Fachbereich Transport- und Verkehrswesen

Semesterarbeit

Leistungsabhängige Entlohnung

Eingereicht bei: Prof. Dr. rer. pol. Bender

von Patrick Preß
Lustgarten 31
38229 Gebhardshagen
Matr.-Nr.:9789704
**Inhaltsverzeichnis**

Inhaltsverzeichnis........................................................................................................I-III
Abbildungsverzeichnis..................................................................................................III

1. Einleitung.................................................................................................................

1.1 Aufbau der Hausarbeit.........................................................................................1

2. Lohnformen und betriebliche
Leistungsanreize........................................................................................................2

2.1 Grund und Leistungsentgelt.............................................................................2

2.2 Akkordlohn..........................................................................................................4

2.3 Prämienlohn.........................................................................................................5

2.4 Zeitlohn................................................................................................................6

2.4.1 Zeitlohn ohne Leistungszulage.................................................................6

2.4.2 Zeitlohn mit Leistungszulage.................................................................7

2.5 Sonstige Lohnformen.........................................................................................8

2.5.1 Zeitlohn mit Richtwerten...............................................................................8

2.5.2 Kontrakt- und Pensumlohn...........................................................................8

2.6 Unterscheidungsmerkmale der Lohnformen..................................................9

3. Variable Vergütung von Führungskräften.........................................................10
3.1 Einflussgrößen der variablen Vergütung.................................................11

3.2 Komponenten eines flexiblen Vergütungssystem......................................12

3.2.2 Grundbezüge..........................................................................................13

3.2.2.1 Operatives und taktisches Anreizsystem.............................................13

3.2.2.2 Langfristig marktindizierte Anreizsysteme........................................15

3.2.2.3 Kritikpunkte an langfristig marktindizierter Bezüge..................................15

3.2.2.4 Langfristig leistungsbezogene Anreizsysteme....................................16

3.2.2.5 Kritikpunkte an langfristig leistungsbezogenen Bezügen..........................17

3.3 Strategieorientierte Anreizsysteme..........................................................17

3.3.1 Management-Accounting-Ansatz............................................................18

3.3.2 Strategische Meilensteine.................................................................18

3.4 Zusatzleistungen.........................................................................................19
4. Incentives als generelle Anreizmittel

4.1 Komponenten eines Incentive-Systems

4.1.1 Wichtige Elemente eines nichtfinanziellen Anreizsystems

4.1.1.1 Führungsverhalten

4.1.1.2 Unternehmenskultur

4.1.1.3 Qualifikation

4.1.1.4 Arbeitsumfeld

4.1.1.5 Karriere

4.2 Gestaltungsfelder für nichtfinanzielle Anreizsysteme

4.3 Ausgestaltung eines Incentive-Systems

4.3.1 Ausgestaltung des Incentives-Systems mit materiellen oder immateriellen Anreizen

4.3.2 Schwierigkeiten und Problematik bei der Ausgestaltung eines Incentive-Systems

4.3.3 Aktuelle Tendenzen bei der Ausgestaltung von Incentive-Systemen
4.4 Incentives als spezielle Anreizmittel..........................................................28
   4.4.1 Merkmale der Incentives als spezielle Anreizmittel..........................28
   4.4.2 Kritikpunkte an der Gestaltung von Incentive- Aktionen
       als Wettbewerb......................................................................29
   4.4.3 Wirksamkeit
       der
       Incentive-Aktionen.........................................................30

4.5 Übertragung von Incentives auf andere Mitarbeitergruppen...........30

5
   Fazit.................................................................................................31

Literaturverzeichnis.................................................................................3

2

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Grund- und Leistungsentgelt......3

Abbildung 2: Bestandteile des
Prämienlohnes...............................................................5

Abbildung 3: Flexibilität, Motivation, Zielerreichung..............................11

Abbildung 4: Gestaltungsfelder von Incentives.................................23
1. Einleitung


1.1 Aufbau der Hausarbeit

Im ersten Teil dieser Hausarbeit werden zuerst die Grundlagen einer leistungsgerechten Lohngestaltung erläutert sowie die gängigen Lohnformen im gewerblichen Bereich vorgestellt und darauf hin untersucht, inwieweit sie den Anforderungen einer leistungsorientierten Entlohnung entsprechen, wie ihre Bedeutung aufgrund der sich ändernden Organisationsformen in der Zukunft sein wird. Der zweite Teil der Hausarbeit behandelt die Entwicklung von flexiblen Entlohnungssystemen für Führungskräfte.
Dabei werden verschiedene Strategien vorgestellt, die die leistungsabhängige Entlohnung von Führungskräften als ihr Ziel ansehen. Im dritten Teil werden sogenannte Incentives als Anreizsysteme einer leistungsabhängigen Entlohnung vorgestellt, ihre Ausgestaltung und Wirkung auf die potentiellen Empfänger erläutert.

