

Total Compensation

Handbuch der Entgeltgestaltung

Herausgegeben von

Professor Dr. Frank Maschmann
Universität Regensburg

Mit Beiträgen von

Kerstin Belovitzer; Dr. Christoph Betz; Dr. Kathrin Bürger,
LL.M. (New York); Dr. Christian Burkiczak; Malte Creutzfeldt;
Dr. Moritz von der Ehe; Dr. Christopher Fischer; Dietmar Heise;
Dr. Kristina Helmer; Dr. Till Hoffmann-Remy; Benjamin Höchstetter;
Dr. Jens Jensen; Prof. Dr. Holger Jenzen; Dr. Ines Keitel; Tanja Keller;
Roman Konertz, LL.M.; Dr. Maximilian Koschker, LL.M. (University
of Auckland); Dr. Heidrun Lipp; Prof. Dr. Frank Maschmann;
Prof. Dr. Cord Meyer; Dr. Marcus Michels; Alexander Möller; Dr. Berenice
Möller; Sonja Müller; Dr. Nikolaus Polzer; Prof. Dr. Andreas Roider;
Kristina Scheibe; Prof. Dr. Rainer Sieg; Volker Stück; Dr. Rainer Thum;
Dr. Sebastian Verstege; Dr. Marc Winstel; Dr. Gabriel Wiskemann;
Alexander R. Zumkeller

2., erweiterte und aktualisierte Auflage 2019

Fachmedien Recht und Wirtschaft | dfv Mediengruppe | Frankfurt am Main

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.de> abrufbar.

I S B N 9 7 8 - 3 - 8 0 0 5 - 1 6 9 1 - 9

dfv Mediengruppe

© 2019 Deutscher Fachverlag GmbH, Fachmedien Recht und Wirtschaft,
Frankfurt am Main

www.ruw.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Satzkonvertierung: Lichtsatz Michael Glaese GmbH, 69502 Hemsbach

Druck und Verarbeitung: Beltz Bad Langensalza GmbH, 99947 Bad Langensalza

Printed in Germany

Kapitel 1

Total Compensation aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Schrifttum: *Benner* (Hrsg.), *Crowdwork – zurück in die Zukunft?*, Perspektiven digitaler Arbeit, 2015; *Bennett/Maton/Kervin*, The ‚digital natives‘ debate: A critical review of the evidence, *British Journal of Educational Technology* (BJET) 2008, Vol. 39 (5), 775; *Biemann/Weckmüller*, Generation Y: Viel Lärm um fast nichts, *Personalquarterly* 01/2013, 46; *CEB Corporate Leadership Council*, *Performance Management and Productivity*, HR News Report, Second Quarter 2015, 22; *Däubler/Klebe*, *Crowdwork: Die neue Form der Arbeit – Arbeitgeber auf der Flucht?*, *NZA* 2015, 1032; *Meyer*, *Industrie 3 3/4 – die Cloud als Treiber der Transformation*, *Personalwirtschaft* 01/2016, 20; *Mueller-Hanson/Pulakos*, Putting the „Performance“ Back in Performance Management, *SHRM SIOF Science of HR White Paper Series*, 2015; *Oechsler/Paul*, *Personal und Arbeit, Grundlagen des Human Resources Managements und der Arbeitgeber-Arbeitsnehmer-Beziehungen*, 10. Aufl. 2015; *Rock/Jones*, *Performance Measurement. What Really Happens When Companies Nix Performance Ratings*, *Harvard Business Review* Nov. 2015, 3 f.; *Wiskemann*, *Abschied vom Performance Rating. Dialog als Basis leistungsorientierter Vergütung*, *Personalführung* 04/2016, 28; *ders.*, *Early Talents – wirklich so verschieden?*, *HR Perspectives. Talent & Rewards: Themen, Trends, News*, Juni 2015, 14.

