

Vahlens Kurzlehrbücher

Personalmanagement

Bearbeitet von
Von Prof. Dr. Andreas Huber

2. Auflage 2018. Buch. XII, 238 S. Kartoniert
ISBN 978 3 8006 5034 7
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Personalwirtschaft, Lohnwesen,
Mitbestimmung

Zu Inhalts- und Sachverzeichnis

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Vorteile des Rangreihenverfahrens bestehen in der Verbesserung der Genauigkeit der Beschreibung von Tätigkeiten und in einer Objektivierung der Bewertung. *Nachteile* bestehen in den größeren Ermessensspielräumen bei Auffindung von Arbeitswerten und der Bewertung einzelner Anforderungsarten, da objektive, wissenschaftliche Grundlagen fehlen.

- Das *Stufenwertzahlverfahren* (Point Rating Method) verbindet analytische Methoden der Bewertung mit dem Prinzip der Stufung. Es legt für jede Anforderungsart Anforderungsstufen fest, denen bestimmte Wertzahlen bzw. Punkte zugeordnet werden. Damit entsteht für jede Anforderungsart eine Punktwertreihe. Die Wertzahlen können linear, degressiv oder progressiv steigen. Eine Gewichtung kann entweder getrennt erfolgen, d.h. nach einzelnen Anforderungsarten, oder als Gesamtwertzahl bzw. aus der Summe der erfassten Stufenwertzahlen.

Vorteile des Stufenwertzahlverfahrens bestehen darin, dass sich die Gesamtwertzahl leicht in Geldeinheiten umrechnen lässt und damit eine Objektivität der Bewertung vergleichsweise gut gewährleistet ist. *Nachteile* des Stufenwertzahlverfahrens liegen in einer gewissen Unübersichtlichkeit, wenn mehrere Verfahren und Methoden für die einzelne Punkteermittlung kombiniert werden.

Bezugspunkt für die meisten analytischen Methoden bzw. Verfahren ist das sogenannte *Genfer Schema*, bei dem von vier Anforderungsarten ausgegangen wird: Können, Verantwortung, Belastung und Arbeitsbedingungen. In Verbindung mit ergonomischen Begriffen, wie nicht-muskelmäßige und muskelmäßige Fähigkeiten bzw. Belastungen sowie Umgebungseinflüsse, werden auf der Basis einer Erweiterung des Genfer Schemas sechs Anforderungsarten nach REFA e.V. (Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung) entwickelt: Kenntnisse, Geschicklichkeit, Verantwortung,

Anforderungsarten		
Genfer Schema	Ergonomische Begriffe	REFA-Anforderungsarten
Können	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vorwiegend nicht muskelmäßige Fähigkeiten ▪ vorwiegend muskelmäßige Fähigkeiten 	1. Kenntnisse 2. Geschicklichkeit
Verantwortung		3. Verantwortung
Belastung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vorwiegend nicht muskelmäßige Belastung ▪ vorwiegend muskelmäßige Belastung 	4. geistige Belastung 5. muskelmäßige Belastung
Arbeitsbedingungen	▪ Umgebungseinflüsse	6. Umgebungseinflüsse

Abbildung 5.2: Bestimmung von Anforderungen

geistige Belastung, muskelmäßige Belastung und Umgebungseinflüsse. (Ridder 2015, 240/Abbildung 5.2)

Neuere Formen der Arbeitsbewertung, wie sie etwa im Entgelt-Rahmentarifvertrag (ERA) oder bei der Arbeitsbewertung für Führungskräfte zum Ausdruck kommen, zeichnen sich häufig durch eine gewandelte Festlegung von Bewertungskategorien als Arbeitswerteinheiten aus:

Im *ERA-Bewertungsverfahren* wird weiterhin die Arbeitsaufgabe für eine anforderungsgerechte Entlohnung zugrunde gelegt. Auch summarische und analytische Arbeitsbewertung kommen zur Anwendung, jedoch werden tradierte Lohn- und Gehaltsgruppen durch neue, sogenannte Entgeltgruppen ersetzt. Dabei unterscheidet sich die Anzahl dieser Gruppen in einzelnen Tarifregionen; für die Eingruppierung von Personen sind zudem Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten bedeutsam, die jedoch auch außerhalb von Ausbildung und Studium gewonnen werden können. Darüber hinaus wird ein Handlungsspielraum für eine Aufgabenerledigung festgelegt.

