, 15:30
- [www.sueddeutsche.de/karriere/reden-ueber-geld-und-wie-viel-verdienst-du-so-1.1042303](http://www.sueddeutsche.de/karriere/reden-ueber-geld-und-wie-viel-verdienst-du-so-1.1042303) Stand: 1.5.2012, 17:30
- [wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/soziale-praerferenzen.html](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/soziale-praerferenzen.html) Stand: 1.6.2012, 14:00
- [www.zeit.de/2008/09/Kasten-Schweden](http://www.zeit.de/2008/09/Kasten-Schweden) Stand: 25.2.2012, 10:00
- [www.zeit.de/wirtschaft/2010-05/wirtschaftswissenschaften](http://www.zeit.de/wirtschaft/2010-05/wirtschaftswissenschaften) Stand: 4.6.2012, 11:00.

## **Zeitungsartikel**

### **Basler Zeitung**

Beckmann, M.: Carte blanche. Zur Ambivalenz der Transparenz. In: Basler Zeitung. 12.6.2012. S. 11.

### **Der Standard**

Bauer, K.: Wann Mitarbeiter die Firma als fair empfinden. In: Der Standard. 25./26.2.2012. S. K1.

## Abstract

Die vorliegende Arbeit untersucht einerseits, wie sich leistungsorientierte Entlohnungen, sowohl auf die Arbeitsanstrengungen, als auch auf die Arbeitszufriedenheit auswirken. Es wird andererseits geprüft, wie etwaige Lohnunterschiede auf diese zwei Aspekte wirken. Dies geschieht durch das Heranziehen bestehender Studien, von denen die Kernaussagen ermittelt und die Ergebnisse zusammengetragen werden.

Dabei liefern zum einem Ergebnisse der Studien aus der Psychologie und zum anderen auch aus der Ökonomie widersprüchliche Aussagen zum klassischen ökonomischen Standpunkt, dass sich ein Leistungslohn unweigerlich erhöhend auf die Arbeitsleistung auswirkt. Beide Disziplinen berufen dabei auf die Theorie des Verdrängungseffekts. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen zeigen, dass sich vor allem Leistungslöhne, die als kontrollierend wahrgenommen werden, negativ auf die Arbeitsleistung auswirken können. Es gibt aber auch Belege dafür, dass durch monetäre Anreize die Leistungen der Mitarbeiter gesteigert werden. Dies ist allen voran dann der Fall, wenn die Arbeit leicht messbar und einfach zu kontrollieren ist. Diverse Forscher sehen auch einzig die Gewinnbeteiligung als mögliche Form positiv auf die Zufriedenheit der Arbeitnehmer zu wirken.

Die empirischen Befunde zu den Effekten von Lohnungleichheiten liefern ebenfalls gegensätzliche Ansichten. So offenbaren Studienergebnisse, dass kleinere Unterschiede in der Entlohnung durchaus positive Auswirkungen haben. Auf der anderen Seite finden sich Belege dafür, dass eine große Lohn disparität negative Folgen haben kann. Es lässt sich dennoch festhalten, dass für Menschen nicht unbedingt das absolute Einkommen im Vordergrund steht, sondern vielmehr das relative. Bei ungleichen Löhnen ist die empfundene Lohngerechtigkeit ein entscheidendes Kriterium. Es hat sich dabei gezeigt, dass sich eine fair empfundene Entlohnung positiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter auswirkt. Die angesprochene Lohngerechtigkeit ist zudem eine der zentralen Anforderungen für eine Lohntransparenz, bei der die Nachvollziehbarkeit der Zusammensetzung der einzelnen Löhne ein entscheidender Erfolgsfaktor ist.

## Lebenslauf

### Persönliche Daten:

**Name:** Marcus Krall  
**Geburtsdatum:** 15.02.1983  
**Geburtsort:** Bregenz  
**Adresse:** Untertellenmoos 8  
6858 Schwarzach

### Ausbildung:

10/2004 – 01/2008 Bachelorstudium Betriebswirtschaft, FH Vorarlberg  
10/2008 – 07/2012 Magisterstudium an der Universität Wien

Schwerpunkte: Controlling, Personalökonomik

Juli 2004 Abschluss HAK Kolleg

Juli 2001 Matura Sportgymnasium Dornbirn

### Berufserfahrung:

08/2010 – 09/2010 T-Mobile Austria GmbH  
Controlling

09/2009 Praktikum Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien  
Kredit Backoffice

10/2007 – 11/2007 Schaltertätigkeit bei der Österreichischen Post AG

04/2006 – 06/2006 Praktikum in der Verwaltung der Unternehmung PGD  
Psychosoziale Gesundheitsdienste GmbH