Übersicht

Rn.	Rn.
I. Total Compensation 1	2. Anforderungen aus dem demographischen Wandel und einer multiplen Generationenstruktur 22
1. Komponenten der Gesamtvergütung 8	3. Anforderungen aus der Digitalisierung der Arbeitswelt 26
2. Aktuelle Trends 15	III. Leistungsorientierte Vergütung und Performance Rating 42
II. Gestaltungsanforderungen an die Gesamtvergütung 20	
1. Anforderungen aus der Globalisierung 21	

I. Total Compensation

Mit dem Begriff „Gesamtvergütung“ geht ein Verständnis einher, das über den engen arbeitsrechtlichen Zusammenhang zwischen Entgelt und Arbeitsleistung hinausgeht. § 611a Abs. 1 BGB begründet die Verpflichtung des Arbeitgebers gegenüber dem Arbeitnehmer zur Zahlung des vereinbarten Arbeitsentgelts, der Arbeitnehmer schuldet im Gegenzug die Arbeitspflicht – vereinbart nach Inhalt, Umfang, Zeit und Ort. Die Gesamtvergütungsperspektive umfasst neben Grundvergütung und Leistungszulagen weitere Komponenten wie Gewinn- oder Erfolgsbeteiligung, freiwillige (über die gesetzlichen oder tariflichen Mindeststandards hinausgehende) Zusatzleistungen und Kapitalbeteiligungsmodelle. 1

Kap. 1 Total Compensation aus betriebswirtschaftlicher Sicht

- 2 Aus unternehmerischer Sicht werden über eine systematische Gestaltung des Gesamtvergütungsansatzes verschiedene Ziele angestrebt.
- 3 Zum einen ist dies **die Berücksichtigung der internen Struktur der Positionen** im Unternehmen. Danach muss das Vergütungssystem dem Unternehmen Klarheit darüber verschaffen, wie die Wertigkeiten der Funktionen untereinander sind und was es bereit ist, dafür zu zahlen. Zum anderen geht es um die Sicherstellung der **Leistungsorientierung**. Da die Leistung keine Konstante, sondern Schwankungen unterworfen ist, muss ein Vergütungssystem flexibel auf die Leistung des Mitarbeiters¹ (und des Unternehmens) reagieren können. Dabei ist die (unternehmerische und individuelle) Leistung die Ausgangsbasis für die Gehaltsfindung innerhalb des Vergütungssystems, in welches die internen Wertigkeiten der im Unternehmen existierenden Funktionen und Marktdaten bereits eingeflossen sind. Damit ist ein weiteres Ziel, nämlich die Sicherstellung **marktbezogener Gehälter**, angesprochen. Ein Vergütungssystem muss den Markt reflektieren. Wenn keine Reflexion zum Markt hin erfolgt, entstehen Risiken mit Blick auf Mitarbeiterbeschaffung und -bindung. Zum einen wird es schwierig, für im Vergleich zum Markt schlecht bezahlte Funktionen neue leistungsstarke Mitarbeiter zu gewinnen und die eigenen Leistungsträger zu halten. Zum anderen schmälern überbezahlte Funktionen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Wenn über dem Markt bezahlt werden soll, dann sollte dies grundsätzlich in Form variabler Vergütungsbestandteile geschehen. Das Vergütungssystem sollte auch zur **Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens** beitragen. Dies gilt insbesondere in Industrien, die ein hohes Maß an menschlichem Ressourceneinsatz erfordern. Dazu ist unternehmerisches Denken aller Mitarbeiter notwendig. Dies wird unterstützt durch die Einschränkung des Gewöhnungsfaktors in der Vergütung, wozu es einer entsprechenden Flexibilisierung von Vergütungselementen bedarf. Dies ermöglicht einerseits, Leistungsträger durch variable Vergütungsbestandteile besonders zu honorieren. Andererseits können Fehleinschätzungen korrigiert werden. Mit der Sicherung der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit geht schließlich das gesamtgesellschaftliche Ziel einher, einen **positiven Beitrag zur Beschäftigungspolitik** zu leisten. Dahinter steht das Verständnis, dass durch einen entsprechenden flexiblen Anteil an den Gehaltskosten es dem Unternehmen ermöglicht wird, die Kosten in wirtschaftlich schwierigen Zeiten bis zu einem gewissen Punkt ohne Personalabbau abzusenken.
- 4 Der Fokus bei der Gestaltung eines Gesamtvergütungsansatzes liegt damit auf motivatorischen und strategischen Funktionen der betrieblichen Vergütungs- und Zusatzleistungspolitik. Dies zeigt sich insbesondere in der Bedeutung leis-