Speziell bei einer *Arbeitsbewertung für Führungskräfte* wird in der Praxis häufig auf die Bewertungskriterien nach Hay zurückgegriffen, die auf drei Dimensionen basieren, nämlich Wissen als Input, Denkleistung und Verantwortung als Output. *Kritisch* bleibt gegen jegliche Form der Arbeitsbewertung einzuwenden, dass die Vielschichtigkeit von Arbeitsleistungen sich kaum durch konzeptionelle Modelle exakt abbilden lässt. (Berthel/Becker 2013, 619 ff.)

5.3 Entlohnungsformen: Anreizsysteme und spezielle Vergütungen

5.3.1 Entlohnungsformen und Anreizsysteme

Entlohnungsformen, Vergütungs- oder Entgeltsysteme, die begrifflich meist synonym gebraucht werden, bezeichnen aus *Sicht von Mitarbeitern* ein Mittel zur Befriedigung von Bedürfnissen und zur Sicherung einer materiellen Existenzgrundlage. Aus *Sicht von Unternehmen* wird unter Vergütung eine Kostenart sowie ein Anreizsystem für Mitarbeiter zur Erreichung betrieblicher Ziele verstanden.

Leistungsabhängige Entlohnungsformen unterschieden folgende Arten des Arbeitsentgelts: Grundvergütungen, wie das *Grundgehalt* oder den *Grundlohn*, in Form der Lohnvarianten, wie Zeitlohn oder Akkordlohn, die teilweise als garantierte Mindestlöhne existieren. *Gehälter* stellen diesbezüglich auf Woche, Monat oder Jahr bezogene Zeitlöhne dar, die häufig anforderungs- oder qualifikationsorientiert vergütet werden. Additiv wird bei Grundlöhnen der sogenannte *ergänzende Lohn* in Form von Prämien, Zuschlägen oder Zulagen berücksichtigt. Sonstige zusätzliche Entgeltanteile können als Vergütungen für besondere Mitarbeiterleistungen oder als erfolgsabhängige Vergütungen in Form von Erfolgsbeteiligungen und leistungsabhängigen Jahreszahlungen anfallen. *Personalkosten* entstehen demgegenüber für alle Leistungen des Un-

unternehmens, die den Mitarbeitern direkt oder indirekt geldlich oder geldwert zugestanden werden. Geldliche Leistungen können erfolgen als Bruttoentgelte oder Bruttogehälter, wobei Mitarbeiter dann den um die Lohnsteuer und den Arbeitnehmeranteil zur Sozialversicherung gekürzten Betrag als Nettogehalt ausgezahlt bekommen. Mithilfe der *Lohn- oder Entgeltpolitik* eines Unternehmens werden sowohl die absolute Lohnhöhe, die sich als Lohnniveau einer Branche oder eines Unternehmens ergibt, gestaltet als auch die relative Lohnhöhe, die durch eine Differenzierung der Löhne innerhalb eines Unternehmens bestimmt wird. (Drumm 2008, 489 ff.; Franke 2015, 43 ff./Abbildung 5.3)

