

# **MASTERARBEIT**

zur Erlangung des akademischen Grades  
Master of Arts in Business  
an der FH-Studienrichtung  
International Marketing & Sales Management  
an der FH CAMPUS 02

## **Vertriebliche Leistungsanreizsysteme im B2B-Dienstleistungsbereich anhand des Bei- spiels der A.M. Personalbereitstellungs GmbH**

Betreuer:

Mag. Dr. Jul Martens

Vorgelegt von:

Gernot Süßenbacher, BA

181055702

Graz, 22.06.2020

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen inländischen oder ausländischen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Datum: .....

Unterschrift: .....

## Zusammenfassung

Aufgrund eines im Unternehmen sinkenden Motivationslevels sowie soziodemografischer Änderungen am Arbeitsmarkt und der wachsenden Problematik eines erkennbaren Fachkräftemangels sah sich die A.M. Personalbereitstellungs GmbH mit der Handlungsnotwendigkeit, hinsichtlich der Implementierung von motivations- und retentionsfördernden Maßnahmen, konfrontiert. Demnach wurde die Idee geboren, ein auf die individuellen Bedürfnisse der A.M. Personalbereitstellungs GmbH angepasstes vertriebliches Leistungsanreizsystem zur Steigerung der MitarbeiterInnenmotivaion und -bindung mittels der Bereitstellung eines entsprechenden Maßnahmenplans zu entwickeln. Im Theorieteil dieser Arbeit wurde als erstes ein theoretische Grundgerüst erstellt. Hier wurden die Eckpfeiler der zu behandelnden Thematiken abgesteckt (z. B.: Arten von Personalbeschaffung, Gender-Unterschiede am Arbeitsmarkt, die theoretischen Ansätze der Personalwirtschaft etc.). Als Ausgangspunkt für sämtliche weiteren Ausführungen wurde die Motivation als primärer Leistungstreiber bestimmt und zahlreiche damit eihergehende Entstehungs- bzw. Beeinflussungstheorien ausgearbeitet. Ausgehend von dieser Motivationsthematik wurden im Anschluss die zwei weiteren Kernthemen, vertriebliche Leistungsanreize und MitarbeiterInnenbindung, hinsichtlich wechselseitiger Beeinflussungsmöglichkeiten abgehandelt und damit zusammenhängende mögliche Systemgestaltungsansätze (klassisch, kundInnenorientiert, Cafeteria-System) dargelegt. Im Praxisteil der Arbeit wurde ein für den Untersuchungsgegenstand passendes Untersuchungsdesign definiert. Nach der externen/internen Analyse der Ist-Situation wurde die Handlungsnotwendigkeit vonseiten der A.M. Personalbereitstellungs GmbH nochmals klar dargelegt. Im Anschluss wurden die aus der empirischen Erhebung ableitbaren Erkenntnisse auf unterschiedlichste Weise veranschaulicht. Auf Basis dieser Erkenntnisse wurde eine Bewertung von zahlreichen möglichen Anreizmodulen durchgeführt. Diese Module wurden wiederum in eine für die A.M. Personalbereitstellungs GmbH maßgeschneiderte Handlungsempfehlung übernommen. Um einen möglichen, durch das Key-Feature (Cafeteria-System) verursachten, „Wildwuchs“ an unterschiedlichsten Ausgestaltungsformen zu unterbinden, wurde ebenfalls eine entsprechende Vorgabenempfehlungen, basierend auf soziodemografischen Wirkungstendenzen, bereitgestellt.

## **Abstract**

Due to a decreasing motivation level in the company as well as socio-demographic changes on the labour market and the growing problem of a recognisable shortage of skilled workers, the A.M. Personalbereitstellungs GmbH was confronted with the need for action regarding the implementation of motivation and retention fostering measures. Therefore, the idea was born to develop a sales incentive system adapted to the individual needs of A.M. Personalbereitstellungs GmbH to increase employee motivation and retention by providing a corresponding action plan. In the theoretical part of this thesis, a theoretical framework was first of all created. Here the cornerstones of the topics to be treated were defined (e. g.: types of personnel recruitment, gender differences in the labour market, the theoretical approaches to personnel management etc.). As a starting point for all further explanations, motivation as the primary performance driver was determined and numerous theories of origin and influence were developed. Based on this motivation topic, the two further core topics, sales-related performance incentives and employee loyalty, were then discussed with regard to the possibilities of mutual influence and related possible system design approaches (classic, customer-oriented, cafeteria-system) were presented. In the practical part of the thesis a suitable study design was defined for the research object. After the external/internal analysis of the current situation, the need for action on the part of the A.M. Personalbereitstellungs GmbH was again clearly presented. Subsequently, the findings which derived from the empirical survey were illustrated in various ways. Based on these findings, an evaluation of numerous possible incentive modules was carried out. These modules, in turn, were incorporated into a customized recommendation for action for the A.M. Personalbereitstellungs GmbH. In order to prevent a possible "proliferation" of different forms of design caused by the key feature (cafeteria-system), a corresponding recommendation was also provided, based on socio-demographic effect tendencies.



# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>IX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>X</b>
<b>1 Einleitung der Masterarbeit</b> .....	<b>1</b>
1.1 Firmenvorstellung.....	1
1.2 Beschreibung der Ausgangssituation .....	3
1.3 Problemstellung .....	5
1.4 Unternehmensziele .....	6
1.5 Ziel der Masterarbeit .....	6
1.6 Bezugsrahmen der Masterarbeit.....	7
<b>2 Das theoretische Fundament</b> .....	<b>8</b>
2.1 Arten der Personalbeschaffung.....	8
2.2 Die Personalbereitstellungsbranche.....	9
2.3 B2B vs. B2C.....	10
2.4 Vertrieb im B2B-Dienstleistungsbereich.....	11
2.5 Gender-Unterschiede am Arbeitsmarkt.....	13
2.6 Generationenvielfalt am Arbeitsmarkt .....	14
2.6.1 Die Traditionalisten und Babyboomer Generation .....	14
2.6.2 Die Generation X und Y.....	15
2.6.3 Die Generation Z .....	15
2.7 Die theoretischen Ansätze der Personalwirtschaft .....	16
2.7.1 Der ökonomische Ansatz der Personalwirtschaft .....	17
2.7.2 Der verhaltenswissenschaftliche Ansatz der Personalwirtschaft .....	18
<b>3 Die Motivation als primärer Leistungstreiber</b> .....	<b>20</b>
3.1 Die Bedeutung von Motivation .....	20
3.2 Die Wirkung von Motivation .....	21
3.3 Intrinsische vs. extrinsische Motivation .....	22
3.4 Die Inhaltstheorien .....	24
3.4.1 Maslowsche Bedürfnispyramide.....	24
3.4.2 ERG-Theorie nach Alderfer .....	26
3.4.3 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg.....	27
3.4.4 X-Y-Theorie nach McGregor .....	29