1 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden immer von Mitarbeiter etc. gesprochen. Damit sind selbstverständlich immer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gemeint.

tungs- und ergebnisorientierter Vergütungsbestandteile, welche sowohl eine Variabilisierung der Vergütung als auch eine Orientierung der Mitarbeiter an den Unternehmenszielen und dem Unternehmenserfolg anstreben. Über eine flexible wie differenzierte Gestaltung des Gesamtvergütungssystems werden Motivationseffekte wie auch gleichzeitig eine gewünschte unternehmerische Steuerung angestrebt.

Der richtige Mix aus variablen und fixen Gestaltungselementen muss jedoch immer marktgerecht sein, also bedarf es regelmäßiger Vergleiche mit Wettbewerbsunternehmen. Darüber hinaus erfordern flexible Vergütungselemente einen höheren Kommunikationsaufwand, denn grundsätzlich beinhalten variable Vergütungselemente neben dem Element der Chance (etwa mehr als die 100% einer Erfolgsbeteiligung ausbezahlt zu bekommen) immer auch ein Risiko, welches je nach Programmgestaltung dazu führen kann, dass es in Jahren, in denen kein Gewinn erwirtschaftet wurde oder ein Mitarbeiter seine individuellen Leistungsziele nicht ganz oder nur sehr eingeschränkt erreicht hat, zu keiner Auszahlung oder zu einer Auszahlung deutlich unter der 100%-Zielgröße kommt. Wesentlich dabei ist natürlich, dass bei allem Wunsch nach Flexibilisierung der Vergütung der Mitarbeiter mit seinem Grundgehalt nach wie vor über eine verlässliche Gestaltungsgröße verfügt. Es kann keinesfalls das Ziel sein, über den Ausbau flexibler Gestaltungselemente das unternehmerische Risiko auf den Mitarbeiter „abzuwälzen“.

Grundsätzlich muss berücksichtigt werden, dass ein wettbewerbsfähiges Gesamtvergütungssystem notwendig, aber nicht hinreichend für zufriedene und motivierte Mitarbeiter ist. So ist die tatsächliche Bedeutung von Vergütungssystemen für eine unmittelbare Steuerung des Verhaltens der Mitarbeiter kritisch zu betrachten. Kein Vergütungselement – auch nicht die variable Vergütung – ersetzt das für eine Leistungsorientierung viel wichtigere Führungsverhalten. Variable Vergütung entfaltet seine Bedeutung als wichtiges Unterstützungsinstrument im Rahmen eines auf Leistung ausgerichteten Führungssystems. Mit anderen Worten: Leistungsorientierte Vergütungssysteme führen nicht, sie unterstützen Führung. Vergütungssysteme haben per se keinen Eigenwert und tragen auch nicht qua bloßer Existenz zur Erreichung der Bereichs- oder Unternehmensziele bei. Insbesondere ein durch starken internationalen Wettbewerb und einen engen Arbeitsmarkt gekennzeichnetes Umfeld verlangt nach unternehmerischem Denken und Handeln aller Protagonisten sowie nach einer Unternehmenskultur, die geprägt ist von Überzeugen, Vertrauen, Eigenverantwortung und der Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg. Dies entspricht der Wahrnehmung und Anerkennung der Mitarbeiter als wesentlichen, unabdingbaren Erfolgsgaranten für das Unternehmen. Vergütungssysteme funktionieren nur dann, wenn sie in das Führungs- und Steuerungssystem integriert sind. Ein „Zuviel“ an monetären Anreizen kann schließlich zu einem sogenannten Verdrän-

Kap. 1 Total Compensation aus betriebswirtschaftlicher Sicht

gungseffekt führen. Danach zerstören extrinsische Anreize die intrinsische Motivation, wonach von „außen“ kommende Belohnungen den „Spaß“ zerstören, der aus der Arbeit selbst resultiert. Und auch wenn es nach wie vor Bereiche gibt, bei denen eine unmittelbare Verknüpfung von Zielerreichung und Bonusberechnung sinnvoll ist, wie z. B. im Vertrieb, sollte man dabei dem wesentlichen Kriterium „Messbarkeit“ grundsätzlich kritisch gegenüberstehen. „Messbarkeit“ an sich hat keinen Eigenwert. Die Frage, wie mit vertretbarem Aufwand methodische Gütekriterien wie Validität, Objektivität und Reliabilität sichergestellt werden können, kann kaum allgemein beantwortet werden.

