

# Anreizsystem

---

## 1. Begriff des Anreizsystems

Unter betrieblichem **Anreizsystem** wird die Summe aller bewusst gestalteten Arbeitsbedingungen verstanden, die durch **positive Anreize** (Belohnungen) bestimmte Verhaltensweisen verstärken oder die Wahrscheinlichkeit des Auftretens anderer durch **negative Anreize** (Sanktionen) mindern. Solche Anreize müssen einerseits so beschaffen sein, dass sie die **Motive** der Mitarbeiter aktivieren beziehungsweise ihre Bedürfnisse befriedigen, andererseits müssen sie den vielfältigen organisatorischen Belangen im Unternehmen Rechnung tragen.

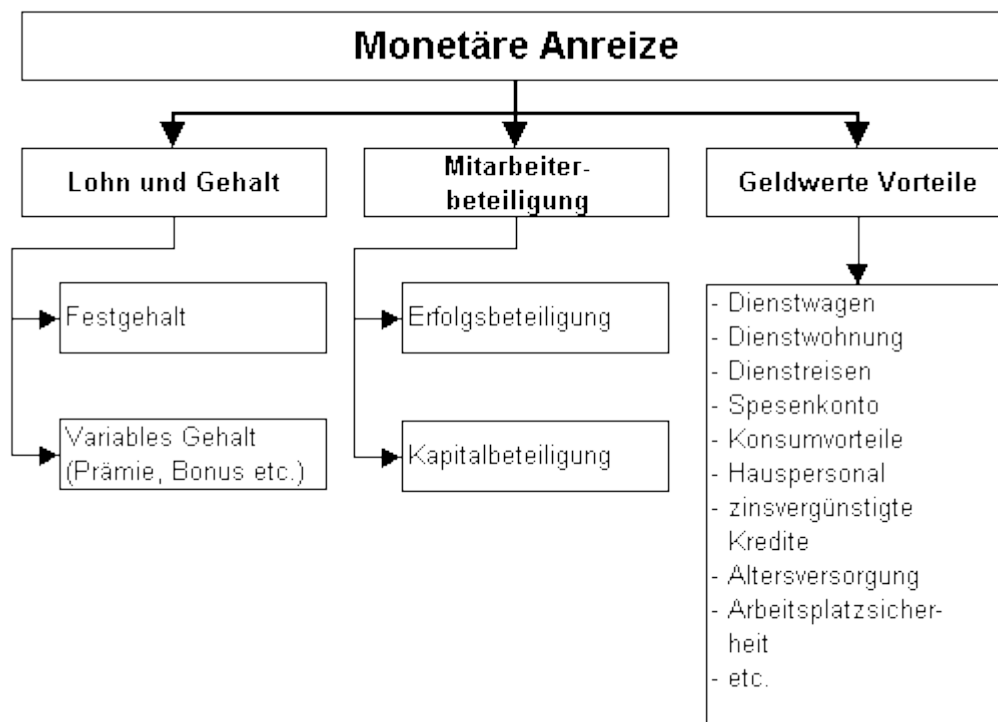
Eine **Klassifikation** der verschiedenen Anreizarten kann auf vielfache Weise vorgenommen werden, beispielsweise

- nach dem **Anreizobjekt** (materielle und immaterielle Anreize),
- nach der Anzahl der **Anreizempfänger** (Individual-, Gruppen- und organisationsweite Anreize) oder
- nach den **Anreizquellen** (so genannte intrinsische und extrinsische Anreize).

Regelmäßig wird der Unterscheidung zwischen materiellen und immateriellen Anreizen eine besondere Bedeutung beigemessen.

## 2. Monetäres Anreizsystem

Zum monetären Anreizsystem gehört immer ein obligatorischer, **vertraglich fixierter Teil** mit fixem Gehalt, Sozial- und Nebenleistungen sowie **gegebenenfalls ein fakultativer Teil**, der von der individuell erbrachten Leistung abhängt und/oder der Beteiligung am Unternehmenserfolg dient.



