

Effizienzlohngestaltung

Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

Verfasser: Ronny Zschirnt, Viviane Präger

Inhaltsverzeichnis

- 1 Einleitung
- 2 Neoklassische Ansätze
- 3 Soziologische Effizienzlohntheorien und Erklärungsansätze
- 4 Gestaltung
- 5 Schlussbetrachtung
- 6 Literaturverzeichnis

Einleitung

Der folgende Artikel betrachtet verschiedene Effizienzlohntheorien, sowie die Ausgestaltung dieser. Angefangen mit neoklassischen Ansätzen, wird im Verlauf auch auf soziologisch-psychologische Erklärungsversuche eingegangen. Die Theorien werden in dieser Unterteilung kurz vorgestellt und jeweils einer Bewertung unterzogen. Zur Definition des Untersuchungsgegenstandes kann Folgendes gesagt werden: als Effizienzlohn bezeichnet man im Allgemeinen einen Lohn, welcher über dem Gleichgewichtslohn auf dem Arbeitsmarkt gezahlt wird.

Neoklassische Ansätze

Dieser Teil des Artikels widmet sich den drei folgenden Ansätzen: zum ersten dem so genannten Shirking-Ansatz, des weiteren dem Fluktuationskostenargument, sowie abschließend der Theorie der adversen Selektion.

Shirking-Ansatz

Das erste Shirking Modell, entwickelt von Shapiro und Stiglitz, legt die Annahme zu Grunde, dass Arbeitnehmer tendenziell drückebergerisch eingestellt sind. Um eine hohe Produktivität seitens der Arbeitnehmer zu erhalten, bedarf es einer entsprechend großen Strafe, falls drückebergerisches Verhalten festgestellt wird. Dies wird im Höchstfall die fristlose Kündigung sein. Zwei weitere Aspekte spielen hier eine gewichtige Rolle. So ist erstens eine Beobachtung der Belegschaft (Monitoring) nicht ohne weitere Kosten gewährleistet. Des Weiteren ist eine Kündigung nur wirklich dann eine Strafe, wenn sie mit einem hohen Einkommensverlust einhergeht. Kann der Arbeitnehmer also auf einem gleichgewichteten Arbeitsmarkt schnell eine weitere Stelle bekommen, welche gleich gut bezahlt wird, so sollte er sich nicht von der Kündigung an sich schrecken lassen (Shapiro, Stiglitz, 1984, S. 433). Hierin liegt der Anreiz der Arbeitgeber, einen höheren Lohn als den Marktlohn zu zahlen, um somit den Effizienzlohn an die Arbeitsleistung der Arbeitnehmer zu knüpfen

bzw. die Abwehr von „shirking“ zu erreichen. In dem sehr einfachen Modell haben alle Unternehmungen das Ziel, ihre Mitarbeiter vom drückebergerischen Verhalten fernzuhalten, somit werden alle Firmen ihre Löhne anheben und sie werden sich dann oberhalb des markträumenden Niveaus treffen. Durch diese höheren Ausgaben werden die Firmen gezwungen Personal abzubauen, was zu einem Anstieg der Arbeitslosigkeit führt. Ging man am Anfang davon aus, dass der Einkommensverlust dem Arbeitnehmer abschrecken wird, kommt nun auch ergänzend hinzu, dass der (entlassene) Arbeitnehmer sich in der Arbeitslosigkeit wieder findet. Weitere Modelle unterstellen einen Zusammenhang zwischen Beschäftigungsgröße und erhöhten Monitoring-Kosten. Dies führe zu höheren Löhnen bzw. zu steileren Lohnprofilen in größeren Unternehmungen (Rebitzer, Taylor, 1995, S. 250).

Fluktuationskostenargument

Ein weiterer Erklärungsansatz im Effizienzlohnbereich beschäftigt sich vor allem mit der Bedeutung der Kosten nach Kündigung und Neueinstellung. Zugrunde liegt die Annahme, dass Mitarbeiter kündigen, um sich auf dem Arbeitsmarkt nach lukrativeren Angeboten umzusehen; eine Suche nach Arbeitsstellen während der Anstellung wird in diesem Modell zur Vereinfachung ignoriert (Salop, 1979, S. 117). Die Besonderheit in Salops Ansatz liegt in der Trennung zwischen dem internen, also firmeneigenen, und externen Arbeitsmarkt. Die Fluktuationskosten entstehen direkt und indirekt. Auf direkte Weise durch Bewerbungsgespräche oder Kosten durch Traineeprogramme, indirekt werden Kosten beispielsweise durch eine geringere Produktivität im Lernprozess anfallen. Diese Ausgaben sind für die Firmen, unabhängig von der Beschaffenheit des externen Arbeitsmarktes, unabwendbar, da jeder Neueingestellte, ersetzt er den scheidenden Mitarbeiter auch noch so schnell, eine geringere Effizienz aufweist und er dem Unternehmen somit wiederum mehr kostet als ein erfahrener Mitarbeiter (ebd. S. 118). So erscheint es sinnvoll Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Dies soll durch eine Anhebung des Lohnes geschehen. Auch in diesem Falle kommt also ein Effizienzlohn zu Geltung, welcher höher liegt als das markträumende Niveau.