- 7 Neben den aufgeführten Zielsetzungen eines modernen Gesamtvergütungssystems, welche den Gestaltungsrahmen darstellen, in denen sich das Unternehmen bewegt, sind darüber hinaus grundsätzliche Bedingungsgrößen zu berücksichtigen. Dies sind vor allem die finanzielle Machbarkeit (es kann nur ausgegeben werden, was vorher erwirtschaftet wurde) und natürlich der Aspekt der Rechtssicherheit. Hier ist es von besonderer Bedeutung, mit den Interessenvertretern aller sogenannter „Key Stakeholder“ vertrauensvoll und kooperativ zusammenzuarbeiten. Insbesondere gilt es, die Vertreter der Arbeitnehmer auf Unternehmensebene wie insbesondere auf Betriebsebene frühzeitig in entsprechende Gestaltungsprozesse einzubinden, um einerseits Missverständnisse und daraus potenziell entstehende Widerstände gar nicht erst aufkommen zu lassen, sowie andererseits deren Wissen mit einfließen zu lassen.

1. Komponenten der Gesamtvergütung

- 8 Klassischerweise werden bei Betrachtung der Gesamtvergütung die Komponenten Grundentgelt, variable Entgeltbestandteile (Bonus, Prämien), Erfolgs- und Gewinnbeteiligung, (freiwillige) Zusatzleistungen sowie Formen der Kapitalbeteiligung unterschieden.
- 9 Das **Grundentgelt** als fixe Komponente der Barvergütung wird anforderungs- und/oder qualifikationsorientiert ausgestaltet, wobei eine externe Marktorientierung sichergestellt werden muss. Traditionell bildet dabei die Stellenbeschreibung den Ausgangspunkt, auf deren Grundlage die Stelle unabhängig vom Stelleninhaber hinsichtlich der mit ihr verbundenen Anforderungen bewertet wird (Arbeitsbewertung).² Welche spezifische Grundentgeltform gewählt wird (Zeitlohn, qualifikationsorientierter Grundlohn, Potenziallohn), hängt vor allem von der gewählten Form der Arbeitsorganisation und den eingesetzten Produktionstechnologien ab. Traditionell dominieren die Aspekte „Anforderungen der Stelle“ und „Arbeitszeit“.

² Vgl. dazu und zum Folgenden *Oechsler/Paul*, S. 439 ff.