Welche Rolle das monetäre Anreizsystem - und hier speziell die Grundvergütung - für die **Motivation** und **Leistungsbereitschaft** der Arbeitnehmer spielt, ist nicht unumstritten und wird in Theorie und Praxis kontrovers diskutiert. Das Ausmaß, in dem Mitarbeiter bereit sind, sich für die ihnen gestellten Aufgaben zu engagieren, hängt aber nicht zuletzt von den monetären Ergebnissen ab, die sie durch ihr Engagement zu erringen hoffen. Die finanziellen Bezüge dienen eben nicht nur der Sicherung exis-

tentieller Grundbedürfnisse, sondern sind zugleich wesentliches Ausdrucksmittel der Leistungsanerkennung und Selbstbestätigung.

Voraussetzung für eine **leistungsfördernde Wirkung monetärer Anreize** ist aber, dass sie in ihrer Höhe funktions- und marktgerecht gestaltet werden und die Mitarbeiter in hohem Maße durch **leistungsbezogene variable Vergütungskomponenten** an den Ergebnissen ihrer Arbeit partizipieren. Hierzu müssen sich sowohl der Erfolg als auch der Misserfolg in der Entlohnung erkennbar widerspiegeln.

## 2.1 Traditionelle Lohn- und Gehaltsformen

Beim **Zeitlohn** als der ältesten und einfachsten Entlohnungsform bildet die Dauer der Arbeitszeit (Stunde, Tag, Woche, Monat) die Bemessungsgrundlage für die Lohn- und Gehaltsfestsetzung. Arbeitsmenge und -qualität spielen für die Höhe der Entlohnung keine Rolle, so daß der Zeitlohn für den Mitarbeiter keinen finanziellen Anreiz zur Leistungssteigerung darstellt. Es gehört jedoch zu den Pflichten des Arbeitnehmers, Arbeit in einem Umfang zu leisten, der nach Treu und Glauben von ihm erwartet werden kann.

Anders als beim Zeitlohn werden beim **Prämienlohn** die individuellen Mitarbeiterleistungen oder die Gruppenleistungen bei der Entlohnung berücksichtigt. Der Gewinn aus der Mehrleistung kommt den Arbeitnehmern jedoch nicht in voller Höhe zugute, sondern wird nach bestimmten Schlüsseln zwischen Mitarbeitern und Unternehmen geteilt. Nach den Bezugsgrößen der Prämienberechnung lassen sich Prämienarten beispielsweise einteilen in Mengenleistungsprämien, Qualitätsprämien, Ersparnisprämien, Nutzungsprämien etc.

Beim **Akkordlohn** steht die Lohnhöhe in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der erbrachten Leistung. Die Anwendung des Akkordlohnes ist aber an einige Voraussetzungen gebunden. Insbesondere sind zu nennen:

- Die Arbeitsleistung muss durch den Mitarbeiter beeinflussbar sein.
- Die erbrachte Leistung muss sich durch geeignete Messdaten hinreichend genau bestimmen lassen.
- Der Anteil der vom Mitarbeiter nicht beeinflussbaren Zeiten sollte einen bestimmten Umfang nicht überschreiten.

Die Logik des Akkordsystems geht davon aus, dass sich **Leistung und Verdienst proportional** zueinander verhalten, das heißt, bei einer 20 prozentigen Mehrleistung erhält der Mitarbeiter auch 20 Prozent mehr Lohn. Die Anwendung dieses Lohnsystems setzt dementsprechend die **individuelle Beeinflussbarkeit des Arbeitstempos** voraus. Durch die zunehmende Technisierung des Arbeitsprozesses lässt sich das Arbeitstempo jedoch kaum noch individuell variieren, so daß sich beim Akkordlohn eine Tendenz zur Verfestigung der tatsächlich erbrachten Leistung mit **nahezu konstanten Verdienstgraden** der Akkordarbeiter abzeichnet.