Adverse Selektion

Ein weiteres Modell, welches Effizienzlöhne betrifft, ist die Theorie der adversen Selektion. Zu Grunde liegt die Annahme, dass Arbeiter sich selbst am besten kennen und somit sich ihres Wertes bewusst sind. Die Unternehmungen können die Produktivität von Arbeitnehmern nicht einschätzen, es herrscht Informationsasymmetrie. Das Wissen um das eigene Fähigkeitsniveau der Arbeitnehmer wird sich in diesem Modell zu Nutze gemacht. Firmen bieten auch hier Löhne an, die über dem markträumenden Wert liegen. Zeigt sich bei dem Einstellungsgespräch ein Kandidat bereit, auch für weniger Geld für das Unternehmen tätig zu werden, so wird dieser abgelehnt (Schwimmer, 2007, S. 51).

Diskussion – erster Teil

Das wohl bekannteste Beispiel für Effizienzlohngestaltung in der Literatur ist die Einführung des 5\$-Tages in den Fordproduktionsanlagen im Jahre 1914. Die Untersuchung dieses Ereignisses stellt fest, dass Ford zu der Zeit aus einem großen Pool von Arbeitssuchenden wählen konnte und er zu dieser Zeit, aufgrund der Einführung neuer Fertigungstechnologien (Fließband), auch keine besonders hoch qualifizierten Arbeitskräfte brauchte (Raff, Summers, 1987). Eine Anhebung des Tageslohns von 2,34\$ auf 5\$ sowie die Senkung der Arbeitszeit von neun auf acht Stunden pro Tag sollte vor allem die hohe Fluktuations- und Abstinenzrate des Unternehmens senken. Die zu Grunde liegende Arbeit von Raff und Summers schließt aber auch nicht aus, dass Ford mit der Einführung eines solch ungewöhnlich hohen Lohnes Berühmtheit erlangen wollte. Das Ergebnis zeigt jedoch eindeutig, dass es sich für Ford gelohnt hat, diesen Schritt zu gehen: so konnte die Fluktuationsrate von 370% auf nahezu null gesenkt werden und außerdem nahmen die Fehlzeiten dramatisch ab. Ford selbst

bezeichnete die Lohnerhöhung (nach Ralf, Summers, 1987) als beste Ersparnisaktion, die es je gab. Viele verschiedene Untersuchungen zum Shirking-Modell befassen sich mit dem Zusammenhang zwischen Firmengröße (den damit verbundenen hohen Monitoring-Kosten) und der Lohnhöhe. So untersuchte Kruse (1992) den möglichen Zusammenhang zwischen Überwachungsintensität und Lohnhöhe, ohne jedoch Hinweise darauf zu finden, dass Firmen mit weniger Überwachung höhere Löhne zahlen würden. Bei einer Untersuchung des Zusammenhangs von Stücklöhnen (keine Monitoring-Kosten, da die Beschäftigten nach Fertigstellung von Stückzahlen entlohnt werden) und Betriebsgröße, sollte man annehmen, dass die Löhne auch in unterschiedlich großen Firmen annähernd gleich bleiben (Brown, Medoff, 1989). Doch hier stellte sich heraus, dass in größeren Firmen auch höhere Löhne gezahlt wurden, obwohl die Angestellten in diesem Fall Stückentlohnung bekamen und sich somit nach dem Shirking-Ansatz eigentlich „kein positiver Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Lohnniveau“ (Schwimmer 2007, S. 58) einstellen sollte. Die vorliegenden Studien sprechen „eher nicht für eine große Bedeutung“ (Schwimmer 2007, S. 61) des Shirking-Ansatzes. Schwimmer zeigt auf, dass verschiedene Studien indirekte „Evidenz für die Fluktuationskostentheorie“ belegen. So wird beispielsweise bei Leonard (1987, S. 148. f) eine signifikant „negative Korrelation zwischen Höhe des Stundenlohns und Fluktuationsrate“ (Schwimmer, 2007, S. 61 f.) festgestellt.