Auf der Grundlage der Stellenbeschreibung werden dann **variable Entgeltkomponenten** vergeben, von denen die Leistungszulage sich auf die individuelle oder Gruppenleistung bezieht. Zu den traditionellen Leistungsentgelten zählen die Formen des Akkordlohns (Stück- oder Zeitakkord). Darüber hinaus existieren Formen des Prämienlohns, der aus einer Kombination eines Grundentgelts und einer Prämie für quantitative oder qualitative Mehrleistungen besteht. Gemein ist den meisten Formen der Leistungszulage oder des Leistungsentgelts, dass hierfür zumeist ein Verfahren der Leistungsbeurteilung eingeführt wird, das in der Regel auf einem Zielvereinbarungssystem basiert. Aufgrund von Soll-Ist-Vergleichen werden hier Differenzierungen in der Höhe der Leistungszulagen (Boni, Prämien) ermittelt. Ein wichtiges Instrument in der kurzfristigen variablen Barvergütung für Mitarbeiter mit Umsatzverantwortung sowie im außertariflichen Bereich stellen sogenannte Bonuspläne dar. Die Ausgestaltung, aber auch die Umsetzung solcher Zielvereinbarungspläne erhöhen die Transaktionskosten der Entgeltfindung, können aber hinsichtlich des Aspekts der Transparenz bezüglich Leistungserwartung und Leistungsfeststellung von hohem Wert sein. Wesentliche Gestaltungsmerkmale von Bonusplänen sind der berechnete Personenkreis (Wer nimmt teil?), die Bestimmung der Zielfestlegung und der Zielauswahl (Welche Ziele können vereinbart werden? [z. B. Unternehmens-, Team- und Individualziele] Wie viele Ziele werden berücksichtigt? Wer vereinbart die Ziele? Welche Ziele werden vorgegeben?), die Gewichtung der Ziele (z. B. Mindestgewicht je Ziel), die Methode der Feststellung der Zielerreichung (Einzel- oder Gesamtzielerreichung?) sowie die Feststellung des Bezahlverlaufes (Welche Zielerreichung führt zu welcher Auszahlung?). Insgesamt stellt dies eine komplexe Gestaltungsaufgabe dar, da hierbei auch die wesentlichen Ansprüche des jeweiligen Geschäftsbereiches sowie die relevanten Merkmale des jeweiligen Teilarbeitsmarktes berücksichtigt werden müssen. Der grundsätzlich hohen Bedeutung variabler Vergütungselemente im Rahmen eines Gesamtvergütungsansatzes steht gleichsam eine nicht neue Debatte um den Sinn oder Unsinn kurzfristiger variabler Vergütungsansätze – insbesondere in Verbindung mit Zielvereinbarungssystemen – gegenüber, die sich als eine Komponente in den aktuellen Trends zum Thema Gesamtvergütung widerspiegelt. Im Vertrieb kommt alternativ zu Bonusplänen auf Basis von Zielvereinbarungen mit sogenannten Kommissionsplänen häufig eine Variante zur Anwendung, bei welcher der Mitarbeiter direkt an dem von ihm erzielten Umsatz beteiligt wird.

Erfolgs- oder Gewinnbeteiligungen stellen eine weitere variable Vergütungskomponente dar. Anhand einer Erfolgsgröße des Unternehmens (wie z. B. dem Betriebsergebnis) oder eines unternehmerischen Teilbereichs wird der Erfolg gemessen und entsprechend eines Schlüssels auf die Beteiligten verteilt. Der Begriff der „Erfolgsbeteiligung“ folgt einem Verständnis, wonach Mitarbeiter keine Kostenfaktoren, sondern Erfolgsproduzenten sind. Mit der Festlegung einer Mindestzielerreichung, bei deren Unterschreitung die Beteiligung komplett ent-

Kap. 1 Total Compensation aus betriebswirtschaftlicher Sicht

fällt, und der Bestimmung eines Bezahlungsverlaufs, der bei Überschreiten der Zielgröße eine überproportionale Beteiligung bis hin zu einem festgelegten (absoluten oder relativen) Maximalauszahlungsbetrag festlegt, kann ein solches Programm in einem realistischen Zielerreichungskorridor den Mitarbeitern eine höhere Chance als Risiko bieten. Gleichzeitig „atmet“ es mit dem Unternehmenserfolg und stellt somit sicher, dass nur dann etwas ausgezahlt wird, wenn dieses auch vorher erwirtschaftet wurde.

