

BODY MEDIA®

Deutschland 10,00 €

Schweizer
Urgestein:
Werner Kieser

ab Seite 44

Clubreport: InShape ab Seite 06

Marktübersicht Reha-Sport-Vereine ab Seite 30

Fitness-Studios als Gesundheitsanbieter ab Seite 17

Monetäre Leistungsanreize



Höhere Vertragsabschluss-Quoten nach Probetrainings? Aktiver Verkauf von speziellen Kursen? Ge-steigerte Umsätze im Bereich von Produkten, Getränken oder Sporternährung? Geringere Mitglieder-fluktuation? Bessere Service-Qualität?

Text Gunther Wolf

Wer über moderne Anreizsysteme zur Mo-tivation der Mitarbeiter nachdenkt, hat zu-meist klare Vorstellungen von den beab-sichtigten Wirkungen.

Doch der Anreizschuss kann auch nach hinten losgehen. Manch ein Mitarbeiter er-kennt zwar hierin die Chance, sich finanziell zu verbessern – andere aber befürchten, dass die gute Zusammenarbeit leidet, weil sich alle künftig nur auf ihre eigenen Ziele fokussieren oder nicht prämiensrelevante Tätigkeiten vernachlässigen. Ist die Einfö-hrung von Leistungsanreizen ein Pulverfass, das man besser meiden sollte?

Viele Unternehmensleitungen in der Fit-nessbranche, die leistungsbereite Mitarbei-ter anziehen, motivieren und langfristig bin-den wollen, denken derzeit über die Aktua-lisierung der bestehenden Prämien- und Anreizsysteme oder deren Neueinfö-hrung nach.

Das Anreizsystem – ein Pulverfass

Die schlechte Nachricht vorab: Anreizsysteme stellen ein hochexplosives Thema dar. Nur wenige unternehmerische Entschei-dungen stoßen auf solch hohe und durch-aus kritische Aufmerksamkeit der Mitarbei-terschaft wie Veränderungen im Entgeltbe-

reich. Ein monetäres Anreizsystem setzt Energien und Aktivitäten in höchstem Maße frei. Aber genau das ist es auch, was es zu einem hoch wirksamen Instrument der Unternehmenssteuerung und der Mitarbei-terführung macht.

Die schlechte Nachricht ist daher zugleich die gute: Wer durchdachte Prämien-systeme konzipiert und kontinuierlich aktualisiert, forciert die Realisierung von Unter-nehmensstrategien und -zielen. Anreizsysteme unterstützen Fitness-Studios dabei, Service-qualitäten zu verbessern, interne Prozesse zu verschlanken, Umsätze zu steigern,

Zielrichtung	Umsatzsteigerung bei Kursen	Erhöhung der Servicequalität
Messgröße	"Steigerung des Kursumsatzes ...	"Verbesserung der Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsbefragung der Niederlassung A ...
Zielhöhe	... um 5 Prozent auf das Durchschnittsniveau ...
Bezugswert	... gegenüber dem vorherigen Geschäftsjahr."	... aller Niederlassungen."

Vier Elemente der Zielformulierung

© Wolf I.O. Group GmbH

Leistung oder Erfolg?	
Leistungsziele	Erfolgsziele
Die Leistung gibt den Grad der Anstrengungen des Arbeitnehmers in einer Tätigkeit wieder, die der definierten Zielrichtung dient.	Der Erfolg spiegelt das Ergebnis der Aktivitäten des Arbeitnehmers im Sinne der definierten Zielrichtung wider.
Effizienz, die Dinge richtig tun, charakterisiert die optimale Leistung.	Effektivität, die richtigen Dinge tun, führt zu höchstmöglichen Erfolgen.
Input-Orientierung: Wie viel Arbeitseinsatz erbringt der Arbeitnehmer? Leistungsmessgrößen messen den erbrachten Input.	Output-Orientierung: Wie hoch / wie gut ist das Ergebnis? Erfolgsmessgrößen bilden Outputmenge und -qualität ab.
Das Erreichen der Leistungsziele liegt zumeist ausschließlich in der Hand und im Einflussbereich des Arbeitnehmers, es besteht kein oder nur geringer Fremdeinfluss.	Das Erreichen der Erfolgsziele unterliegt selten allein dem Einfluss des Arbeitnehmers. Häufig besteht mittlerer bis hoher Fremdeinfluss.
Leistung stellt keinen Wert an sich dar. Daher ist die Zuordnung von variablen Vergütungsbeträgen zu der jeweiligen Leistungshöhe oftmals schwierig.	Erfolg im Sinne der kaskadierten Unternehmensziele stellt einen Wert dar, der die Höhe der Ausschüttung bestimmt.