Soziologische Effizienzlohntheorien und Erklärungsansätze

Die Abgrenzung der soziologischen Effizienzlohntheorien zu den neoklassischen liegt darin, dass auch sozialen Normen ein Einfluss auf die Arbeitseffizienz zugeschrieben wird. Der Mensch ist demnach nicht nur ein Homo oeconomicus, der durch reines Nutzenkalkül bestimmt wird. Vielmehr wird er in diesen Theorien als Homo sociologicus beschrieben, der von Interaktionen und Vergleichen mit anderen Menschen beeinflusst wird. Dieser Betrachtungsweise tragen das nachfolgend vorgestellte fair-wage/effort-Modell und der Gift-Exchange Ansatz Rechnung.

Gift-Exchange Ansatz

Bei dem Gift-Exchange Ansatz von Akerlof wird unterstellt, dass „die Abhängigkeit der Arbeitsproduktivität vom firmenspezifischen Lohnniveau durch die Betonung soziologischer bzw. sozialpsychologischer Aspekte motiviert wird“ (Schwimmer, 2007, S. 51). Demnach wird die Arbeitsanstrengung eines Individuums nicht nur durch den Lohn beeinflusst, sondern auch durch die in der Arbeitsgruppe der Person herrschende Arbeitsanstrengung. Dies entspricht der Vorstellung, dass Menschen sich den äußeren Bedingungen, in diesem Fall dem Standard der Kollegen, anpassen. Überlegungen zu den Ursachen von höherer Arbeitsanstrengung stellte Akerlof nach einer Untersuchung an, in der zum Vorschein kam, dass Arbeiterinnen „die vom Unternehmen gesetzte Mindestanforderung der Arbeitsleistung im Durchschnitt um 15 % übertrafen, obwohl sie keine Aussicht auf eine Beförderung hatten“ (Kubon-Gilke, 1990, S. 58). Diese 15 Prozent „Mehrleistung“ können als Geschenk betrachtet werden, das die Arbeiterinnen dem Unternehmen machen, weil sie freundschaftliche Gefühle gegenüber ihren Kollegen und dem Unternehmen entwickelt haben. Allerdings machen sie dieses Geschenk nicht ohne dafür als Gegenleistung eine faire Entlohnung zu erwarten. Was genau unter fairer Entlohnung zu verstehen ist, wird im nächsten Abschnitt erläutert.

Das fair-wage/effort-Modell

Wie der Name “fair-wage/effort-Modell” schon erkennen lässt, wird in diesem Modell davon ausgegangen, dass die Arbeitsleistung davon abhängt, ob der gezahlte Lohn als gerecht empfunden wird. Kubon-Gilke beschreibt drei wesentliche Faktoren, die einen Lohn als gerecht erscheinen lassen:

1. Für die gleiche Leistung muss die gleiche Entlohnung gezahlt werden.
2. Die wahrgenommene Arbeitsleistung muss dem wahrgenommenen Lohn entsprechen.
3. Eine Erstattung der Ausbildungskosten und Opportunitätskosten (= „Kosten“ der Beschäftigung) findet statt.

Weiterhin besagt das fair-wage/effort-Modell, dass eine wahrgenommene Unterbezahlung zu einer Reduktion der Arbeitsleistung führt, eine Überbezahlung jedoch nicht zur Steigerung der Produktivität. Stattdessen führt eine Überbezahlung dazu, dass der Arbeitnehmer seine Arbeitsleistung höher bewertet. Hier drängt sich die Frage auf, wie der gerechte Lohn ermittelt wird. Zumeist wird dafür eine Referenzgruppe herangezogen, die dem Berufsbild entspricht. Dabei kann es sich demnach um Kollegen in dem eigenen Unternehmen oder in anderen gleichartig gelagerten Unternehmen handeln. Aber auch ein unternehmensinterner Vergleich über verschiedene Berufe oder Hierarchieschichten scheint möglich.