- 12 **Freiwillige Zusatzleistungen** verfolgen in der Regel verschiedene Zielsetzungen. Neben der Absicherung gegenwärtiger Risiken (z. B. kostenlose Unfallversicherung oder eine erweiterte Gehaltsfortzahlung im Krankheitsfall) und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit (z. B. präventive Ausrichtung des betrieblichen Gesundheitswesens oder kostenloses Mittagessen) wird auch auf die Mitarbeiterbindung fokussiert (z. B. Firmenwagen oder verbilligte Mitarbeiterdarlehen). Weitere wichtige Elemente sind schließlich die Altersvorsorge (z. B. Pensionspläne) sowie die Möglichkeiten für eine längere Unterbrechung des Berufslebens (z. B. Sabbaticals) oder der Verkürzung der Lebensarbeitszeit (z. B. Arbeitszeitkonten).
- 13 Schließlich besteht die Möglichkeit der **Kapitalbeteiligung**.³ Diese Komponente wird vor allem für Führungskräfte benutzt, um sie strategisch langfristig am Erfolg des Unternehmens als Kapitaleigner zu beteiligen und auch aus Gründen der Mitarbeiterbindung. Dabei spielen vor allem Formen der aktienbasierten Kapitalbeteiligung eine wichtige Rolle. Neben der Möglichkeit, in einem bestimmten Rahmen verbilligte Aktie zu kaufen (Aktiensparprogramm), und dem klassischen Stock-Option Plan, bei dem die Mitarbeiter das Recht eingeräumt bekommen, eine bestimmte Anzahl von Aktien zu einem festgelegten Preis während eines bestimmten Zeitraums zu erwerben, dominieren in der betrieblichen Praxis zunehmend Formen der virtuellen Beteiligung (z. B. Stock Appreciation Rights oder Phantom Stocks), bei denen der Mitarbeiter keine Aktien erhält, sondern am Wertzuwachs der Aktie beteiligt wird. Hier besteht eine klare Nähe zu den Formen der Erfolgsbeteiligung. Eine weitere Variante sind sogenannte Restricted Stock Plans, bei dem der Aktienwerb mit Auflagen, etwa in Form einer bestimmten Eigenbeteiligung des Mitarbeiters und/oder in einer zeitlichen Verfügungsbeschränkung, verbunden ist. Eine Kombination der Beteiligung an der Kursentwicklung und dem Erreichen operativer Unternehmenszielgrößen stellen sogenannte Performance Share Plans dar. Je nach Zielerreichungsgrad und Höhe des Aktienkurses erhält der Mitarbeiter eine bestimmte Anzahl Aktien, wahlweise kann diese Variante auch als virtueller Plan ausgestaltet sein.
- 14 Die Auswahl und Ausgestaltung der einzelnen Komponenten eines Gesamtvergütungssystems hängt letztlich von den Anforderungen des Unternehmens (Un-

³ Vgl. *Oechsler/Paul*, S. 452 f.

ternehmensstrategie und Produkt-Markt-Konzept), seiner Arbeitsmarktposition, seinen finanziellen Spielräumen und den rechtlichen Rahmenbedingungen ab.

2. Aktuelle Trends

Die aktuellen Trends im Bereich der Gestaltung von Gesamtvergütungssystemen sind vor dem Hintergrund sich verändernder Rahmenbedingungen unternehmerischer Tätigkeit zu betrachten. Dabei lassen sich mit der Globalisierung der Wirtschaft, dem demographischen Wandel (und daraus resultierender multipler Mitarbeitergenerationen) sowie der Digitalisierung der Wirtschaft (Industrie 4.0) drei Megatrends identifizieren. **15**

Die **Globalisierung** der Wirtschaft ist kaum mehr zu erwähnen. Zunehmend globale Geschäftsfelder, neue Marktsegmente und entsprechend geänderte Produkt-Markt-Strategien bei immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen führen zu einer immer stärkeren Notwendigkeit für eine länderübergreifende Zusammenarbeit im Kontext zunehmend segmentierter lokaler Arbeitsmärkte. Der Trend einer immer stärkeren Globalisierung bei gleichzeitigem Erfordernis, regionale und lokale Besonderheiten zu berücksichtigen, ist anhaltend. Die im Zuge der Globalisierung des Geschäftes vor allem in Großunternehmen steigende Anzahl von Remote-Situationen (Mitarbeiter und Manager befinden sich in unterschiedlichen Ländern) erfordert einerseits eine stärkere Standardisierung der Programme, Prozesse, Systeme und somit eine Vereinheitlichung der Vergütungssystemgestaltung über lokale und regionale Grenzen hinweg. Andererseits muss darauf geachtet werden, dass lokale Arbeitsmärkte unterschiedliche Anreizstrukturen verlangen, um die gewünschten Talente zu gewinnen und zu binden. **16**