## 2.2 Moderne Lohn- und Gehaltsformen

Um den geänderten Rahmenbedingungen gerecht zu werden, kommen anstatt der traditionellen Zeit-, Akkord- und Prämienentlohnung verstärkt neuartige Lohn- und Gehaltsmodelle zum Einsatz.

Beim **Zeitlohn mit Leistungszulage** werden zusätzlich zum anforderungsabhängigen Grundlohnanteil leistungsabhängige Komponenten über eine periodisch vorgenommene Beurteilung durch den Vorgesetzten gewährt. Als Beurteilungsmerkmale lassen sich beispielsweise Arbeitsmenge, Arbeitsgüte, Arbeitssorgfalt, Arbeitseinsatzflexibilität oder soziale Faktoren heranziehen.

Auch der **Standardlohn** bricht mit dem Prinzip des Lohnanreizes, wie er im Akkordlohn oder bei variablen Prämien systemen üblich ist. Hierbei wird nicht die Unterschreitung von Vorgabezeiten honoriert, sondern es werden Standardzeiten in Form von Sollwerten vereinbart, für deren Einhaltung ein fester Standardlohn gezahlt wird. Wird eine höhere als die vereinbarte Leistung erbracht, hat dies auf den Verdienst der Mitarbeiter keinen Einfluss. Erreichen sie hingegen die vereinbarte Standardleistung nicht, überprüft eine paritätische Kommission die Ursachen. Der Verdienst wird nicht gemindert. Der

entscheidende Vorteil des Standardlohns im Vergleich zum Akkord- und Zeitlohn liegt darin, dass die Höhe der Standardleistung der Mitbestimmung des Betriebsrates und der Reklamation der Betroffenen unterliegt. Wegen der stabilen Zuordnung von Lohn und Leistung wird diese Lohnform daher gleichermaßen von Arbeitgebern, Mitarbeitern und Gewerkschaften akzeptiert.

Durch **Gruppenprämien**, die den Gruppenakkord mehr und mehr ablösen, soll dem Umstand Rechnung getragen werden, dass kollektive Arbeitsformen weiter zunehmen. Auch hier sind die möglichen Prämienkonzepte äußerst zahlreich. Besondere Bedeutung hat in der Vergangenheit beispielsweise der Prämienlohn mit Flexibilitätszulage erlangt, der auch als **Polyvalenzlohn** bezeichnet wird. Bei dieser Prämienvariante werden für jede zusätzlich beherrschte Aufgabe feste Beträge oder Prozentsätze des Grundlohns als Zusatz für die Vielseitigkeit im Arbeitseinsatz gezahlt. Diese zusätzlichen Aufgaben können sich zum Beispiel auf einzelne Tätigkeiten, bedienbare Maschinen oder beherrschte Arbeitsplätze beziehen. Bemessungsgrundlage können die tatsächlich ausgeübten, aber auch die auf Grund der vorhandenen Qualifikation grundsätzlich ausführbaren Aufgaben sein. Um für die Mitarbeiter weitere Leistungsanreize zu schaffen, werden die Prämien dabei verstärkt nicht nur an der individuellen Leistung ausgerichtet, sondern zusätzlich im Rahmen der Mitarbeiterbeteiligung auch mit dem Unternehmens- oder Bereichserfolg gekoppelt.

## 2.3 Mitarbeiterbeteiligungen

Bei der Mitarbeiterbeteiligung, die nicht zu den Lohn- oder Gehaltsbestandteilen gehört, werden Arbeitnehmer auf **freiwilliger Basis** oder auf Grundlage eines Tarifvertrages beziehungsweise einer Betriebsvereinbarung am Erfolg und/oder Kapital des Unternehmens beteiligt. Grundsätzlich kann hierbei zwischen

- Erfolgsbeteiligung und
- Kapitalbeteiligung

unterschieden werden.

Während die Mitarbeiter bei der **Erfolgsbeteiligung** eine über die normale Vergütung hinausgehende Zahlung erhalten, wird ihnen im Rahmen der **Kapitalbeteiligung** die Möglichkeit geboten, sich in Form eines schuldrechtlichen oder gesellschaftsrechtlichen Vertragsverhältnisses am Unternehmen zu beteiligen.