2. Lohnformen und betriebliche Leistungsanreize

2.1 Grund und Leistungsentgelt


Die menschliche Leistung ist unter zwei Gesichtspunkten zu sehen: Zum einen ist sie davon abhängig, welche Arbeit der Mitarbeiter ausführen soll, also „was“ ein Mitarbeiter tun soll und andererseits, „wie“ er die Arbeit, d.h. mit welcher Qualität er die Arbeit verrichtet. Diese zwei Aspekte der menschlichen Leistung sollen nun einmal näher betrachtet werden.

Die Qualität seiner Leistung, d.h. wie ein Mitarbeiter seine Leistung verrichtet (z.B. schnell oder langsam, sorgfältig oder nachlässig), wird direkt von ihm beeinflusst und schlägt sich deshalb auch im Leistungsentgelt nieder. Die folgende Abbildung soll den Zusammenhang zwischen grund- und leistungsbezogenem Entgelt noch einmal verdeutlichen:

Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Grund- und Leistungsentgelt

Die Leistung wird anhand folgender Merkmale beurteilt und gemessen und schließlich bestimmt:

- Menge
- Qualität
- Auslastung
- Zeitaufwand
- Einhaltung von Terminen
- erreichte Produktivität der Gruppen
- Effektivität des Personaleinsatzes
- bedarfsorientierte Gestaltung der täglichen Arbeitszeit
- Disposition der Arbeitsaufträge
Diese Leistungsmerkmale werden mit Leistungsentgelt honoriert. Hierzu stehen alternativ drei Entgeltgrundsätze zur Verfügung, die in den folgenden Abschnitten näher erläutert werden.

- Akkordlohn
- Prämienlohn
- Zeitlohn mit oder ohne Leistungszulage

2.2 Akkordlohn

Unter Akkordlohn versteht man eine Entlohnungsform, bei der die Leistung die jeweilige Höhe des Verdienstes unmittelbar bestimmt; d.h. der Akkordlohn honoriert allein in Zeit (Minuten, Stunden) oder Menge (Stück, kg je Zeiteinheit) gemessene menschliche Leistung. Der Akkordlohn besteht aus dem Mindestlohn, der tariflich garantiert ist und dem Ackordzuschlag, der üblicherweise zwischen 15% und 25% des Mindestlohnes beträgt. Leistung und Lohn verhalten sich proportional. Das bedeutet, dass z.B. bei einer Mengenleistung, die 20% über der Normalleistung liegt, ein 20% höherer Lohn gegenüber dem Ausgangslohn zu zahlen ist. Dabei wird also davon ausgegangen, dass die Mehrleistung vom Leistungsgrad des Menschen bestimmt wird und nicht von den Veränderungen im Arbeitsverfahren, Arbeitsmethoden und technologischen Daten im Arbeitssystem. Hierbei muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass durch die fortschreitende Automatisierung der Prozesse, die Möglichkeit des Einzelnen, sein Arbeitstempo selbst zu bestimmen, immer mehr erschwert wird und einen Grund darstellt, warum die Anwendung des Akkordlohnes abnimmt.

2.3 Prämienlohn
Prämienlohn ist ein Entlohnungsgrundsatz, bei dem der Lohn anforderungs- und leistungsabhängig differenziert wird. Außer der vom Menschen beeinflussbaren Mengenleistung können auch andere Leistungskennzahlen zugrunde gelegt werden (vgl. REFA, MLBO). Der Prämienlohn besteht aus einem leistungsabhängigen und einem leistungsunabhängigen Teil:

Abbildung 2: Bestandteile des Prämienlohnes


Dieses hat zu Folge, dass tendenziell eine breitere Anwendung des Prämienlohnes zulasten des Akkordlohnes festzustellen ist.
2.4 Zeitlohn