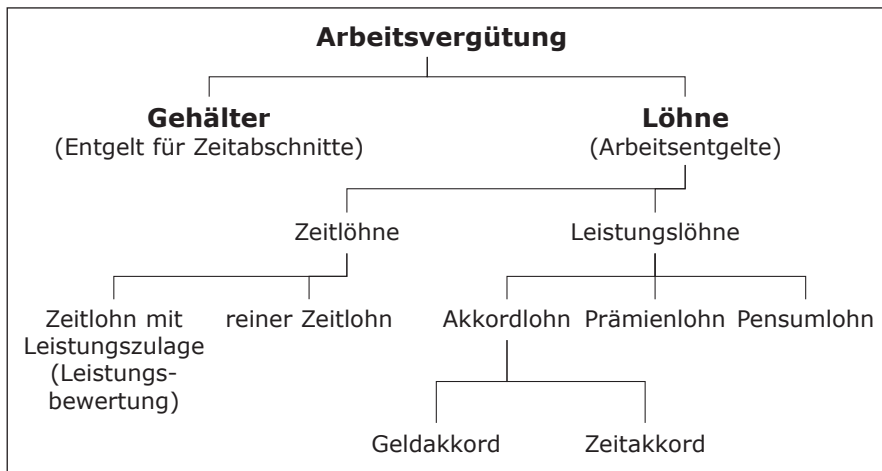


Abbildung 5.3: Gehälter und Löhne

Lohnsätze werden nach Maßgabe der Schwierigkeitsgrade für verschiedene Tätigkeiten ermittelt oder über Arbeitsbewertungen festgelegt. *Lohnformen* stellen demgegenüber einzelne Lohnarten dar, wie z. B. Zeitlöhne, Akkordlöhne, Prämienlöhne oder Pensumlöhne etc. Löhne, die teilweise durch tariflich abgesicherte Grundvergütungen festgelegt sind, setzen sich zusammen aus Grundlöhnen, Prämienlöhnen, Pensumlöhnen, ergänzenden Löhnen sowie Löhnen ohne Leistung und zusätzlichen, betrieblichen Sozialleistungen. (Hentze/Graf 2005, 115 ff.)

Grundlöhne lassen sich einteilen in Zeitlohn und Akkordlohn mit weiterer Unterteilung in Zeitakkordlohn und Geldakkordlohn. (Breisig 2016, 289 ff.; Miebach 2017, 334 ff.)

- Der *Zeitlohn* stellt eine Vergütungsform dar, bei der die Entlohnung nach der Dauer der geleisteten Arbeitszeit erfolgt, d. h. es wird ein bestimmter Lohnsatz pro Zeiteinheit gezahlt. Unterschieden werden infolgedessen Stundenlohn, Tageslohn, Wochenlohn, Monatslohn oder Jahreslohn. Zeitlöhne lassen sich weiterhin als reine Zeitlöhne durch anforderungsorientierte Lohndifferenzierung oder als Zeitlöhne mit Leistungszulage angeben.

- Der *Akkordlohn* stellt einen weiteren Grundlohn dar, der einen unmittelbaren Leistungsbezug aufweist. Ein Akkordlohn besteht aus zwei Teilen, dem Mindestlohn, der meist tariflich garantiert ist und der einem vergleichbaren Zeitlohn bei Normalleistung entspricht, und dem Akkordzuschlag, der als prozentualer Aufschlag ergänzt wird. Mindestlohn und Akkordzuschlag ergeben den Akkordrichtsatz.
 - (a) Der *Zeitakkordlohn* stellt eine erste Variante des Akkordlohns dar, bei der eine feste Zeit je Produktionseinheit zugrunde gelegt wird, die dann vergütet wird. Mitarbeiter erhalten also für jedes hergestellte Stück eine im Voraus festgesetzte, gleichbleibende Zahl von Zeiteinheiten zugewiesen. Die Umrechnung in Geldeinheiten erfolgt erst am Ende der Abrechnungsperiode.
 - (b) Der *Geldakkordlohn* als zweite Variante des Akkordlohns wird direkt an einem festen Geldwert je Produktionseinheit ausgerichtet. Er wird deshalb häufig auch als Stückakkord bezeichnet, wobei Mitarbeitern ein Geldbetrag für die Erbringung einer bestimmten Arbeitsleistung vorgegeben wird, der auch als Akkordsatz bezeichnet wird.