Leistungs- und Erfolgsziele

© Wolf I.O. Group GmbH

Kosten zu senken und die richtigen Mitarbeiter zu binden.

Anreize unternehmensspezifisch gestalten

Best Practices aus anderen Betrieben können Ihnen als Inspirationsquelle bei der Systemkonzeption dienen. Sie sind jedoch nur sehr selten eins-zu-eins kopierbar. Daher sollten Sie jedes Element des Anreizsystems unternehmensspezifisch gestalten, bevor Sie es mit den anderen zu einem Gesamtsystem verzahnen. Als Leitschnur können Ihnen die vier Elemente eines Ziels dienen: Zielrichtung, Messgröße, Zielhöhe und Bezugswert.

Die Zielrichtungen des Unternehmens werden im Top-down-Verfahren "heruntergebrochen", also kaskadiert und funktionsorientiert aufgespalten. Zielrichtungen, die den Arbeitnehmern den direkten Bezug zum übergeordneten Zielsystem nachhaltig vermitteln, bezeichnet man als Erfolgsziele. "Erfolg" ist zu verstehen als Output, als Er-

gebnis im Sinne der definierten Zielrichtung. "Leistung" hingegen ist der hierfür erforderliche Arbeitseinsatz, also ein Input-Faktor.

Die eigene Leistung kann der Arbeitnehmer direkt beeinflussen, der Erfolg hingegen hängt von vielen externen Einflüssen ab. Aber nur Erfolge schaffen aus Arbeitgeber-sicht Werte und Ergebnisse, die Prämien erlauben. Empfehlenswert ist, Leistungs- mit Erfolgszielen sinnvoll zu kombinieren.

Messen und Managen

Unmittelbar aus der Zielrichtung wird die jeweilige Messgröße abgeleitet. Achten Sie insbesondere auf eine eindeutige und verständliche Definition, die die Maßeinheit und gegebenenfalls notwendige Bereinigungen umfasst.

Es gibt eine Reihe von Methoden, mit denen Ihnen das Einbeziehen auch von qualitativen Zielen gelingt. So kann etwa die Messung der Kundenzufriedenheit und der

Servicequalität durch Befragungen der Mitglieder oder von Kursteilnehmern erfolgen.

Die zu erreichende Zielhöhe wird oftmals mit einem Bezugswert verglichen. Gängig sind Vorjahresergebnisse oder aus der Planung entnommene Werte, aber auch der Vergleich mit anderen Niederlassungen oder einem Durchschnittswert kann einen geeigneten und den internen Wettbewerb anregenden Bezugswert darstellen.

Teamziele integrieren

Es ist für Ihre Führungskräfte von hohem Nutzen, in dem künftigen Anreizsystem sowohl Individual- als auch Teamziele einsetzen zu können. Individualziele beziehen sich auf die Performancebeiträge des einzelnen Mitarbeiters. Teamziele hingegen sind beispielsweise Niederlassungsziele oder auch Unternehmensziele. Üblicherweise verfolgt ein Mitarbeiter bei seiner Arbeit sowohl individuelle Ziele als auch Teamziele, zusammen mit seinen Kollegen.