Diskussion – zweiter Teil

In dem Gift-Exchange Ansatz und dem fair-wage/effort-Modell wird beschrieben, dass die Arbeitsanstrengung und somit auch die Produktivität sinken, wenn der Lohnsatz als ungerecht empfunden wird. Begründet werden kann dieses Verhalten durch die Theorie der ausgleichenden Gerechtigkeit von George Homans: in einem Austausch erwarten Menschen, dass die Tauschgüter proportional sind. Wenn ein Arbeitnehmer das Gefühl hat, dass er viel mehr Leistung gibt, als er dafür vom Unternehmen in Form des Lohns als Austausch erhält, so führt dies zu einem Gefühl des Ärgers und der Arbeitnehmer wird versuchen die Ungerechtigkeit durch Reduktion seiner Arbeitsanstrengung auszugleichen (Vgl. Kubon-Gilke, 1990, S. 71). Neben diesem soziologischen Erklärungsansatz lässt sich durch die Equity-Theorie ein ähnlicher Zusammenhang zwischen Lohn und Leistung aus psychologischer Perspektive erklären. Diese Theorie geht auf Leon Festinger zurück und nimmt insbesondere Bezug auf die Theorie der kognitiven Dissonanz. Kognitive Dissonanz entsteht, wenn das Austauschverhältnisses von Arbeitsanstrengung und Lohn von zwei Personen als unterschiedlich wahrgenommen wird. Auch hier wird das Bedürfnis geweckt, auf das ungerechte Austauschverhältnis derart einzuwirken, dass Gerechtigkeit erreicht wird. Interessanterweise hat die Ungerechtigkeit aber nicht nur auf unterbezahlte Personen Auswirkungen sondern auch auf überbezahlte, wie sich in einem Experiment von Pritchard/Dunnette/Jorgenson zeigte. Es wurden für eine Woche 253 Personen angestellt, die für ihre Tätigkeit als Büroangestellte 2 US-Dollar pro Stunde verdienten. Es wurden jeweils einem Drittel der Personen erklärt, dass sie überbezahlt, unterbezahlt oder gerecht entlohnt werden. Bei einer Umfrage stellte sich heraus, dass „sowohl die vermeintlich Unter- als auch Überbezahlten eine geringere Arbeitszufriedenheit“ (Kubon-Gilke, S. 75) hatten als die angeblich gerecht Entlohnten. Dadurch zeigt sich, dass Ungerechtigkeit nicht nur bei Benachteiligung empfunden wird. In der Praxis wird jedoch kaum ein Individuum freiwillig weniger Lohn fordern, weil es gerechter wäre. Denn trotz der hier erwogenen Überlegungen ist der Mensch nicht nur ein Homo sociologicus sondern auch ein Homo oeconomicus.

Gestaltung

Allgemeine Berechnungen

Die einfachste Formel für die Berechnung von Effizienzlöhnen stellen die neoklassischen Modelle auf. Sie lautet: $e = e(w)$, es handelt sich um eine abstrakte Nutzenfunktion in Abhängigkeit der Lohnhöhe (Schwimmer, 2007, S. 49).

Parameter

Dem Shirking-Modell nach sollte die Höhe der Monitoringkosten in die Berechnung einbezogen werden. Der Effizienzlohn muss sich zwischen dem markträumenden Lohn und den Ausgaben für Überwachung einpendeln, da das Unternehmen, sonst ein Minusgeschäft eingeht. Dies kann nur in Betrieben eingesetzt werden, indem es schwer ist die Arbeitnehmer zu kontrollieren. In leicht überschaubaren Unternehmen werden die Monitoringkosten sehr gering liegen, somit würde sich ein Effizienzlohn kaum auszahlen können, da man das verfolgte Ziel (Abhalten von Faulenzen) sehr leicht durch die Überwachung erreichen kann. Ein Problem der gerechten Gestaltung ergibt sich hier, denn nicht jeder Arbeitnehmer wird mit demselben Einsatz von Ressourcen überwacht werden können. Demnach müsste für jeden Beschäftigten ein eigener Effizienzlohn berechnet und ausgezahlt werden, welches die Kosten des Instrumentes weiter anhebt und bei der Einführung dieses mit berücksichtigt werden muss. Parameter für das Modell der Fluktuationskosten ergeben sich allein aus deren Definition. Wie weiter oben bereits erwähnt, fallen verschiedene Kosten bei einer Neueinstellung an. Das Unternehmen, welches von dem Instrument Gebrauch macht, muss sich also um eine Aufstellung dieser Kosten für den gesamten Arbeitnehmerbereich bemühen. Mit einer Tabelle, welche Rekrutierungs-, Trainingskosten und die Dauer bis zur Erlangung von vollständiger Produktivität beinhaltet, können die nötigen finanziellen Mittel für die Wiederbesetzung einer Arbeitsstelle berechnet werden. Dies ermöglicht eine Gestaltung des Lohnes über dem markträumenden Niveau, jedoch unter der Summe der vollständigen Wiederbeschaffungskosten und hilft auch hier die Vermeidung eines Minusgeschäfts herbeizuführen. Ziel des Instrumentes ist die Belegschaft an das Unternehmen zu binden und somit Fluktuationskosten zu vermeiden. Erstrebenswert für die Unternehmensleitung wären in Folge dessen Kenntnisse darüber, wie hoch die Bindung der Arbeitnehmer abgesehen von der Lohnsetzung ist. Denn ist diese beispielsweise durch soziale Umstände (gekauft Haus und Familie in geringer Entfernung zur Arbeitsstelle) schon hinreichend gegeben, kann vom Gebrauch des Instrumentes abgesehen oder ein relativ niedriger Effizienzlohn gezahlt werden. Wiederum problematisch ist somit, dass aufgrund dieser Umstände für jeden Arbeitnehmer eine eigene Berechnung vorgenommen werden muss, um akkurate Ergebnisse zu erzielen. Auch die Schwierigkeit der Beschaffung von Informationen über die Betriebsgebundenheit muss in die Gestaltung hineinfließen. Die Höhe eines Entgeltes, welche unter Heranziehung der adversen Selektion anzubieten ist, lässt sich durch Branchenumfragen ermitteln. Dem Unternehmen muss eine Aufstellung gelingen, welche die Höhe von Löhnen in Bezug auf die Leistung hochqualifizierter Arbeitnehmer erfasst. Gelingt dies kann das Instrument genutzt werden, um bei Einstellungen die erwünschten Kandidaten zu finden und andere auszusortieren. Wie bereits im Abschnitt 3.2 erläutert kann eine Bestimmung des gerechten Lohnes durch heranziehen von Referenzgruppen erreicht werden. Des Weiteren scheint es möglich durch Befragungen herauszulesen, was der einzelne Mitarbeiter für gerecht empfindet. Schwierigkeiten ergeben sich daraus, wie eine solche Befragung auszusehen hat, denn möglicherweise werden die Beschäftigten eine Summe nennen, die über ihren eigentlichen Vorstellungen liegt, wenn sie annehmen, so eine Lohnsteigerung zu erreichen. Eine gerechte Entlohnung kann auch bei diesem Instrument nur gelingen, wenn jeder Arbeitnehmer einzeln betrachtet wird, was wiederum die Kosten des Instrumenteneinsatzes an sich erhöht und somit in die Berechnung einzufließen hat.