Der **Prämienlohn** stellt sowohl eine anforderungs- als auch leistungsbezogene Lohnform dar, da neben einem vereinbarten Grundlohn eine zusätzliche Prämie für eine bestimmte Mehrleistung von Mitarbeitern vergütet wird. Der Prämienlohn besteht aus zwei Teilen: einem Grundlohn und einer Prämie. Mit dem *Grundlohn* wird der Lohn anforderungsbezogen ausgewiesen, mit der *Prämie* dann leistungsbezogen differenziert. Bei der *Leistungszulage* werden in größeren Zeitabständen Leistungen durch relative Abstufungen subjektiv bzw. individuell bestimmt. Prämienarten lassen sich unterscheiden in Mengenleistungsprämien, Qualitätsprämien, Ersparnisprämien, Nutzungsgradprämien oder in kombinierte Prämien. (Breisig 2016, 291f.)

Vorteile des Prämienlohns liegen im Leistungsanreiz für Mitarbeiter und in der Möglichkeit sowohl quantitative als auch qualitative Merkmale der Arbeitsleistung zu berücksichtigen. *Nachteile* des Prämienlohns bestehen in dem mit der Abrechnung verbundenen Mehraufwand und einer Lohnbegrenzung nach oben. Die Prämie kann nicht mit einer Leistungszulage verglichen werden, da das Arbeitsergebnis beim Prämienlohn in jeder Periode objektiv und materiell neu festgesetzt werden muss.

Der **Pensumlohn** bezieht sich auf künftig erwartete Leistungen und besteht im Wesentlichen aus zwei Teilen: Einem Grundlohn und dem periodenfixen Pensumentgelt. Der *Grundlohn* wird auch hier anforderungsbezogen differenziert, während das *Pensumentgelt* oder der Pensumanteil in seiner Differenzierung leistungsbezogen erfolgt. Unter Mengenbezug vergütet der Pensumanteil das für die kommende Periode festgelegte Arbeitsvolumen.

Vorteile des Pensumlohns bestehen in der Zusicherung eines garantierten Lohnanteils, in geringeren Unstimmigkeiten wegen Vorgabezeiten und durch eine einfache Lohnabrechnung. *Nachteile* bestehen im fehlenden Leistungsanreiz bei erhöhter Betreuung und Motivation der Mitarbeiter und einer nicht direkt zurechenbaren Produktivität Einzelner in der Gruppe. (Hentze/Graf 2015, 140f.)

5.3.2 Entlohnungsformen und spezielle Vergütungen

Als **ergänzende Löhne** werden häufig sogenannte *Gratifikationen* bezeichnet, die als Vergütungen zu bestimmten Anlässen gewährt werden. Ursache dafür ist eine Belohnungsgeste für die in der Vergangenheit erbrachten Dienste oder ein Ansporngedanke für zukünftig zu leistende Tätigkeiten. Regelmäßig vergütete Gratifikationen sind Weihnachts-, Urlaubs- oder Jubiläumsgratifikationen. Dem Charakter von ergänzenden Löhnen entsprechen auch *sonstige Zuwendungen*, die teils in geldlichen, teils in geldwerten Leistungen bestehen, wie etwa in Mietzuschüssen, in der Nutzung einer betriebseigenen Wohnung, in Fahrtkostenzuschüssen oder in vermögenswirksamen Leistungen. Im Zuge der Lohnflexibilisierung haben auch sogenannte *Cafeteria-Systeme* auf die Individualisierung der Entlohnung Einfluss genommen. Merkmale von Cafeteria-Systemen sind entweder ein Wahlangebot für Mitarbeiter mit mindestens zwei Alternativen oder ein für Mitarbeiter bindendes Wahlbudget sowie eine periodische Wahlmöglichkeit für eine bestimmte Entlohnungsform, wie z. B. Firmenwagen oder Barvergütung, jährliche Gehaltserhöhung, Arbeitszeitkonten etc. (Hentze/Graf 2005, 144 ff., 174 ff.; Berthel/Becker 2013, 601 ff./Abbildung 5.4)