3.4.5	Theorie der gelernten Bedürfnisse nach McClelland .....	30
3.5	Die Prozesstheorien.....	32
3.5.1	VIE-Theorie nach Vroom .....	32
3.5.2	Equity-Theorie nach Adams .....	34
<b>4</b>	<b>Vertriebliche Leistungsanreize .....</b>	<b>35</b>
4.1	Die Bedeutung von Leistung der/des Angestellten .....	35
4.2	Zielvorgaben als Basis der Leistungsbewertung .....	36
4.2.1	Kontrolle der Zielerreichung .....	38
4.3	Definition von Anreizsystemen.....	39
4.3.1	Teambasierte vs. individuelle Anreizsysteme .....	39
4.3.2	Anreizsysteme im weitesten, im weiteren und im engeren Sinne .....	39
4.3.3	Materielle Anreizsysteme .....	40
4.3.4	Immaterielle Anreizsysteme .....	41
4.4	Die Vor- und Nachteile von Leistungsanreizsystemen.....	42
4.5	Die Ansprüche an ein Leistungsanreizsystem .....	43
4.6	Die Konzeption von Leistungsanreizsystemen.....	43
<b>5</b>	<b>Anreizsysteme als Bindungsinstrumente .....</b>	<b>45</b>
5.1	Die Entstehung von MitarbeiterInnenbindung .....	46
5.1.1	Arbeitszufriedenheit.....	46
5.1.2	Soziale Identifikation.....	47
5.1.3	Commitment .....	47
5.2	Bindungs- und Kündigungstreiber im Unternehmen.....	49
5.3	Die Wirkung von Anreizen auf die Bindungsbereitschaft.....	51
<b>6</b>	<b>Die Ausgestaltung von Leistungsanreizsystemen.....</b>	<b>53</b>
6.1	Die Definition von (Anreiz-)Systemen .....	53
6.2	Der klassische Systemgestaltungsansatz .....	54
6.3	Der kundInnenorientierte Systemgestaltungsansatz.....	56
6.4	Das Cafeteria-System als alternativer Gestaltungsansatz .....	57
6.5	Bewertung der Wirkung von Anreizsystemen .....	58
6.6	Potenzielle Auswahlkriterien für Anreizmodule .....	60
6.7	Drei-Phasen-Modell der Systemimplementierung.....	62
6.7.1	Auswahl des Steuerungssystems.....	62
6.7.2	Anpassung des Führungssystems der obersten Management Ebene	62
6.7.3	Die Ausrollung des Systems im Unternehmen .....	62
<b>7</b>	<b>Conclusio zur möglichen Ausgestaltung eines LAS.....</b>	<b>63</b>

<b>8</b>	<b>Untersuchungsdesign</b>	<b>63</b>
8.1	Informationsbedarf/Untersuchungsgegenstand	64
8.2	Erhebungsmethoden	64
8.2.1	Qualitativer und Quantitativer Forschungsansatz	65
8.2.2	Einzelinterviews	65
8.2.3	Workshops	66
8.2.4	Auswahl der Erhebungsmethoden	67
8.3	Zielgruppe/Stichprobe	67
8.3.1	Stichprobenplan	68
8.4	Erhebungsinstrument	70
8.5	Durchführung der Feldarbeit	70
8.6	Datenauswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse	71
<b>9</b>	<b>Analyse der Ist-Situation</b>	<b>72</b>
9.1	Externe Analyse	72
9.2	Interne Analyse	72
9.2.1	Hygiene- und Motivationsfaktoren	73
9.2.2	Struktureller Aufbau und Tätigkeitsbereiche	75
<b>10</b>	<b>Ergebnisse der qualitativen Erhebung</b>	<b>77</b>
10.1	Merkmale von motivierten MitarbeiterInnen	77
10.2	Motivationsfördernde Faktoren	78
10.3	Demotivationsfördernde Faktoren	80
10.4	Der Einfluss eines LAS auf die Motivation	82
10.5	Soziodemografische Charakteristika bei der Auswahl von LAS	82
10.6	Bewertung von LAS durch VertriebsmitarbeiterInnen	83
10.7	Bewertung von LAS durch Führungskräfte	85
10.8	Ausgestaltung von Leistungsanreizsystemen	91
10.8.1	Die Bemessungsgrundlagen und Zielvorgaben	91
10.8.2	Ausschüttungsmodalitäten der Anreize	93
10.8.3	Teamziele und Individualziele	95
10.9	Bindungsbereitschaft	95
10.10	Nachbesetzung von VertriebsmitarbeiterInnen	96
10.11	Soziodemografische Ausprägungen am Arbeitsplatz	97
10.12	Branchenspezifische Unterschiede	97
10.13	Cafeteria-System als alternativer Ansatz der Entlohnung	98
10.14	Konkrete Ausgestaltung von LAS-Modulen	99