Zusätzlich sind die Unternehmen insbesondere in den westlichen Industrienationen auch **demographischen Effekten** ausgesetzt. Unbestritten ist die zunehmende Verknappung des Arbeitskräfteangebots in kritischen Teilarbeitsmärkten in den westlichen Industrienationen. Darüber hinaus müssen sich Unternehmen mit der Tatsache einer **multiplen Generationenstruktur** in ihrer Belegschaft auseinandersetzen. Dies manifestiert sich aktuell vor allem in der Debatte um die zunehmende Bedeutung der „Early Talents“ und im engeren Sinne der „Millennials“ auf dem Arbeitsmarkt.⁴ So wird in der nächsten Dekade keine andere Generation als die Millennials einen größeren Einfluss auf die Privatindustrie, den öffentlichen Sektor und die zukünftige Rolle von Technologie im privaten und beruflichen Alltag haben. Jedoch zeigen aktuellere vergleichende Studien zum Thema Generationen, dass nur eine geringe Anzahl bedeutsamer Unterschiede in den generationspezifischen Bedürfnissen festgestellt werden kann.⁵ **17**

4 Vgl. dazu und zum Folgenden *Wiskemann*, HR Perspectives Juni 2015, 14–16.

5 Hierzu und zum Folgenden beispielhaft *Biemann/Weckmüller*, Personalquarterly 01/2013, 46–49.

Kap. 1 Total Compensation aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Es zeigt sich, dass grundlegende Werte und Einstellungen mit Ausnahme des Aspekts Freizeitorientierung über Generationen hinweg ähnlich sind. Es gibt keinen wissenschaftlichen Nachweis dafür, dass Millennials mehr nach bedeutsamer, erfüllender Arbeit streben und mehr „den Unterschied machen wollen“ als Mitarbeiter der Generation X oder der sog. Baby Boomer. Jedoch wird ein Trend festgestellt, wonach über Generationen hinweg die Bedeutung extrinsischer Motivation insgesamt abnimmt.⁶ Unbestritten ist jedoch eine zunehmende Verknappung des Arbeitskräfteangebots in kritischen Teilarbeitsmärkten.

- 18 Ein weiterer Trend ist die **Digitalisierung** der Wirtschaft. Insbesondere in Ländern wie Deutschland, in denen Arbeit ein beträchtlicher Kostenfaktor ist, wird die sogenannte Fabrik der Zukunft eine große Bedeutung haben. Zum einen, weil damit etwaige Wettbewerbsnachteile eines Hochlohlandes ausgeglichen werden können, zum anderen, weil schon bestehende Wettbewerbsvorteile wie Flexibilität, Schnelligkeit, Individualisierung und höchste Qualität weiter an Bedeutung gewinnen werden. Die Digitalisierung der Gesellschaft und der Wirtschaft ist eine bereits begonnene Entwicklung und kein disruptiver Vorgang, dennoch muss davon ausgegangen werden, dass die Geschwindigkeit des Wandels weiter zunimmt und sich im Zuge der Digitalisierung das Wesen der Arbeit spürbar verändern wird. Je virtueller, vernetzter und letztendlich flexibler unsere Arbeitswelt wird, umso mehr werden Arbeitsformen obsolet, die sich an Präsenz und deren Messung orientieren. Unternehmen, die eine Innovationsstrategie fahren, erkennen, dass Konzepte mehrjähriger Entwicklungsarbeit hinter verschlossenen Türen bis hin zur Serienreife und entsprechend langjährige Innovationszyklen zunehmend unter Druck geraten. Gefragt sind agile Organisationsformen, die schnell und kundenorientiert sind (z.B. sog. Scrum-Teams, in denen nicht mehr nach dem Wasserfallprinzip, sondern in kurzen Zyklen – von Sprint zu Sprint – entwickelt wird), Kunden in Entwicklungsprozesse einbindet (z.B. Design Thinking) und Mitarbeiter und Führungskräfte benötigt, die in hohem Maße selbstorganisiert und veränderungsflexibel arbeiten. Dies bedeutet gleichzeitig, dass Fehler erlaubt sein müssen. Beim mobilen Arbeiten steht das Ergebnis mehr im Fokus als eine tradierte Leistungsüberprüfung. Gleichzeitig werden Formen der Zusammenarbeit immer bedeutender, die globale Teams in die Lage versetzen, Wissen zu teilen und mit Blick auf die sich stetig wandelnden Kundenanforderungen zusammen zu arbeiten. Dies bedeutet, in der Arbeitswelt 4.0 ersetzt vernetztes Arbeiten bisher vorherrschende hierarchische Strukturen zugunsten von Handlungsfreiräumen, die den Wissensaustausch fördern.⁷
- 19 Eine spezifische Herausforderung an die Gestaltung monetärer Anreizsysteme ergibt sich mit dem sogenannten internen und dem externen Crowdsourcing als neue Arbeitsformen in der Arbeitswelt 4.0. Beim externen Crowdsourcing wird