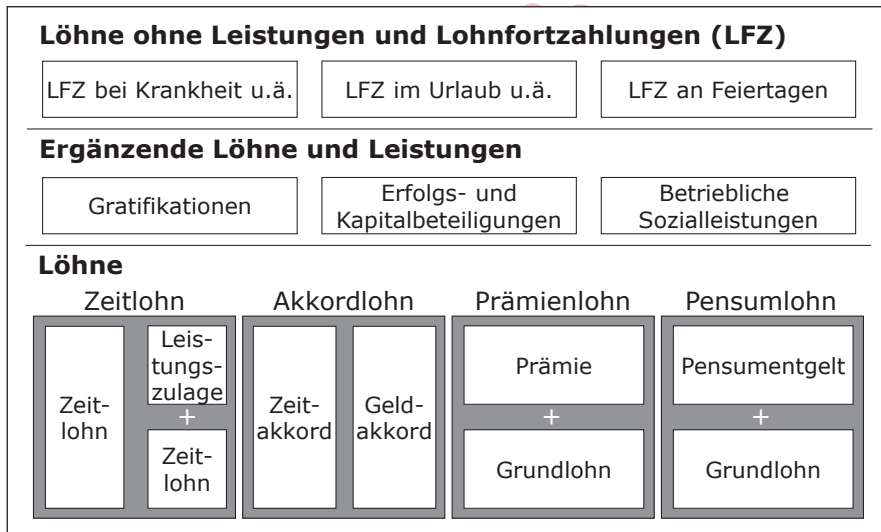


Abbildung 5.4: Entlohnungsformen und spezielle Vergütungen

Zu **Löhnen ohne Leistung** zählen insbesondere *Lohnfortzahlung* bei Krankheit, Entgelt für Maßnahmen der medizinischen Vorsorge und Rehabilitation, wie z. B. Kuren, Heilverfahren etc., persönliche Verhinderung oder Abwesenheit bei außerordentlichen Ereignissen, wie z. B. Geburt, Sterbefall, Hochzeit, weiterhin Urlaub und Feiertage etc.

Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen gelten als variable Beteiligungsentgelte und entsprechen Flexibilisierungsinstrumenten einer betrieblichen Entgeltpolitik (Hentze/Graf 2005, 174 ff.; Stock-Homburg 2013, 418 ff.):

- Unter *Erfolgsbeteiligung* versteht man ein zusätzliches, freiwilliges bzw. variables oder periodenbezogenes Entgelt auf Grundlage des Gesamtergebnisses eines Unternehmens. Dies bedeutet, dass Arbeitnehmer am Unternehmensergebnis beteiligt werden, wobei sich ihr Entgelt dann zusammensetzt aus einem festen Grundlohn und einem Bonus mit festem oder flexiblem Anteil. Dieser Bonus wiederum hängt ab von bestimmten Erfolgskennzahlen des Unternehmens. Bemessungsgrundlagen einer Erfolgsbeteiligung können die Leistungen des Unternehmens sein, wie z. B. Produktionsmenge, Produktivität oder Kostenersparnis, der Ertrag in Form von Umsatz, Rohertrag oder Nettoertrag, Wertschöpfung sowie einer daraus abgeleiteten Gewinnbeteiligung, wie z. B. Tantiemen, ausgewiesen durch Bilanzgewinn, Ausschüttungsgewinn oder Substanzgewinn etc. Auch der Unternehmenswert als Bezugsgröße der Personalentlohnung hat eine zunehmende Bedeutung erlangt. Man unterscheidet dabei zwischen externen und internen Unternehmenswertkennzahlen:
 - (a) *Externe Erfolgskriterien* stellen etwa die Entwicklung des Börsenkurses als Indikator einer Wertentwicklung dar, der aufgrund zahlreicher nicht auf die eigentliche Unternehmenspolitik zurückzuführender Einflüsse als problematisch gilt.
 - (b) *Interne Erfolgskriterien* werden z. B. durch den Economic Value Added (EVA) oder den Cash Value Added (CVA) abgebildet.
 - (c) *Strategische Erfolgskriterien* werden auf der Basis von vereinbarten Unternehmens-, Bereichs- und Mitarbeiterzielen ermittelt.