10.15 Konkrete Maßnahmenempfehlungen für die A.M.....	110
10.15.1 Gestaltungsempfehlungen zum Cafeteria-System.....	120
<b>11 Resümee .....</b>	<b>124</b>
<b>12 Literatur.....</b>	<b>125</b>
12.1 Bücher.....	125
12.2 Sammelwerke und Handbücher .....	131
12.3 Internetquellen .....	132
12.4 Journals und Fachzeitschriften .....	133
12.5 Persönliche Gespräche .....	134
<b>13 Anhang.....</b>	<b>136</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugsrahmen .....	7
Abbildung 2: Leistungsbeziehung beim Personalleasing .....	10
Abbildung 3: Gegenüberstellung des Kaufverhaltens bei B2B- und B2C-Märkten	11
Abbildung 4: Unterscheidung B2B- u. B2C-Marketing.....	11
Abbildung 5: Ursachen von KundInnenverlusten.....	12
Abbildung 6: Prinzipal-Agent-Beziehung .....	18
Abbildung 7: Intrinsische Motivation und extrinsische Motivation von Verhalten..	23
Abbildung 8: Bedürfnispyramide von Maslow.....	24
Abbildung 9: Bedürfnispyramide und die Zusammenhänge nach Taormina & Gao (2013).....	26
Abbildung 10: Die „großen Drei“. Leistung, Macht und soziale Einbindung (nach McClelland) .....	31
Abbildung 11: Grundstruktur VIE-Modell .....	33
Abbildung 12: Materielle Anreizsysteme .....	40
Abbildung 13: Faktoren, welche die Beschäftigten an ihre aktuellen Tätigkeiten binden (Mehrfachantworten möglich, N = 512).....	50
Abbildung 14: Bemessungsgrundlage verschiedener Anreizsysteme .....	55
Abbildung 15: Qualitätsorientierte Anreizformen in Dienstleistungsunternehmen	56
Abbildung 16: Mögliche Auswahlkriterien für potenzielle Anreizmodule .....	61
Abbildung 17: Aufgliederung der ProbandInnengruppe 1 (VertriebsmitarbeiterInnen) .....	69
Abbildung 18: Durch Branchen tangierte Leistungsbereiche.....	70
Abbildung 19: Ausprägung der Hygiene- und Motivationsfaktoren der A.M. ....	75
Abbildung 20: Struktureller Aufbau der Abteilungen in der A.M.....	76
Abbildung 21: Erarbeitete Motivationsfaktoren aus Sicht von MitarbeiterInnen....	79
Abbildung 22: Branchenbezogene Motivationsfaktoren laut Führungskräften.....	79
Abbildung 23: Erarbeitete Druckfaktoren.....	81
Abbildung 24: Definition von Leistungsanreizsystemen .....	82
Abbildung 25: Bewertung immaterielle Leistungsanreizkomponenten .....	84
Abbildung 26: Bewertung materieller Leistungsanreizkomponenten .....	85
Abbildung 27: Bewertungsparameter und -schlüssel für materielle und immaterielle LAS für Führungskräfte .....	86
Abbildung 28: Bewertung von materiellen LAS durch Führungskräfte .....	87

Abbildung 29: Bewertung von immateriellen LAS durch Führungskräfte.....	88
Abbildung 30: Vergleich materielle und immaterielle Anreize (Durchschnittswerte der Bewertung von Führungskräften).....	90
Abbildung 31: mögliche Ausgestaltung von aufgeteilten Zielvorgaben.....	92
Abbildung 32: Konkrete Ausgestaltung von LAS-Modulen .....	107
Abbildung 33: Konkreter Maßnahmenplan für die A.M. Personalbereitstellungs GmbH.....	119
Abbildung 34: Fünf Schritte eine/r/s morphologischen Box/Kastens .....	120
Abbildung 35: Ausgestaltungsansatz des Cafeteria-Systems für männliche Mitarbeiter .....	122
Abbildung 36: Ausgestaltungsansatz des Cafeteria-Systems für weibliche Mitarbeiterinnen.....	123

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Hygienefaktoren und Motivatoren .....	28
Tabelle 2: Materielle und immaterielle Anreize zur Förderung der extrinsischen und intrinsischen Motivation .....	42
Tabelle 3: Die wesentlichen Gründe, warum MitarbeiterInnen das Unternehmen verlassen (Mehrfachantworten möglich, N = 1250) .....	51
Tabelle 4: Typologie von MitarbeiterInnenbindungsmaßnahmen .....	52
Tabelle 5: Leistungsbausteine eines Cafeteria-Systems .....	58

## Abkürzungsverzeichnis

A.M.	A.M. Personalbereitstellungs GmbH
AÜG	Arbeitskräfteüberlassungsgesetz
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Customer
DL	Dienstleistung
ROI	Return on Investment
Std.	Stunden
mind.	mindestens
Min.	Minuten
max.	Maximal
u.v.m.	und vieles mehr
LAS	Leistungsanreizsystem
LAM	Leistungsanreizmodul
EE	Einzelexploration
WS	Workshop
männl. (m)	männlich
weibl. (w)	weiblich
VM	VertriebsmitarbeiterIn
FK	Führungskraft
j	junge Altersgruppe
m	mittlere Altersgruppe
a	ältere Altersgruppe
FfaVa	fix für alle VertriebsmitarbeiterInnen
FwfMa	frei wählbar für MitarbeiterInnen
FfdgU	fix für das gesamte Unternehmen

# 1 Einleitung der Masterarbeit

Im Zuge der Einleitung der Masterarbeit soll dem Leser ein Einblick in die aktuell vorherrschende Situation des vertriebsorientierten B2B-Dienstleistungsmarktes anhand des Beispiels der A.M. Personalbereitstellungs GmbH ermöglicht werden. Ebenfalls sollen die primären Ziele und der Bezugsrahmen der Masterarbeit dargelegt werden.