2.4.1 Zeitlohn ohne Leistungszulage

Beim Zeitlohn ohne Leistungszulage wird ein bestimmter Lohnsatz pro Zeiteinheit gezahlt. Obwohl damit kein unmittelbarer Leistungsbezug hergestellt wird, muss darauf hingewiesen werden, dass die Leistung nicht unberücksichtigt bleibt. Es besteht nämlich ein mittelbarer Leistungsbezug, der sich in der konkreten Leistungserwartung ausdrückt, die sich an der Normalleistung orientiert. Ermittelt wird der Zeitlohn als Bruttolohn folgendermaßen:

\[
\text{Zeitlohn} = \text{Lohnsatz je Zeiteinheit} \times \text{Anzahl der Zeiteinheiten}
\]

Der Zeitlohn findet Anwendung bei:

- Besonderer Bedeutung der Qualität der Arbeit
- Erheblicher Unfallgefahr
- Kontinuierlichem Ablauf der Arbeit
- Nicht vorher bestimmbarer und quantitativ nicht messbarer Arbeit

Im Hinblick auf die erbrachten Leistungen birgt der Zeitlohn ohne Leistungszulage das Risiko geringer Arbeitsleistung für das Unternehmen. Ein weiterer Nachteil ist, dass die Mitarbeiter bei dieser Lohnform keine Motivation und keinen Anreiz zur Mehrleistung erhalten.

2.4.2 Zeitlohn mit Leistungszulage

Der fehlende Anreiz beim Zeitlohn ohne Leistungszulage, Mehrleistungen zu erbringen, kann durch den Zeitlohn mit Leistungszulage ausgeglichen werden. Der Zeitlohn mit Leistungszulage ist jedoch nicht als Leistungslohn wie der
Akkordlohn und Prämienlohn aufzufassen. Während sich nämlich die Prämie des Prämienlohnes wie beschrieben an objektiv messbaren Bezugsgrößen orientiert, ist dieses bei der Leistungszulage nicht der Fall. Beim Zeitlohn mit Leistungszulage wird die Leistung mit Hilfe von ergebnis- und oder verhaltensorientierten Leistungsmerkmalen beurteilt. Mit der Leistungsbeurteilung wird die Leistung in Form eines Leistungswertes quantifiziert. Von der Höhe dieses Leistungswertes ist die Leistungszulage abhängig.14

Mit der Leistungszulage will man folgendes erreichen: Sie wird in der Erwartung gezahlt, dass der Mitarbeiter auch künftig die beurteilte Leistung erbringt. Er also durch die in Aussicht stehende Prämie eine Arbeitsmotivation erfährt, die sich wiederum positiv auf das Gesamtergebnis des Unternehmens auswirkt. Die Leistungszulage beim Zeitlohn wird oft als Prämie gewährt, beispielsweise als

- Qualitätsprämie
- Mengenprämie
- Pünktlichkeitsprämie
- Anwesenheitsprämie
- Ersparnisprämie

Leistungszulagen werden entweder tarifvertraglich festgelegt oder von den Unternehmen freiwillig gewährt. Sollen sie freiwillig gewährt werden, ist nach § 94 Abs. 2 BetrVG für die Aufstellung allgemeiner Berteilungsgrundsätze die Zustimmung des Betriebsrates erforderlich.15

Abschließend ist bezüglich dieser Lohnform zu sagen, dass mit der weiteren technischen und organisatorischen Entwicklung in verstärktem Maße Teamarbeitsstrukturen entstehen werden, bei denen das Leistungsergebnis häufig nicht oder nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand gemessen werden kann. Aus diesem Grund kommt der auf der Grundlage einer Beurteilung
ermittelten Leistung und einer daran geknüpften Entgeltdifferenzierung zunehmende Bedeutung zu.\textsuperscript{16}

2.5 Sonstige Lohnformen
2.5.1 Zeitlohn mit Richtwerten

Der Zeitlohn mit Richtwerten basiert auf folgendem einfachen Prinzip: Für alle Arbeitsaufgaben, die eine Vorgabe aufgrund von Daten ermöglichen, werden Richtzeiten ermittelt, die dem Mitarbeiter mitgeteilt werden. Die tatsächlich erzielten Leistungsergebnisse werden dann mit den Richtwerten verglichen, ohne dass sich Abweichungen auf den Lohn auswirken. Die Lohnform „Zeitlohn“ als solche bleibt also erhalten.\textsuperscript{17}