⁶ Vgl. *Bennett/Maton/Kervin*, BJET, Vol. 39 (5), 775–786.

⁷ Vgl. *Meyer*, Personalwirtschaft 01/2016, 21.

das klassische Normalarbeitsverhältnis mit den üblichen Standards wie garantierte Arbeitszeit und Bezahlung sowie sozialversicherungsrechtliche Absicherung über Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung, Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall oder bezahltem Urlaub durch ein Beschäftigungsverhältnis ersetzt, in denen der Arbeitgeber (Auftraggeber) nicht einmal mehr verpflichtet ist, dem Arbeitnehmer (Auftragnehmer) regelmäßig Arbeit anzubieten.⁸ Dieses im Zuge der Digitalisierung entstandene innovative Arbeitsmodell bietet Unternehmen den Zugriff auf einen globalen Pool von Arbeitsressourcen zur Leistungserstellung. Insbesondere über Internetplattformen kann sich das Unternehmen heute weit über die internen Ressourcen hinaus mit einer Vielzahl von Menschen verbinden und Arbeitsaufgaben auslagern. Informationen, Ideen und Lösungsvorschläge von Menschen aus der ganzen Welt können so mit geringem Arbeitsaufwand gesammelt und in die internen Leistungserstellungsprozesse integriert werden.⁹ Unternehmen können aus einem Pool global verteilter Arbeitskräfte mit spezifischen Qualifikationen schöpfen, ohne sich langfristig an diese zu binden. Aus Sicht der Crowdworker stellen diese ihre Arbeitskraft (Zeit, Wissen, Fähigkeiten) dem Unternehmen (Crowdsourcer) gegen ein vereinbartes Entgelt zur Verfügung. Wird der Crowdsourcing-Ansatz unternehmensintern angewendet, wird von internem Crowdsourcing gesprochen. Hier werden ebenfalls über interne Plattformen die Arbeitsressourcen gepoolt, jedoch bleibt das bestehende Arbeitsverhältnis und damit der bisherige Arbeitnehmerstatus des Crowdworkers bestehen, was die Gestaltungsspielräume bei der Vergütung einschränkt.

II. Gestaltungsanforderungen an die Gesamtvergütung

Die sich aus den beschriebenen Trends ergebenden spezifischen Anforderungen an die Gestaltung der unternehmerischen Gesamtvergütungssysteme sind vielfältig und lassen sich nicht mit einem „one-size-fits-all“-Ansatz lösen. **20**

⁸ Vgl. dazu und zum Folgenden *Däubler/Klebe*, NZA 2015, 1032. Das TzBfG sieht für diese „Arbeit auf Abruf“ in Deutschland einen gewissen Schutzrahmen vor, der Null-Stunden Verträge vermeidet, in denen der Auftragnehmer/Arbeitnehmer keinerlei Anspruch auf ein bestimmtes (Mindest-)Arbeitsvolumen hat.

⁹ Vgl. dazu *Benner-Leimeister/Zogaj/Blohm*, S. 10. Crowdwork oder Crowdsourcing kann nahezu für alle Aktivitäten innerhalb von Leistungserstellungsprozessen eingesetzt werden, etwa für Primäraktivitäten wie Produktion, Marketing und Vertrieb, aber auch für unterstützende Sekundäraktivitäten wie Forschung und Entwicklung; vgl. *Benner-Leimeister/Zogaj/Blohm*, S. 11 f.