Eine Erfolgsbeteiligung wird auch im Zusammenhang mit der Vermögensbildung diskutiert, wobei man dann zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Vermögensbildung sowie staatlich geförderten Sparformen unterscheidet.

- Unter *Kapitalbeteiligung* versteht man alle Formen der direkten und indirekten Beteiligung von Unternehmensmitgliedern an Eigen- und Fremdkapitalausstattungen. Die Beschäftigten werden im ersteren Fall Miteigentümer des Unternehmens, wie z. B. über Belegschaftsaktien, wodurch das Einkommen aus Grundgehalt und Beteiligung in Abhängigkeit von der Dividendenausüttung schwankt. Bei einer Fremdkapitalbeteiligung erhalten die Arbeitnehmer Anteile am Fremdkapital und werden damit Gläubiger des arbeitgebenden Unternehmens, indem sie Darlehen, Obligationen oder Anteile von beiden halten, und dadurch eine feste Verzinsung beziehen, aber keine Mitwirkungsrechte besitzen.

Unter **betrieblichen Sozialleistungen** versteht man tendenziell freiwillige, teilweise betrieblich beeinflussbare, zusätzliche Leistungen und gesetzlich oder tarifvertraglich festgelegte Zuwendungen des Unternehmens. Zu betrieblichen Sozialleistungen gehören zunächst drei Arten (Hentze/Graf 2005, 206 ff.; Bröckermann 2016, 223 ff.):

- (1) *Gesetzliche Sozialleistungen*, wie z.B. Arbeitgeberbeiträge zur gesetzlichen Sozialversicherung, wie z.B. Kranken- und Pflegeversicherung, Rentenversicherung, Arbeitslosen- und Unfallversicherung, Beiträge zu Berufsgenossenschaften, Lohnfortzahlungen im Krankheitsfall etc., sind insgesamt durch gesetzliche Verpflichtungen bedingt.
- (2) *Tarifliche Sozialleistungen* sind in Tarifverträgen geregelt und werden kontinuierlich angepasst sowie in Abhängigkeit von der Geltungsdauer bestimmter, tarifvertraglicher Regelungen vergütet, wie z.B. Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld, vermögenswirksame Leistungen etc.
- (3) *Freiwillige Sozialleistungen* werden in Form von Vorsorgeleistungen erbracht, wie z.B. betriebliche Altersversorgung, Versicherungen oder kostenlose Vorsorgeuntersuchungen etc., weiterhin in Form von Geldleistungen, wie z.B. Fahrtkostenzuschuss, Arbeitgeberdarlehen etc., schließlich in Form von Sachleistungen, wie z.B. Kleidung, Büroausstattung, Belegschaftsverkauf etc., letztlich in Form von Sozialeinrichtungen, wie z.B. Betriebsgastroonomie, Sport- und Freizeitanlagen, Relocation Services, Mobilitätshilfen, Beratungs- und Betreuungsangebote etc.

Als Ziele bzw. Motive für die Gewährung von Zusatz- bzw. Sozialleistungen können die Erhaltung bzw. Steigerung der Leistungsfähigkeit und der Leistungsmotivation von Mitarbeitern gelten, weiterhin die Vermeidung von Fluktuation beabsichtigt sein oder die Anerkennung von Leistung sowie die Förderung des Betriebsklimas intendiert werden.