2.5.2 Kontrakt- und Pensumlohn


Eine Unter- oder Überschreitung der Kennzahlen bestimmt den Lohn jedoch nicht rückwirkend, sondern erst in der folgenden Periode. Die Erfüllung der Kennzahlen erlaubt dann eine Aussage über die Leistungsergebnisse der Periode und bildet gleichzeitig einen Ausgangspunkt für die nächste Periode, so dass eine der Leistung entsprechende Entlohnung gewährleistet ist.\textsuperscript{18}
2.6 Unterscheidungsmerkmale der Lohnformen


3. Variable Vergütung von Führungskräften

Nachdem in den vorangegangenen Abschnitten verstärkt auf die Entlohnungspraxis im betrieblichen Gewerbe eingegangen wurde, sollen nun Anreizsysteme vorgestellt werden, die darauf abzielen, Führungskräfte und insbesondere Vertriebsmitarbeiter von Unternehmen leistungs- und ergebnisabhängig zu entlohnen. In Deutschland rücken nämlich immer mehr
Unternehmen von den traditionellen Entlohnungspraktiken ab, um die Vergütung zu einem großen Teil vom erzielten Ergebnis abhängig zu machen. Hierfür sprechen folgende verschiedene Gründe:⁰

- Die Zahl der Beschäftigten, die die bestehenden Vergütungspraktiken als ungerecht empfinden, wird immer größer.

- Vergütungskriterien, die nicht auf Leistung abstellen, sondern auf Position und Status, fördern die Ineffizienz und Unbeweglichkeit der Organisation und bedrohen die Wettbewerbsfähigkeit.

- Die Leistungsbereitschaft und Leistungsmotivation der Mitarbeiter und Führungskräfte steigt, wenn sie den Eindruck bekommen, dass mit einer differenzierten Entgeldpolitik auch ihr persönlicher Leistungsbetrag entsprechend gewürdigt wird.

3.1 Einflussgrößen der variablen Vergütung

Mit der Entwicklung eines variablen Vergütungssystems, dessen Hauptfunktion in der differenzierten leistungs- und ergebnisabhängigen Festlegung der Vergütung liegt, können noch drei weitere wichtige Funktionen identifiziert werden:²¹

- Erreichung von Unternehmenszielen
erhöhte Leistungsmotivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, die durch besondere Leistung variabel vergütet werden.

Verknüpfung zum praktizierten Führungsmodell der Unternehmung

Hieraus ergibt sich die Wirkungsweise eines variablen leistungsgerechten Vergütungssystems:

Abbildung 3: Flexibilität, Motivation, Zielerreichung

3.2 Komponenten eines flexiblen Vergütungssystem

Da oft die Maßstäbe für die gerechte Entlohnung fehlen, muss ein System entwickelt werden, nach dem die Belohnung erfolgen kann. Deshalb seien hier einmal die Grundkomponenten, die ein solches System enthalten kann, und nach welchen Maßstäben die Entlohnung erfolgen kann, aufgezeigt. Die Grobstruktur ist dabei in die drei Bestandteile Grundbezüge, variable Bezüge und Zusatzleistungen zerlegt.
1.) Grundbezüge:
Fixer Entlohnungsteil; 
abhängig nach Art und Umfang der Verantwortung

2.) Variable Bezüge:
I. Operatives Anreizsystem:
Tantiemen, Provision

II. Taktisches Anreizsystem:
1. langfristige, marktindexierte Anreizsysteme z.B.
Ausgabe von Wertpapieren (Aktien, Aktienoptionen, Bezugsrechte)

2. langfristige, leistungsbezogene Anreizsysteme z.B.
-Performance Share Plans
-Performance Unit Plans
-Deferred Compensation Systems

3. Strategisches Anreizsystem (z.B.)
-Management Accounting Ansatz
-strategieorientierter Ansatz auf Basis strategischer Meilensteine

3.) Zusatzleistungen:
Geld- und Sachleistungen z.B.
-Versicherungen
-Firmenwagen
-1. Klasse-Flugreisen-
-Veränderung der Arbeitslebenszeit
-Weiterbildungsmaßnahmen

3.2.1 Grundbezüge

3.2.2 Variable Bezüge

3.2.2.1 Operatives und taktisches Anreizsystem

Gewinn
Umsatz,
Rentabilität und
Dividendenausschüttung

Neben dieser eher kurzfristigen Orientierung der variablen Vergütung werden im Rahmen des operativen Anreizsystems mittel- bis langfristige Erfolgsfaktoren der Unternehmung zur Bewertung herangezogen. Dabei wird zwischen langfristig marktindizierten Anreizsystemen und langfristig leistungsbezogenen Anreizsystemen unterschieden.