## 1.1 Firmenvorstellung

Die A.M. Personalbereitstellungs GmbH (im Folgenden kurz A.M. genannt) ist ein Unternehmen, welches in der Personalbereitstellungsbranche (B2B-Dienstleistungssektor) tätig ist. Das Kerngeschäft der A.M. umfasst in erster Linie die reine Personalbereitstellung. Hierbei werden ArbeitnehmerInnen, welche an BeschäftigterInnen bzw. KundInnen (temporär) vermittelt werden, vorab vom vermittelnden Unternehmen im Zuge eines gewöhnlichen Dienstvertrages angemeldet und entsprechend der zugrundeliegenden kollektivvertraglichen Regelungen (in Form einer Vorleistung für die/den BeschäftigterIn) entlohnt. Das vermittelnde Unternehmen vereinbart zeitgleich mit der/dem BeschäftigterIn, im Zuge des Überlassungsvertrages, eine Kompensation hinsichtlich der entstandenen Aufwände und Risiken des Vermittlungsprozesses (Lohnverrechnung, Krankenstandstage, Unterweisungen etc.). Neben dem Kerngeschäft der Personalbereitstellung, bei der Arbeitskräfte auf temporärer Basis an BeschäftigterInnen bzw. KundInnen übermittlemt werden, bietet die A.M. ebenfalls direkte Personalvermittlungs- (Arbeitskräfte werden für KundInnen gesucht und können direkt von den KundInnen übernommen werden) und Integrationsleasingservices (Arbeitskräfte werden für die KundInnen gesucht und können nach einer „Testphase“ übernommen werden) an. Bei Direktvermittlungen werden MitarbeiterInnen nicht im vermittelnden Unternehmen angemeldet, sondern, unter Einbeziehung einer entsprechenden Vermittlungsgebühr, direkt an die/den BeschäftigterIn weitervermittelt (vgl. Aldrian 29.12.2018).

Die A.M. wurde am 02.03.2001 von Herrn Aldrian Markus in der Steiermark (Graz) gegründet und verfügt mittlerweile über fünf Zweigstellen in ganz Österreich und Slowenien. Zu Spitzenzeiten beschäftigt das Unternehmen mehr als 700 ArbeitnehmerInnen und zählt somit zu den zehn größten Personalbereitstellungsunternehmen der Steiermark. Zum Jahresende 2018 konnte die A.M. einen Umsatz von mehr als € 27 Mio. verzeichnen. Das beschriebene Leistungsspektrum der A.M. ist nicht



branchenspezifisch eingeschränkt, wobei ein klarer Fokus auf der temporären Bereitstellung von Arbeitskräften im gewerblichen und industriellen Bereich liegt (vgl. Aldrian 29.12.2018).

Im Hinblick auf das Kerngeschäft der A.M. gibt es zahlreiche Konkurrenzunternehmen, bei denen im Zuge der Abwicklung von temporärer bzw. direkter Personalvermittlungen keine signifikanten Leistungsdifferenzierungen zu erkennen sind. Aus diesem Grund kommt es am Markt zu starken Preiskämpfen. Bedingt durch diese Preiskämpfe ergeben sich für neueinsteigende Unternehmen am Markt hohe Einstiegsbarrieren, welche in den meisten Fällen nur mit einer entsprechend hohen Kapitalkraft (Überdauern der Vorleistungsphase) überwunden werden können (vgl. Aldrian 29.12.2018).

Aktuell möchte das Unternehmen, neben seiner Kernaufgabe der Personaldisposition (in allen möglichen Ausprägungsformen), sein Serviceportfolio um die Komponente der Personalqualifikation, im Sinne der kundInnenbedarfsgerechten MitarbeiterInnen-ausbildung, erweitern und sich somit als Full-Service-AnbieterIn in sämtlichen Personalbelangen etablieren (vgl. Aldrian 29.12.2018).

Die Vertriebskanäle der A.M. sind (aufgrund hoher Beratungsintensität) auf den persönlichen Direktvertrieb beschränkt, wobei das Hauptaugenmerk auf der Betreuung und Verwaltung von bestehenden KundInnenstämmen liegt. Die operative Vertriebstätigkeit wird hierbei sowohl von hausinternen VertriebsmitarbeiterInnen als auch von österreichweit verteilten externen VertriebspartnerInnen durchgeführt. Die hausinternen VertriebsmitarbeiterInnen agieren, im Rahmen ihres Aufgabenfeldes, absolut autonom und selbstverantwortlich. Ebenfalls gibt es, vonseiten der Geschäftsführung, keine Vereinbarungen hinsichtlich zu erreichender Absatz- bzw. Verkaufsziele. Das Gehalt der internen VertriebsmitarbeiterInnen basiert auf einem Fixum (All-In-Vertrag inkl. Sachbezug: Dienstauto und Diensthandy), ohne etwaige variable Gehaltsanteile. Die internen VertriebsmitarbeiterInnen sind neben ihren vertriebsspezifischen Agenden ebenfalls dazu verpflichtet, Aufgaben im Sinne eines Vertriebsinnendienstes (Back-Office-Tätigkeiten, Verwaltungstätigkeiten etc.) zu erfüllen. Die externen VertriebspartnerInnen arbeiten hingegen auf einer reinen Provisionsbasis, wobei der von den VertriebspartInnen erwirtschaftete Deckungsbeitrag, auf Basis einer Fifty-Fifty-Regelung, mit der A.M. zu teilen ist. Hinsichtlich der Abwicklung von Aufträgen haben die externen VertriebspartnerInnen die Möglichkeit, die unternehmensinternen Kapazitäten und Ressourcen der A.M (Lohnverrechnung, Mahnwesen, Vertragsverwaltung

etc.) zu nutzen, ohne selbstständig Verwaltungstätigkeiten durchführen zu müssen (vgl. Aldrian 29.12.2018).

## 1.2 Beschreibung der Ausgangssituation

In Zeiten abnehmender Differenzierungsmöglichkeiten sowie steigender MitarbeiterInnenfluktuationsraten, mit denen sich vor allem Dienstleistungsunternehmen im B2B-Sektor konfrontiert sehen, scheint ein Zitat von Hans Christoph von Rohr äußerst passend zu sein: *„Kapital lässt sich beschaffen, Fabriken kann man bauen, doch Menschen muss man gewinnen“* (www.gutezitate.com 2019).