Zunehmende Bedeutung erhält die **betriebliche Altersvorsorge**, da aufgrund von staatlichen Versorgungslücken im Rentensystem eine erweiterte private Vorsorge im Alter erforderlich wird. Im Rahmen der betrieblichen Altersvorsorge werden direkte Pensionszusagen, Rentenleistungen aus Pensions- oder Unterstützungskassen gewährt, Direktversicherungen angeboten oder Höherversicherungen zur gesetzlichen Rentenversicherung ermöglicht sowie Ansprüche aus Pensionsfonds geteilt. Mit aufgeschobenen Vergütungen (Deferred Compensation) werden Teile von Vergütungen nach Auszahlungszeitpunkten aufgeteilt und dann teilweise in der Arbeitsphase oder in der Ruhestandsperiode ausgezahlt.

Für eine **Führungskräfteentlohnung** gelten meist differenziertere Regelungen als die bisher dargestellten. Führungskräfte, die nach Vereinbarungen eines außertariflichen Gehalts vergütet werden, beziehen neben einer anforderungsbezogenen Grundvergütung variable, leistungsbezogene Bestandteile, Zusatzleistungen und gestaltbare, variable Bezüge. Führungskräftevergütung soll damit im Wesentlichen drei *Funktionen* erfüllen: eine Motivationsfunktion, eine Selektionsfunktion und eine Koordinationsfunktion, wobei insbesondere letztere Funktionen einen potenziellen Ressortegoismus minimieren soll. (Berthel/Becker 2013, 619 ff.)

5.4 Trends und Aufgaben

5.4.1 Trends

Unternehmen müssen ihre Anreizstrukturen sowohl an globalen Vergleichskriterien als auch an individuellen Differenzierungsanforderungen ausrichten, damit sie einerseits wettbewerbsfähig bleiben und Leistungspotenziale von Mitarbeitern gezielt fördern, andererseits auch neue Bedürfnislagen ihrer Mitarbeiter berücksichtigen können. Dies zwingt Unternehmen zu einer vielfältigen **Neubewertung der Personalentlohnung** in quantitativer und qualitativer Hinsicht.

- Trends**
- Vergütungsmanagement orientiert sich an internationaler Ausrichtung und einer **Differenzierung von Vergütungsbestandteilen** über Anreizbeitragsstrukturen
 - **Tendenzen in der Arbeitsmarkt-, Bildungs- und Sozialpolitik** bleiben zentrale Einflussfelder für Anreiz- und Entgeltsysteme in Unternehmen
 - **Fokus auf Wertschöpfungsorientierung und Kostenmanagement** beeinflussen klassische Strategien des Personalkostenmanagements unter Ergänzung gradueller Anpassungen und Differenzierung
 - **Unternehmensbezogenes Entgeltmanagement** unter Berücksichtigung von Erfolgs- und Leistungsgerechtigkeit
 - **Mitarbeiterperspektiven** orientieren sich bei der Entgeltgestaltung an Zufriedenheitskriterien und flexiblen Vergütungskomponenten
 - **Differenzierungen** bei Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen

Trends im Vergütungsmanagement

Unter dem Aspekt einer leistungs- und anforderungsbezogenen Vergütung werden insbesondere Zusatzvergütungen im Sinne von Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen in Abhängigkeit des Unternehmenserfolgs Berücksichtigung finden. Vor diesem Hintergrund wird auch eine Neubewertung der *Entgeltgerechtigkeit* in Verbindung mit einem wettbewerbsfähigen *Unternehmenserfolg* erforderlich. Dies führt zu Differenzierungen bei Entlohnungsformen mit erfolgsabhängigen Vergütungssystemen oder gesonderten Vergütungskomponenten und sonstigen Gratifikationen. Dabei werden Aspekte eines Risiko- bzw. Wertschöpfungsmanagements oder eines Qualitätsmanagements zunehmend bedeutsam. In Verbindung damit werden auch neue Input-Impulse durch qualitative Konzepte, wie *Vertrauensarbeitszeit* und ein neues Verständnis von Benefit Levels, Arbeitszufriedenheit und Loyalität erwartet.