3.2.2.2 Langfristig marktindizierte Anreizsysteme

Hierunter versteht man die Ausgabe verschiedener Wertpapierarten für mittel- bis langfristige Zeitperioden an Führungskräfte als Erfolgsbeteiligung. Differenzierter betrachtet gibt es folgende Arten der Erfolgsbeteiligung:29

**Restricted Stock Plans (Aktienerwerb mit Auflagen)**

Den Führungskräften wird entweder eine bestimmte Anzahl von Aktien der Unternehmung zugeteilt oder ihnen wird angeboten, Unternehmensaktien mit Hilfe eines günstigen Kredits zu kaufen.

**Stock Option Plans (Optionspläne)**
Die Aktienoption stellt das Recht dar, einen bestimmten Anzahl von Aktien zu einem festgelegten Preis während eines bestimmten Zeitraumes zu erwerben.

Stock Appreciation Right Plans
Bei dieser steuerlich nicht begünstigten Option wird dem Empfänger die Wahl gegeben, sich den Kursgewinn der Aktie auszahlen zu lassen oder Aktien zu erhalten.

Phantom Stock Plans (Phantomaktien)
Die Führungskräfte erhalten eine bestimmte Anzahl fiktiver Aktien, für deren Kurssteigerung in einem bestimmten Zeitraum ein entsprechender Betrag in bar oder in Aktien ausgezahlt wird.

Diese Erfolgsbeteiligungen zielen auf die Beeinflussung des Leistungsverhaltens der Führungskräfte ab, die motiviert werden sollen, Maßnahmen zur Steigerung des Marktwertes des Unternehmens durchzuführen, von denen sie bei Erfolg wiederum profitieren.

3.2.2.3 Kritikpunkte an langfristig marktindizierten Anreizsystemen
Es muss aber darauf hingewiesen werden, dass oben genannte Zielsetzung aus mehreren Gründen unabhängig vom Leistungseinsatz der Führungskräfte realisiert oder verfehlt werden kann, die den Zielsetzungen der variablen Vergütung entgegenstehen. So wird der Marktwert der Aktien nicht nur von den operativen Leistungsergebnissen beeinflusst, sondern auch von anderen externen Determinanten. Außerdem beeinflusst nicht nur das Leistungsverhalten einer einzelnen Führungskraft die operativen Unternehmensergebnisse, sondern vielmehr ist die Gruppenleistung entscheidend. Sehr wichtig ist auch, dass je nach Über- oder Unterbewertung der Aktienwerte am Ausgabetag entweder leistungsinadäquate hohe Belohnungen möglich sind, oder trotz guten Leistungsverhaltens keine bzw.
niedrige Belohnungen ausgezahlt werden. Einfach ausgedrückt heißt dieses, dass leistungsgerechte Belohnungshöhen eher zufällig sind.

3.2.2.4 Langfristig leistungsbezogene Anreizsysteme

Hier wird die Belohnung von der Erreichung präzise definierter langfristiger Ziele abhängig gemacht (z.B. Wachstumsziele für 3-5 Jahre). Wichtige Formen sind:

Performance-Share-Plans
Sie basieren auf dem Aktienkurs der Unternehmung und dem Erreichen operativer Zielgrößen. Je nach Zielerreichungsgrad und Höhe des Aktienkurses erhalten die Führungskräfte eine bestimmte Anzahl vorher festgelegter Aktien.

Performance-Unit-Plans
Sie unterscheiden sich von den Performance-Share-Plans darin, dass statt der Aktien sogenannte Beteiligungseinheiten in Aussicht gestellt werden, deren Wert nicht vom Aktienkurs, sondern z.B. vom Gewinn abhängt.

Deferred-Compensations-Systems

3.2.2.5 Kritikpunkte an langfristig leistungsbezogenen Anreizsystemen

3.3 Strategieorientierte Anreizsysteme


3.3.1 Management-Accounting-Ansatz

3.3.2 Strategische Meilensteine

Als strategische Meilensteine werden langfristige, aus strategischen Unternehmensplänen abgeleitete Erfolgsfaktoren oder zu vollziehenden Projektrealisationen verstanden. Dabei kann man drei Arten von Meilensteinen unterscheiden: 32

- operative, monetäre Zielkriterien
- strategische Erfolgsfaktoren wie Marktanteil, Marktposition, Kostensituation etc.
- projektbezogene Ziele wie beendete Projektschritte, Marktdurchdringung etc.