Schlussbetrachtung

In dieser Ausarbeitung wurde deutlich, dass der Mensch weder rein nutzenorientiert handelt, noch dass er sich ausschließlich von seinem Umfeld beeinflussen lässt. Neben den Erkenntnissen über die Wirkungsmechanismen von Effizienzlöhnen kann auch festgehalten werden, dass die Effizienzlohngestaltung in Betrieben ein schwieriges Unterfangen ist, da sich die Effizienzlöhne für die verschiedenen Arbeitnehmer nicht ohne weiteres ermitteln lassen. Neben den Marktlohnsatz nehmen auch Faktoren wie die persönlichen Kontakte eines

Menschen, seine Bindung an einen bestimmten Standort oder auch sein Selbstbild einen großen Einfluss darauf, wie hoch der individuelle Effizienzlohnsatz ist. Trotzdem lässt sich sagen, dass dieses Instrument einen großen Nutzen für Unternehmen haben kann, wenn es ihnen gelingt, ein Effizienzlohnniveau zu setzen, dass die Arbeitnehmer vom „Faulenzen“ abhält, sie an das Unternehmen bindet, gerechte Entlohnung verspricht und zugleich nicht zu hohe Kosten verursacht.

Literaturverzeichnis

Brown, C. und J. Medoff 1989, The Employer Size-Wage Effect. In: Journal of Political Economy, 97, S. 1027–1059.

Kruse, D. 1992, Supervision, Working Conditions, and the Employer Size-Wage Effect. In: Industrial Relations, 31, S. 229–249.

Kubon-Gilke, Gisela 1990: Motivation und Beschäftigung, Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag.

Raff, D. M. und L. H. Summers 1987, Did Henry Ford Pay Efficiency Wages? In: Journal of Labor Economics, 5, S. 57–86.

Rebitzer, J. B. und L. J. Taylor 1995, The Consequences of Minimum Wage Laws: Some New Theoretical Ideas. In: Journal of Public Economics, 56, S. 245–255.

Salop, S. C. 1979, A Model of the Natural Rate of Unemployment. In: American Economic Review, 69, S. 117–125. Schwimmer, Florian 2007: Firmengröße und Entlohnung: eine Neuinterpretation auf Basis arbeitsteiliger Prozesse. München, Univ., Diss..

Shapiro, Carl; Stiglitz, Joseph E.: Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device. In: American Economic Review, Jun84, Vol. 74 Issue 3, S. 433-444.

Von „http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Effizienzlohngestaltung“

- Diese Seite wurde zuletzt am 31. Oktober 2007 um 17:11 Uhr geändert.