Checkliste: Ist die Messgröße geeignet?	
<input type="checkbox"/>	Spiegelt die Messgröße die intendierte Zielrichtung exakt wider?
<input type="checkbox"/>	Ist die Messgröße von den Arbeitnehmern zielkongruent mit konkreten Aktionen beeinflussbar? Ist den Arbeitnehmern bekannt, wie?
<input type="checkbox"/>	Ist die Messgröße zeitnah zu ermitteln?
<input type="checkbox"/>	Liegt eine verständliche und eindeutige Definition der Messgröße vor?
<input type="checkbox"/>	Herrscht Klarheit darüber, auf welchem Weg die Messgröße ermittelt wird?
<input type="checkbox"/>	Ist der Aufwand für die Messung gerechtfertigt?
<input type="checkbox"/>	Sind Messmethoden und Messzeitpunkte transparent und nachvollziehbar?
<input type="checkbox"/>	Würde die Messung durch einen Dritten zu gleichen Ergebnissen führen?
<input type="checkbox"/>	Haben die Adressaten Kenntnis über den bisherigen Verlauf der Messgröße und erlangen sie auch über den zukünftigen Verlauf verlässliche Informationen?
<input type="checkbox"/>	Ist die Messgröße frei von Manipulationsmöglichkeiten?

© Wolf I.O. Group GmbH

Checkliste Eignung von Messgrößen

Vor- und Nachteile von Individualzielen und Teamzielen	
Individualziele	Individualziele sind durch den Arbeitnehmer allein zu realisieren. Sie können das Einzelkämpfer- und Konkurrenzdenken der Mitarbeiter fördern. Unternehmensorientiertes Handeln sowie das Interesse an der Optimierung arbeitsplatzübergreifender Prozesse wird hiermit nicht gefördert.
Teamziele	Teamziele fördern den Teamgedanken. Gegenseitiges Unterstützen und Motivieren hilft insbesondere den leistungsschwachen Personen, schadet jedoch den Höchstleistern. Dazu kommt das "Social Loafing", das die Neigung eines Teils der Arbeitnehmer bezeichnet, es sich in der Team-Hängematte bequem zu machen.

© Wolf I.O. Group GmbH

Vor- und Nachteile von Individual- und Teamzielen

Für die Beibehaltung und weitere Steigerung des Leistungsniveaus der High Performer ist deren relative Besserstellung entscheidend, somit die relativ höhere Prämie gegenüber Low- und Mittelperformern. Es ist daher davon abzuraten, bei Teamzielen die Prämien gleich zu verteilen ("nach Köpfen"). Sinnvoller ist es, diese an den jeweiligen Erfolgsbeiträgen der Team-Mitglieder zu orientieren.

Ziele kombinieren

Durch derartiges Verknüpfen von Individual- und Teamzielen können sämtliche Vorteile genutzt und mögliche Nachteile nivelliert

werden. Gleiches gilt für die Kombination von Leistungs- und Erfolgsmessgrößen. Die einfache additive Verknüpfung der Prämien hat einen gewichtigen Nachteil: Je mehr Ziele, desto geringer ist die mögliche Höhe der variablen Vergütung pro Ziel. Bei der multiplikativen Verknüpfung hingegen ist die Höhe der variablen Vergütung für jedes einzelne Ziel nur in Abhängigkeit von der Zielerreichung bei den anderen Zielen einzuschätzen.

Die Hebesatz-Verknüpfung als Sonderform der multiplikativen Verknüpfung ist sinnvoll, wenn Sie einen die gesamte variable Vergü-

tung limitierenden oder steigernden Faktor einsetzen möchten. Bei der Berechnung wird die individuell erzielte Prämie mit dem Hebesatz-Faktor multipliziert. Diese Verknüpfungsform wird häufig genutzt, um eine vom Unternehmensergebnis abhängige Vergütungskomponente einzubauen. Hiermit verschafft sich das Unternehmen einen Automatismus, der in konjunkturellen Schwächeperioden unweigerlich zu geringeren Personalkosten führt. Der Preis der Personalkostenflexibilität: Die Unternehmensleitung muss bereit sein, die Belegschaft in guten Zeiten entsprechend am Erfolg zu beteiligen.