Als Bezugsgrößen für die leistungsabhängige Erfolgsbeteiligung werden die operativen Faktoren Return on Assets und die Umsatzwachstumsrate zugrunde gelegt.

3.4 Zusatzleistungen


4. Incentives als generelle Anreizmittel

Incentives bilden die Summe aller Anreize, die die Unternehmen ihren Mitarbeitern als Gegenwert dafür anbieten, dass sie durch ihre

Aus diesen Bedingungen ergibt sich für die Unternehmen wiederum die Notwendigkeit, dieser negativen Entwicklung durch das Angebot von Incentives entgegenzuwirken, die den Ansprüchen der Mitarbeiter im Sinne eines fairen Austausches zwischen erbrachter Leistung und Belohnung voll entsprechen.

4.1 Komponenten eines Incentive-Systems

Unternehmen profitieren nicht nur von der Qualifikation und vom akquisitorischen Talent ihrer Mitarbeiter, sondern auch von deren Kreativität, Flexibilität und Lernbereitschaft. Um motivierte und zufriedene Mitarbeiter zu haben, müssen diese auch als Individuum mit eigenen Erwartungen und Wünschen anerkannt werden. Je mehr die unternehmensinternen Anreize, d.h. die Belohnung für eine bestimmte Leistung, diesen Ansprüchen und Erwartungen der Mitarbeiter entsprechen, desto größer ist deren Einsatzbereitschaft und Motivation. Die Erwartungshaltung und Orientierungsmuster haben sich durch diese weitergehenden Bedürfnisse
verändert und werden von Geld als alleinigem Motivator nicht mehr abgedeckt. Ausgereifte Incentive-Systeme beinhalten deshalb nicht nur materielle bzw. finanzielle Komponenten wie z.B. Festbezüge, leistungsbezogene Entgeltkomponenten, Gewinnbeteiligungen, Firmenwagen zur Privatnutzung und Urlaub, sondern auch verschiedenartige immaterielle Komponenten. 34

4.1.1 Wichtige Elemente eines nichtfinanziellen Anreizsystems
In einer Studie hat das Kundenmanagement-Centrum des Fraunhofer Instituts Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart, untersucht, in welchen unterschiedlichen Gestaltungsfeldern immaterielle Anreizsysteme ansetzen können.35

4.1.1.1 Führungsverhalten

4.1.1.2 Unternehmenskultur
Das gesamte Unternehmen, so wie es der Mitarbeiter erlebt, kann als ein ganzheitliches Anreizsystem verstanden und genutzt werden. Die jeweilige Unternehmenskultur umfasst die Werthaltung, Normen und Orientierungsmuster der Mehrzahl der Organisationsmitglieder. In dem Maße,
wie das Management das Unternehmen lebendig hält und sich im ständig verändernden Umfeld durch Veränderungen wie Teamarbeit, Prozessoptimierung, flache Hierarchien und offene Kommunikation der Mitarbeiter behauptet, wird sich auch die Distanz zwischen den Hierarchiestufen verringern.

4.1.1.3 Qualifikation
Bei den heutigen Markt- und Arbeitsverhältnissen brauchen die Unternehmen Mitarbeiter, die ständig kreativ und eigenverantwortlich darüber nachdenken, was der Organisation gut tut und wie sie sich dafür weiterqualifizieren können. Investitionen in die Fortbildung der Mitarbeiter durch entsprechende Schulungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten können den Reiz wecken, sich weiterzuentwickeln.

4.1.1.4 Arbeitsumfeld
Von der Gestaltung der Arbeitsumgebung hängt ab, wie weit sich die Mitarbeiter für andere im Unternehmen einsetzen. Ein angenehmes Betriebsklima, in dem soziale Kontakte und Führungsverhalten eine wichtige Rolle spielen, ist ein erheblicher Einflussfaktor.

4.1.1.5 Karriere
Diese fünf Gestaltungsfelder eines umfassenden Incentive-System sollen nun einmal genauer dargestellt werden.
4.2 Gestaltungsfelder für nichtfinanzielle Anreizsysteme


Abbildung 4: Gestaltungsfelder von Incentives

Gleichzeitig wird aber auch deutlich, dass weiteren Gestaltungsfeldern mit nichtfinanziellen Anreizaspekten eine fast ebenso große Bedeutung
beigemessen wird, um Mitarbeiter zu gewinnen, zu halten und zu motivieren. Materielle und immaterielle Anreize dürfen demnach nicht getrennt betrachtet werden. Es kommt also auf die richtige Mischung an.