Erfolgs- und Kapitalbeteiligung werden in der Praxis häufig in der Weise kombiniert, dass die den Mitarbeitern gutgeschriebenen Erfolgsanteile nicht bar ausgezahlt, sondern in Form einer Kapitalbeteiligung im Unternehmen angelegt und dann verzinst oder gewinnabhängig bedient werden.

## 2.4 Individuelle Zusatzleistungen

Insbesondere bei Führungskräften erfreuen sich **unbare Zusatzleistungen**, die teilweise mit einem **hohen geldwerten Vorteil** verbunden sein können, wachsender Beliebtheit. Hierzu zählen zum Beispiel die betriebliche Altersversorgung, der Firmenwagen zur privaten Nutzung, günstige Kredite und eine Fülle weiterer Leistungen, die von den Unternehmen angeboten werden können.

Die Attraktivität dieser Anreizkomponenten resultiert zum einen aus Wirtschaftlichkeitserwägungen vor allem in Hinblick auf ihre steuerliche Behandlung, zum anderen aber auch aus Sicherheits- und Anerkennungsbedürfnissen.

Die mit solchen Zusatzleistungen verbundenen Anreize sind im Allgemeinen umso größer, je individueller diese Leistungen auf die Bedarfsstruktur der einzelnen Mitarbeiter zugeschnitten werden können. Ähnliche Bestrebungen zur individuellen Anreizgestaltung sind mit den Cafeteria-Konzepten und den nicht-monetären, immateriellen Leistungsanreizen verbunden.

### 3. Nicht-monetäres Anreizsystem

Monetäre Leistungsanreize gelten für die Mehrzahl der Führungskräfte als wichtigster und dominierender Motivationsfaktor. Demgegenüber haben verschiedene Untersuchungen belegt, dass die Entgelthöhe zwar eine wichtige Voraussetzung ist, um eventuelle Unzufriedenheit der Mitarbeiter auszugleichen. Die ausschließliche Anwendung finanzieller Leistungsanreize kann nach diesen Studien den Leistungswillen der Mitarbeiter auf Dauer aber nicht mehr nennenswert steigern.

Gemäß diesen Erkenntnissen verlieren die monetären Leistungsanreize allmählich ihre absolute Bedeutung, und man ist in den Unternehmen zunehmend bemüht, die **nicht-finanziellen Bedürfnisse** und Motive der Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu erkennen und, soweit es die betriebliche Situation erlaubt, auch zu befriedigen. Zu diesen nicht-monetären Anreizkomponenten gehören beispielsweise:

#### - Arbeitsinhalt

Der Mitarbeiter sucht anspruchsvolle und interessante Aufgaben, die es ihm erlauben, sich mit ihnen zu identifizieren und sich persönlich zu entfalten.

#### - Sozialer Kontakt

Zum nicht-monetären Anreizsystem gehört als eine der wichtigsten Komponenten der soziale Kontakt des Mitarbeiters innerhalb einer Arbeitsgruppe.

#### - Kommunikation und Information

Für die Gruppenbildung und -struktur kommt dem Einfluss der Kommunikation innerhalb und zwischen den Gruppen eine besondere Bedeutung zu. Außer der Übertragung betriebsnotwendiger Informationen dient die Kommunikation auch der Befriedigung vieler Bedürfnisse (zum Beispiel Kontakt-, Wertschätzung- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse) der Mitarbeiter.

#### - Aufstiegsmöglichkeiten

Die Möglichkeiten zur Übernahme höherwertiger Positionen eröffnet den Mitarbeitern nicht nur die Aussicht auf längerfristigen Einkommenszuwachs, sondern ist gleichzeitig verbunden mit sozialer Wertschätzung, größeren Handlungsfreiräumen und interessanten Arbeitsinhalten. Beförderungsmöglichkeiten besitzen daher vor allem für jüngere Mitarbeiter eine hohe Anreizwirkung.