Bereits wenige Jahre nach der Finanzkrise des Jahres 2008 wurde in den Ländern Zentraleuropas ein deutlicher Konjunkturaufschwung spürbar. Die sich schneller als erwartet regenerierende Wirtschaft, gepaart mit einer wachsenden Lebenserwartung und einem Bevölkerungsrückgang bei „jungen“ Menschen, führt aktuell dazu, dass kaum qualifizierte MitarbeiterInnen am Arbeitsmarkt zu finden sind (vgl. Bollessen 2016, S. 1). Studien zeigen, dass in Europa die Anzahl der Beschäftigten unter 25 Jahren, von 11,4 % bis 2030 auf 10,2 % fallen wird, während hingegen die Anzahl der arbeitenden Personen, welche älter als 55 Jahre sind, von 21,9 % auf 26,3 % steigen wird (vgl. Werding 2019, S. 10f.). Durch diese demografischen Veränderungen sehen sich die besagten Unternehmen in Zentraleuropa mit einer radikalen Veränderung des Wirtschaftsfaktors „Arbeit“ konfrontiert und sind somit gefordert, bestehende HR-Maßnahmen anzupassen oder komplett neu zu gestalten (vgl. Rimser 2014, S. 5).

Dementsprechend stellen qualifizierte (Vertriebs-)MitarbeiterInnen einen der wesentlichen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens dar. Der Verkauf kann als Motor gesehen werden, der ein Unternehmen antreibt. Jede Abteilung eines Unternehmens steht direkt oder indirekt mit dem Vertrieb in Verbindung, denn welchen Grund gäbe es beispielsweise für einen Ingenieur, eine technische Gerätschaft zu entwickeln, wenn es niemanden gibt, der dieses Produkt verkauft (vgl. Aygen 2012, S. 10f.)? Vor allem im B2B-Dienstleistungsbereich wird dem Vertrieb eine große Bedeutung beigemessen, da es für Unternehmen immer schwieriger wird, sich bei ihren KundInnen, aufgrund schwindender Differenzierungsmöglichkeiten, von etwaigen MitbewerberInnen abzuheben. Diese Situation lässt sich auch auf die Personalbereitstellungsbranche überleiten, denn auch hier wird der (persönliche) Verkauf bzw. der Vertrieb als einer der essenziellsten Bestandteile des Unternehmenserfolges betrachtet, da der Prozess der Personalvermittlung meist mit hohem Beratungs- u. Unterstützungsaufwand sowie

dem Aufbau nachhaltiger KundInnenbeziehungen verbunden ist (vgl. Zehetner 2017, S. 13).

Der persönliche Vertrieb ist als solcher sehr stark an die persönlichen Fähigkeiten eine/s/r Vertriebsmitarbeiter/s/In gekoppelt und weist somit einen ausgeprägten Handwerkscharakter auf, welcher unabhängig von der aktuellen Marktentwicklung fortbestehen kann (vgl. Maas 2012, S. 18). Aus diesem Grund sollten nicht nur Aspekte der erschwerten Verfügbarkeit von qualifizierten MitarbeiterInnen berücksichtigt werden, sondern auch Aspekte der MitarbeiterInnenbindung, denn mit dem Verlust von qualifizierten MitarbeiterInnen können auch hohe Kosten einhergehen (vgl. Nilgün 2012, S. 16f.). Wie immanent das Risiko von etwaigen Know-How-/Personal-Verlusten im Bereich des Vertriebes ist, zeigt sich auch durch eine aktuelle Studie von [www.statista.com](http://www.statista.com), wonach die durchschnittliche MitarbeiterInnenfluktuationsrate in dieser Branche mit 22 % doppelt so hoch ist wie jene der zweitplatzierten IT-Branche mit 11 % (vgl. Statista 2019).

Die Motivation stellt hierbei den wesentlichsten Anknüpfungspunkt der Leistungs- und Bindungsbereitschaft einer/eines Vertriebsmitarbeiter/In/s dar. Insbesondere leistungsabhängige monetäre Vergütungsmodelle gelten, in der gegenwärtigen Situation des Arbeitsmarktes, als eine verlässliche Methode zur MitarbeiterInnenmotivation. Studien in den unterschiedlichsten Kontexten belegen, dass die stark verbreitete Nutzung von monetären Anreizsystemen, unter der Prämisse eines „Homo-Oeconomicus“ (eine Person die ausschließlich von Erwägungen einer wirtschaftlichen Zweckmäßigkeit geleitet wird), durchaus ihre Berechtigung aufweist. Diese Form der Vergütung lässt sich im Groben auch unter dem Begriff „Pay for Performance“ (PfP) subsumieren (vgl. Dalla-Rosa 2018, S. 1). Jedoch nicht nur monetäre Leistungsanreizsysteme gelten als geeignete strategische Personalmanagement-Maßnahmen, um MitarbeiterInnen zu motivieren und diese langfristig an Unternehmen zu binden. Insbesondere „zukünftige MitarbeiterInnen“ der aktuellen „Generation Y“ (Personen die im Zeitraum frühe 1980er bis späte 1990er geboren wurden) legen besonders großen Wert auf immaterielle Leistungsanreizsysteme, wie etwa persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und ein angenehmes Arbeitsumfeld, um sich eine entsprechende Work-Life-Balance sichern zu können (vgl. Schulte 2013, S. 1). Aus diesem Grund scheint die Erarbeitung von individuell angepassten Leistungsanreizsystemen im Rahmen der faktischen Wirkungssphäre von Unternehmen, sowohl in materieller als auch immaterieller

Ausprägungsform, eine vielversprechende Möglichkeit zur nachhaltigen Motivationssteigerung und MitarbeiterInnenbindung darzustellen.

### **1.3 Problemstellung**

Die Wahl des aktuell vorliegenden starren Vergütungsmodells bei internen VertriebsmitarbeiterInnen ist auf die Praxiserfahrungen der Geschäftsführung zurückzuführen. Die im Unternehmen etablierten zentralen BewerberInnen- und KundInnenverteilungsprozesse wurden von der Vertriebsmannschaft als intransparent und unfair wahrgenommen, weshalb ein variables Entlohnungssystem in der Vergangenheit häufig zu internen Reibereien führte und sich somit als nicht praktikabel erwiesen hat (vgl. Aldrian 29.12.2018).