4.3 Ausgestaltung eines Incentive-Systems
4.3.1 Ausgestaltung des Incentive-Systems mit materiellen oder immateriellen Anreizen?

4.3.2. Schwierigkeiten und Problematik bei der Ausgestaltung Incentive-Systems
Eine besondere Schwierigkeit bei der Ausgestaltung betrieblicher Incentive-Systeme liegt darin, dass sich schwierig bestimmen lässt, welche
Wirkung einzelne Anreizkomponenten auf den bestimmten Mitarbeiter haben. Diese Schwierigkeit liegt darin begründet, dass die einzelnen Mitarbeiter sich in ihren individuellen Bedürfnissen und Anforderungsstrukturen voneinander unterscheiden. Ein Incentive-System kann also kaum auf die Erwartungshaltung bezüglich Entlohnung auf jeden einzelnen Mitarbeiter zugeschnitten werden. Um trotzdem ein den Erwartungshaltungen entsprechendes Incentive-System zu entwerfen, werden deshalb Gruppen zusammengefasst, deren Erwartungshaltungen weitgehend ähnlich ist. Auf diese Art und Weise kann dann ein differenziertes, auf die jeweilige Zielgruppe zugeschnittenes Incentive-Angebot erstellt werden. Als Unterscheidungskriterium für eine Gruppenbildung bietet sich z.B. die Stellung innerhalb der Führungshierarchie an. So bevorzugt die Gruppe der ausführenden Mitarbeiter in der Regel mehr die materiellen Incentives, wohingegen Manager aufgrund ihres gehobenen Vergütungsniveaus eher zu den immateriellen Anreizkomponenten tendieren. Für sie sind größere Entscheidungsspielräume, Prestige- und Statuszuweisungen oder Karrierechancen wichtiger als zusätzliche Prämien.41

4.3.3 Aktuelle Tendenzen bei der Ausgestaltung von Incentive-Systemen

Bei der Betrachtung der derzeitigen Bemühungen, betriebliche Incentive-Systeme wirksamer zu gestalten, lassen sich einige generelle Tendenzen erkennen.42

- Die Bedeutung immaterieller Incentives, wie interessante Tätigkeitsinhalte, kooperative oder partizipative Arbeitsstrukturen, Beschäftigungssicherheit, und Firmenimage wird aufgrund der
steigenden fachlichen Qualifikation der Mitarbeiter und höherem Wohlstands niveaus immer größer.

- Bei der monetären Vergütung konzentrieren sich die Unternehmen stärker auf die Gestaltung von Incentive-Systeme, die eine zielorientierte Leistungsbewertung als Grundlage haben. Die Höhe der variablen Vergütung ist dabei von dem Erreichen positionsspezifischer Zielvorgaben abhängig.


- Starre Leistungsangebote werden flexibler umgestaltet. D.h. es wird darauf abgezielt ähnlich den Cafeteria-Systemen, dass die Mitarbeiter jährlich aus einer Leistungspalette innerhalb eines bestimmten Kostenbudgets, individuell die jeweils für sie passenden Angebote auswählen können.

4.4 Incentives als spezielle Anreizmittel

Der Begriff Incentives kann auch enger als in den vorangegangenen Abschnitten definiert werden; nämlich als Anreizmittel, mit denen die Mitarbeiter über ihr normales Leistungsverhalten hinaus meist kurzfristig zu besonderen, gezielten Leistungsbemühungen veranlasst werden.43 Incentives, die von dieser Begriffsdefinition ausgehen, sind besonders im Außendienst der Markenartikelindustrie verbreitet. Hier werden Erfolg und Zielerreichung besonders direkt honoriert. Variable Vergütungsanteile und Leistungsanreize über Prämien und Incentives bestimmen hier in großem Ausmaß die Höhe der individuellen Bezüge. Diese Incentives unterscheiden sich von der laufenden variablen Vertriebsvergütung dadurch, dass sie nicht wie die üblichen Provisionen an zentrale Leistungsinhalte anknüpfen, sondern als zusätzliche
Aktionen die Erreichung wechselnder Schwerpunktziele honorieren. Zielsetzungen dieser Incentives sind bestimmte produkt- oder kundenspezifische Verkaufsergebnisse. Man kann hier also sagen, das es sich um eine besonders leistungsabhängige Entlohnungspraktik handelt.