#### - Kooperative Führung

Auch wenn sich ein effektives Führungsverhalten je nach situativer Bedingungskonstellation unterschiedlich darstellt, wird das Bedürfnis nach kooperativ-partizipativer Führung durch den Vorgesetzten bei der Mehrzahl der Mitarbeiter überwiegen.

Angesichts der geringer werdenden Spielräume bei Lohn- und Gehaltssteigerungen rücken nicht-monetäre Anreize zunehmend in den Mittelpunkt des Interesses. Da gerade solche Leistungsanreize jedoch nicht auf alle Mitarbeiter des Unternehmens im gleichen Maße wirken, sollte die Unternehmung sich um eine **individuelle Ausrichtung** der einzelnen Komponenten bemühen. Eine Erfolg versprechende Möglichkeit hierzu stellen die so genannten Cafeteria-Konzepte dar.

### 4. Das Cafeteria-Konzept

Bei Cafeteria-Konzepten handelt es sich um einen Ansatz, bei dem anspruchsberechtigte Mitarbeiter innerhalb eines vorgegebenen Rahmens (Cafeteria-Optionen) zwischen den ihnen angebotenen Vergütungsbestandteilen (Basisentgelt, Prämien, Zusatzleistungen) individuell auswählen können.

Die Zielsetzung von Cafeteria-Ansätzen besteht darin, angesichts oftmals abnehmender Spielräume bei der Entgelterhöhung, die sich darüber hinaus bei nettobezogener Betrachtung häufig kaum aus-

wirken, zusätzliche attraktive Anreize für Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen zu schaffen, die für das Unternehmen nicht mit (hohen) finanziellen Belastungen verbunden sind:

- **Für den Mitarbeiter** hat das den Vorteil, dass er aus einem Pool von angebotenen Leistungen diejenigen wählen kann, die seinen Bedürfnissen in der individuellen Situation (Lebensphase, Familienstand, finanzielle Lage) am besten gerecht werden. Gleichzeitig kann auf angebotene Leistungen verzichtet werden, die nur von untergeordneter Bedeutung sind. Als Cafeteria-Optionen kommen dabei in Betracht:
  - Barauszahlung
  - Zeitangebote (Verkürzung der Wochenarbeitszeit, Langzeiturlaub, zusätzliche Urlaubstage etc.)
  - Versicherungsangebote (Lebens-, Kranken-, Unfallversicherung etc.)
  - Sachangebote (Parkplatz, Firmenwagen etc.)
  - Geldangebote (Aktienbeteiligung, Kapitalanlagen, Altersvorsorge etc.)
- **Für das Unternehmen** bietet das Cafeteria-Konzept die Möglichkeit, bei relativ konstanten Personalkosten die Anreizwirkungen von Vergütungsbestandteilen zu erhöhen. Neben diesem personalpolitischen Vorteil können sich weitere positive Effekte für das Unternehmensimage ergeben.

Das Cafeteria-Konzept sieht vor, dass das **Grundgehalt** auf monetärer Basis ausgezahlt wird, da es die Grundbedürfnisse abzudecken hat und eine anderweitige Verwendung - zumindest in der Bundesrepublik Deutschland - auf rechtliche Schwierigkeiten stoßen würde. **Der variable Anteil** der Entlohnung, der auch bei diesem Ansatz an die individuelle Leistung gekoppelt sein kann, wird in verschiedene monetäre und nicht-monetäre Vergütungsbestandteile aufgefächert, aus denen die Mitarbeiter entsprechend den individuellen Präferenzen frei auswählen können.

Werden im Rahmen des Cafeteria-Ansatzes die variablen, frei wählbaren Vergütungsbestandteile an die Leistung des Mitarbeiters gekoppelt, können hieraus zusätzliche anreiz- und leistungsfördernde Wirkungen resultieren. In diesem Fall wird der Mitarbeiter seinen Leistungsbeitrag mit konkreten - für ihn besonders wichtigen - Vergütungsbestandteilen in Verbindung bringen und so eine direkte Relation zwischen diesen beiden Größen (Leistung und Cafeteria-Option) herstellen.