Einhergehend mit der Etablierung eines starren Vergütungsmodells konnten Streitigkeiten der internen Vertriebsmannschaft maßgeblich eingedämmt werden. Mit dieser Umstellung ergaben sich für das Unternehmen jedoch nicht nur Vorteile. Aufgrund der bereits erwähnten Differenzen, zwischen den Entlohnungssystemen sowie dem erweiterten Aufgabenbereich der internen VertriebsmitarbeiterInnen gegenüber den externen VertriebspartnerInnen, wurde ein messbarer Abfall der Leistungsbereitschaft der internen VertriebsmitarbeiterInnen sowie eine geminderte Akzeptanz gegenüber dem aktuell vorherrschenden Entlohnungsmodell ersichtlich (vgl. Aldrian 29.12.2018).

Somit sieht sich die A.M. mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Mithilfe eines starren Vergütungsmodells bei internen VertriebsmitarbeiterInnen kann zwar der interne Betriebsfrieden gesichert werden, parallel dazu, ist jedoch ein Schwinden der Leistungsbereitschaft dieser MitarbeiterInnen erkennbar, da bis dato keinerlei zusätzlich motivierenden Leistungsanreize geschaffen wurden, die in der Lage waren, eine gesteigerte Leistungsbereitschaft von internen VertriebsmitarbeiterInnen zu fördern. Durch den schwindenden Motivationslevel kam es in der Vergangenheit zu zahlreichen personellen Abgängen. Ebenfalls ergaben sich durch diese hohen personellen Fluktuationen sensible Mehrkosten sowie mitarbeiterInnenbezogene Know-How-Verluste für die A.M. (vgl. Aldrian 29.12.2018).

## **1.4 Unternehmensziele**

1. Das erste Ziel des Unternehmens ist die Steigerung des – um die durchschnittliche Preisanpassung bereinigten – Gesamtjahresumsatzes der gesamten Vertriebsmannschaft von 14,7 % p. a. (auf Basis der sich ergebenden Umsatzsteigerung zwischen den Geschäftsjahren 2017/2018 = +18 % exkl. Ø 3,3 %) um 30 %-Punkte auf 44,7 % p. a. (im Zuge der Umsatzvergleiche zwischen den Geschäftsjahren 2021/2022), bis zum 01.01.2023.
2. Das zweite Ziel des Unternehmens ist, dass die Fluktuationsrate von VertriebsmitarbeiterInnen in den Filialen der A.M. in Österreich per 01.01.2023 um 9 %-Punkte geringer sein soll als der in der österreichischen Vertriebsbranche übliche Durchschnitt von 22 % (Stichtag 3. Quartal 2018), und somit 13 % nicht übersteigen soll (vgl. Statista 2019).

## **1.5 Ziel der Masterarbeit**

1. Das Ziel der Masterarbeit ist die Zurverfügungstellung eines vertrieblichen Leistungsanreizsystems zur Steigerung der MitarbeiterInnenmotivation und MitarbeiterInnenbindung im österreichischen B2B-Dienstleistungssektor anhand des Beispiels der A.M. Personalbereitstellungs GmbH.