4.4.1 Merkmale der Incentives als spezielle Anreizmittel

Derartige Incentive-Aktionen im Vertrieb haben oft gemeinsame Merkmale:

1. Sie werden häufig als Wettbewerb durchgeführt, womit ein spielerisches, sportliches Element in das Leistungsstreben der Mitarbeiter eingebracht wird. Die ausgesetzten Preise bekommen entweder alle Mitarbeiter, die ein vorher bestimmtes Leistungsziel erreicht haben, oder nur eine bestimmte Zahl von ihnen, die im direkten Leistungsvergleich die besten Ergebnisse erzielen.


4.4.2 Kritikpunkte an der Gestaltung von Incentive-Aktionen als Wettbewerb

An der Form der wettbewerblichen Durchführung von Incentive-Aktionen wird häufig kritisiert, dass die Form des Wettbewerbs unter den einzelnen Mitarbeitern zu Spannungen führen und die Zusammenarbeit stören kann, weil natürlich jeder als Sieger des Wettbewerbs hervorgehen möchte. Kurz gesagt: Das Betriebsklima kann gestört werden.44 Dieses Argument kann jedoch entkräftet werden, wenn man sich verdeutlicht, dass die unterstellte kooperative Arbeitssituation im Außendienst häufig gar nicht besteht, da

4.4.3 Wirksamkeit der Incentive-Aktionen
Für die Wirksamkeit der Incentive-Aktionen müssen einige Voraussetzungen bei der Planung und Durchführung beachtet werden:45

- Definierung realistischer gesetzte und von den Mitarbeitern akzeptierte Wettbewerbsziele
- Gewinnchancen für die überwiegende Zahl der Mitarbeiter
- spannende Wettbewerbsdramaturgie
- attraktive Preisgestaltung durch Mischung materieller und immaterieller Komponenten
- professionelle Inszenierung (z.B. durch Einschaltung einer Incentive-Agentur)
- öffentliche Anerkennung und Wertschätzung der Leistung der Gewinner durch die Unternehmensleitung und Bekanntgabe in der betrieblichen Öffentlichkeit

4.5 Übertragung von Incentives auf andere Mitarbeitergruppen
In letzter Zeit erkennen die Unternehmen die Notwendigkeit Incentive-Aktionen, die bisher meist nur in den Vertriebsbereichen durchgeführt werden, auch auf andere Funktionsbereiche zu übertragen und somit die Mitarbeiter auch hier über ihr normales Leistungsverhalten hinaus zu besonderen Anstrengungen zu motivieren und dementsprechend leistungsabhängig zu entlohnaten. Einer dieser neuen Anwendungsbereiche von Incentives ist das betriebliche

5. Fazit
Die Einrichtung der aufgezeigten Möglichkeiten der leistungsabhängigen und leistungsgerechten Vergütungsformen, die die Mitarbeiter zu einer stetigen Erhöhung ihrer persönlichen Produktivität und damit zu entsprechender Leistungssteigerung veranlassen sollen, werden in Zukunft meiner Meinung nach durch die steigende Bedeutung des Faktors Personal immer wichtiger. Die Einrichtung solcher Vergütungsformen wird in Zukunft einen wichtigen Beitrag zu einer zeitgemäßen mitarbeiterorientierten und leistungsbejahenden Unternehmenskultur darstellen.
Literaturverzeichnis

Olfert, Klaus, Personalwirtschaft, 6. aktualisierte Auflage, Kiehl-Verlag, 1995


Fremmer, Hans, Zeitgemäße Entgelteformen, [Grundlagen, Rahmenbedingungen, Beispiele], Wirtschaftsverlag Bachem1996

Sprenger, R. K., Motivation lässt sich nicht kaufen; Interview in: Sales Profi 10/1995

Immaterielle Anreizsysteme- Eine Untersuchung in ausgewählten Unternehmen, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart,1996

Strutz, Hans, Handbuch Personalmarketing, 2. erweiterte Auflage, Gabler-Verlag, Wiesbaden 1993

Hentze, Joachim, Personalwirtschaftslehre 2, 6. überarbeitete Auflage, Paul Haupt Bern Verlag, 1995
Eidestattliche Erklärung