Unternehmenserfolgsabhängige Hebesatz-Verknüpfung	
Operatives Unternehmensergebnis	Hebesatz
bis 50 Tsd. €	0,00
> 50 Tsd. €	0,25
> 100 Tsd. €	0,50
> 150 Tsd. €	0,75
> 200 Tsd. €	1,00
> 250 Tsd. €	1,25
> 300 Tsd. €	1,50
> 350 Tsd. €	1,75
> 400 Tsd. €	2,00

© Wolf I.O. Group GmbH

Unternehmenserfolgsabhängige Hebesatz-Verknüpfung



Beispiel für eine Grundstruktur mit Wenn-Dann-, additiver und Hebesatz-Verknüpfung (insg. 10 Ziele)

Einen Bonus-Malus einbauen

Den Umstand, dass ein drohender Malus stärkere Leistungsmotivation und Handlungsrelevanz entwickelt als ein möglicher Bonus, macht sich die Wenn-Dann-Verknüpfung zunutze: Sie empfiehlt sich insbesondere für "Selbstverständlichkeiten" (Mindest-Qualitätsanforderungen, Sauberkeit, Ordentlichkeit, Pünktlichkeit etc.) sowie für die Erledigung der mit dem Festgehalt abgegoltenen Aufgaben.

Sie wird der eigentlichen variablen Vergütung vorgeschaltet. Nichterfüllung dieser "Wenns" führt zu empfindlichen Abzügen bei der variablen Vergütung bis hin zum Totalverlust. So werden Aspekte in das Anreizsystem einbezogen, ohne dass für die-

Dies gilt auch für die Entscheidung über die Periodendauer. Ist ein Jahr ein für die Beteiligten nicht absehbarer und im Hinblick auf die Realisierbarkeit von Zielen kaum einschätzbarer Zeithorizont, sollte Ihr neues Anreizsystem die Möglichkeit bieten, Quartals- oder sogar Monatsziele festzulegen.

Richtig einführen, beständig pflegen

Akzeptanz ist eine existentielle Bedingung für jedes Anreizsystem. Machen Sie Betroffene zu Beteiligten und beziehen Sie diese in die Problemdefinition und deren Lösung ein. Auch die Schulung der Führungskräfte ist wichtig, um die Umsetzung im vorgesehenen Sinne zu gewährleisten.

Vergessen Sie bitte nach der erfolgreichen Implementierung nicht, das neu geschaffene



Zum Autor:

Gunther Wolf, Experte für Performance Management, ist Autor mehrerer Management-Fachbücher sowie ein gefragter Referent und Key Note Speaker für aktuelle Management-Themen. Seine wegweisenden Innovationen wie etwa die Kundenkarte, die Outdoortrainings, die Erlebnis-Gutscheine oder die Zielloptimierung haben die Wirtschaft der letzten Jahrzehnte entscheidend mitgeprägt.

Der Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe ist seit 30 Jahren als zertifizierter Management- und Strategieberater national und international tätig. Zu seinen Kunden zählen international operierende Konzerne wie die Telekom, 3M oder General Motors, aber auch unzählige mittelständische Unternehmen jeder Branche. Kontakt: gw@wiog.de

Bei jedem Anreizsystem gilt es, diese auf die Mitarbeiterstruktur anzupassen

se eine zusätzliche Prämie gezahlt werden muss. Der drohende Malus sorgt für zuverlässige Erledigung und "Nicht-Vernachlässigung" dieser Tätigkeiten.

In Ihrem künftigen Anreizsystem können durchaus mehrere Verknüpfungsformen zum Einsatz kommen. Lassen Sie sich von der Frage leiten, inwiefern die Bedürfnisse der Führungskräfte erfüllt werden und ob die Grundstruktur zum betreffenden Mitarbeiterkreis passt.

Anreizsystem kontinuierlich zu thematisieren. Sprechen Sie über laufende Prozesse, Erfolge, Veränderungen und Neuigkeiten. Damit betreiben Sie interne wie externe Imagepflege für Ihr Unternehmen, das sich mit dem von Ihnen geschaffenen Anreizsystem als attraktiver Arbeitgeber gerade für die gefragten, leistungs- und erfolgsorientierten Mitarbeiter präsentiert.

Weiterführende Informationen im Internet www.variable-verguetung.de



Literatur zum Thema:

Wolf, G.: Variable Vergütung – Genial einfach Unternehmen steuern, Führungskräfte entlasten und Mitarbeiter motivieren. 4. neu bearbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage. Hamburg:

Dashöfer Verlag 2014. ISBN 978-3931832650 (E-Book) bzw. 978-3931832674 (Print).