## 1.6 Bezugsrahmen der Masterarbeit

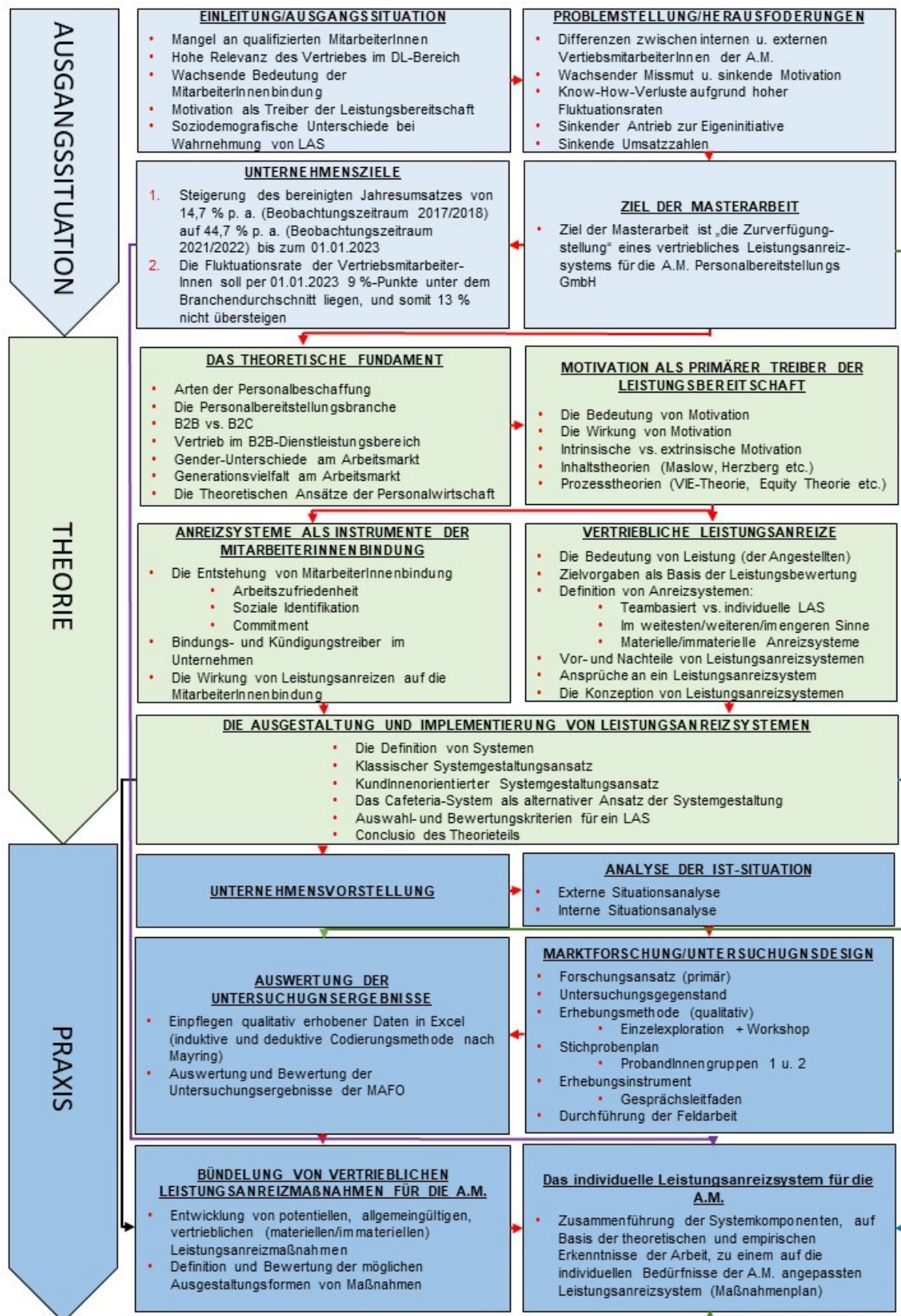


Abbildung 1: Bezugsrahmen (Eigene Darstellung)

## 2 Das theoretische Fundament

Mithilfe des theoretischen Grundgerüsts der Arbeit soll ein literaturgestütztes Fundament für alle weiteren theoretischen und praktischen Ausführungen dieser Arbeit geschaffen werden.

### 2.1 Arten der Personalbeschaffung

Jedes Unternehmen benötigt für die Aufrechterhaltung seiner betrieblichen Leistungsfähigkeit ein entsprechendes Kontingent an personellen Ressourcen. Im Zuge der Befriedigung dieses Personalbedarfs und der damit einhergehenden Personalbeschaffungsziele können Unternehmen auf interne und externe Beschaffungsmärkte zurückgreifen (vgl. Rohrlack 2012, S. 79).

Interne Beschaffungsmärkte umfassen sämtliche Personalbeschaffungsmöglichkeiten, die sich aus dem bereits vorhandenen MitarbeiterInnenpool im Unternehmen ergeben. Hierbei wird zwischen zwei verschiedenen Arten der Bedarfsdeckung unterschieden (vgl. Rohrlack 2012, S. 79f.):

- 1.) Die Bedarfsdeckung ohne Abänderung des bereits bestehenden Arbeitsverhältnisses: Diese Option kommt meist zum Einsatz, wenn ein Personalbedarf nicht von dauerhafter Art ist (z. B.: Leistung von Überstunden, Urlaubsverschiebung, Erhöhung des Qualifikationsniveaus etc.).
- 2.) Die Bedarfsdeckung mit Änderung des bereits bestehenden Arbeitsverhältnisses: Diese Art der Personalbeschaffung kommt zumeist zum Einsatz, wenn es sich um einen längerfristigen Personalbedarf handelt (z. B.: Versetzung, Umwandlung von einer Teilzeitanstellung in eine Vollzeitanstellung, Übernahme von Auszubildenden etc.) (vgl. Rohrlack 2012, S. 80).

Demgegenüber beschäftigt sich die externe Personalbeschaffung mit der Gewinnung von MitarbeiterInnen, die noch nicht im Unternehmen tätig sind. Hierbei gibt es ebenfalls zwei unterschiedliche Herangehensweisen wie Unternehmen agieren können um ihre Personalbedarfsziele zu erreichen (vgl. Rohrlack 2012, S. 81):

- 1.) Es gibt einerseits den aktiven Personalbeschaffungsweg mit Abschluss eines neuen Arbeitsverhältnisses. Hierbei handelt es sich um die persönliche Ansprache von potenziell geeigneten KandidatInnen (z. B.: via Jobbörsen, sozialer Netzwerke, Webseiten, Fachzeitschriften etc.).

- 2.) Andererseits gibt es auch den Ansatz der passiven Personalbeschaffung, welcher sich auf die Nutzung von in Evidenz gehaltenen Bewerbungen aus unternehmensinternen BewerberInnenpools bezieht oder die Auftragsvergabe der Personalsuche an externe Institutionen beinhaltet (vgl. Rohrlack 2012, S. 81).

## **2.2 Die Personalbereitstellungsbranche**

Besagte externe Institutionen, welche im Zuge der passiven Personalbeschaffung von Drittunternehmen beauftragt werden können, sind der Personalbereitstellungsbranche zuordenbar. Diese Betriebe können im Zuge ihrer Dienstleistungstätigkeiten temporäre oder längerfristige Personalbedürfnisse in Unternehmen gegen entsprechende Entgelte ausgleichen. In der Praxis dieses Leistungsmodells gibt es zahlreiche unterschiedliche Begrifflichkeiten, die das Tätigkeitsspektrum von Personalbereitstellungsunternehmen beschreiben sollen. Die gängigsten Begriffe sind: Zeitarbeit, Personalleasing, Fremdarbeit und Leiharbeit. Die Gesetzgebung definiert im Rahmen der übergeordneten Rechtsmaterie des Arbeitskräfteüberlassungsgesetzes (AÜG) den Begriff der Arbeitskräfte- bzw. ArbeitnehmerInnenüberlassung als obligatorisch für diese Branche, um dem diskriminierenden Charakter des Begriffes der „Leihe“ entgegenzuwirken (vgl. Gutman/Kilian 2013, S. 17f.).

Die Unternehmen, welche dieser Branche zugeordnet werden können, betreiben eine (echte) gewerbsmäßige Arbeitskräfteüberlassung. Das bedeutet, dass im Gegensatz zur (unechten) nicht gewerbsmäßigen ArbeitnehmerInnenüberlassung ein/e MitarbeiterIn nicht nur gelegentlich an ein anderes Unternehmen überlassen wird bzw. werden kann (vgl. Gutmann/Kilian 2013, S. 18f.). Es muss also eine gewerbliche (gewinnorientierte) Dreiecksbeziehung zwischen dem verleihenden Unternehmen (VerleiherIn/ÜberlasserIn), der/dem ArbeitnehmerIn und dem anweisenden/beschäftigenden Unternehmen (EntleiherIn/BeschäftigerIn) vorliegen (vgl. Rohrlack 2012, S. 81).

Grob lässt sich das Geschäftsmodell eines Personalbereitstellungsunternehmens folgendermaßen definieren: Ein Personalbereitstellungsunternehmen (VerleiherInnen/ÜberlasserInnen) verfügt über ein bestimmtes Kontingent an MitarbeiterInnen, welche im Rahmen eines Dienstvertrages bei der/dem VerleiherIn/ÜberlasserIn angestellt sind. Diese MitarbeiterInnen können im Zuge eines Arbeitskräfteüberlassungsvertrages an ein Unternehmen (EntleiherIn/BeschäftigerIn) entliehen werden. Für diese Dienstleistung zahlen die beschäftigenden Unternehmen (EntleiherInnen/BeschäftigerInnen) dem vermittelnden Unternehmen (VerleiherIn/ÜberlasserIn) ein



entsprechendes Honorar, und zwar pro geleistete Arbeitsstunde. Diese Dienstleistung stellt somit eine kostengünstige Alternative für Unternehmen mit Auftragsspitzen oder Personalengpässen dar, um ihre Leistungsfähigkeit uneingeschränkt aufrecht zu erhalten und dementsprechend kein zusätzliches Personal einstellen zu müssen (vgl. Jula/Sillmann 2016, S. 259).

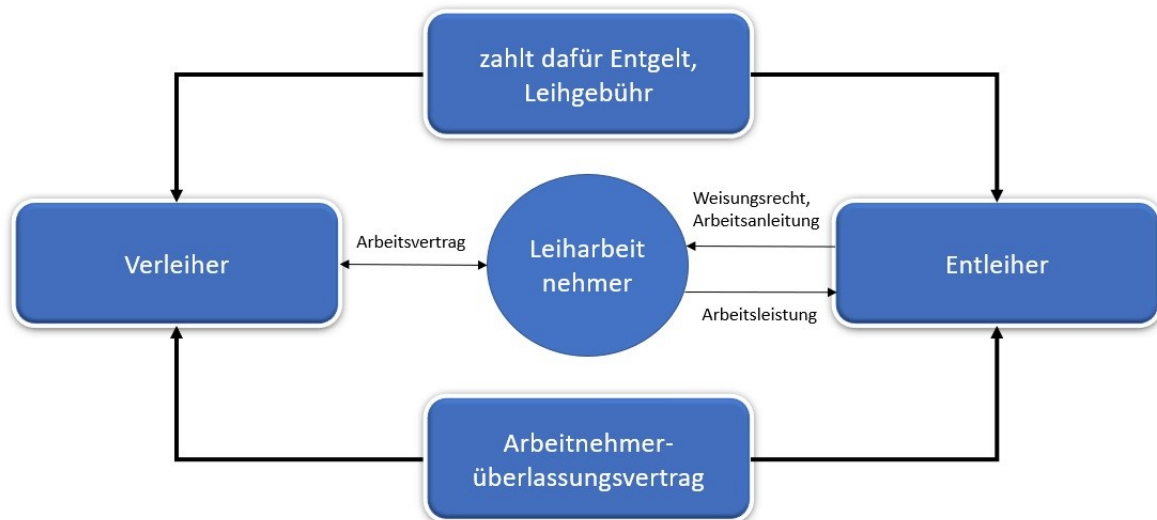


Abbildung 2: Leistungsbeziehung beim Personalleasing (in Anlehnung an Rohrlack 2012, S. 82)

### 2.3 B2B vs. B2C

Entsprechend § 3 Abs 1 Z. 3 AÜG definiert die Gesetzgebung die/den BeschäftigterIn als jene/n, die/der „Arbeitskräfte eine/r/s Überlasser/s/In zur Arbeitsleistung für betriebseigene Aufgaben einsetzt“ (www.ris.bka.gv.at 2019). Durch die Festlegung des Begriffs „betriebseigene“, ist davon auszugehen, dass die Gesetzgebung die Regelung im Hinblick auf den B2B-Bereich geschaffen hat und somit im Rahmen des Personalbereitstellungsprozesses zumindest zwei Unternehmen involviert sein müssen. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass Personalüberlassungen an Privatpersonen, im Kontext von personaldispositionsbranchenspezifischen Bestimmungen, rechtlich nicht möglich und somit im gewerblichen Kontext nicht erlaubt sind. Aus diesem Grund sollen im Zuge dieser Arbeit lediglich die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale der beiden Leistungsbereiche (B2B u. B2C) dargelegt werden und des Weiteren der Begriff B2C, sowie alle damit einhergehenden Implikationen, aus den nachfolgenden Überlegungen dieser Arbeit weitestgehend ausgeklammert werden. Im Gegensatz zum B2C-Bereich, welcher sich ausschließlich an der Bedürfnisbefriedigung von EndkundInnen orientiert, richtet sich der B2B-Bereich an Unternehmen und sonstige

Organisationen. Dies soll anhand der nachfolgenden Abbildungen übersichtlich dargestellt werden (vgl. Lippold 2019a, S. 3f.):

	B2B-Märkte	B2C-Märkte
<b>Art der Nachfrage</b>	abgeleitete Nachfrage	ursprüngliche Nachfrage
<b>Richtpersönlichkeit der Nachfrage</b>	Organisationen	natürliche Personen
<b>Anzahl der Entscheider</b>	multipersonale Entscheider	Einzelpersonenentscheidung
<b>Formalisierungsgrad der Nachfrage</b>	formalisiert	nicht formalisiert
<b>Markt</b>	leicht identifizierbar	teilweise anonym

Abbildung 3: Gegenüberstellung des Kaufverhaltens bei B2B- und B2C-Märkten (in Anlehnung an Kreuzer 2015, S. 14)

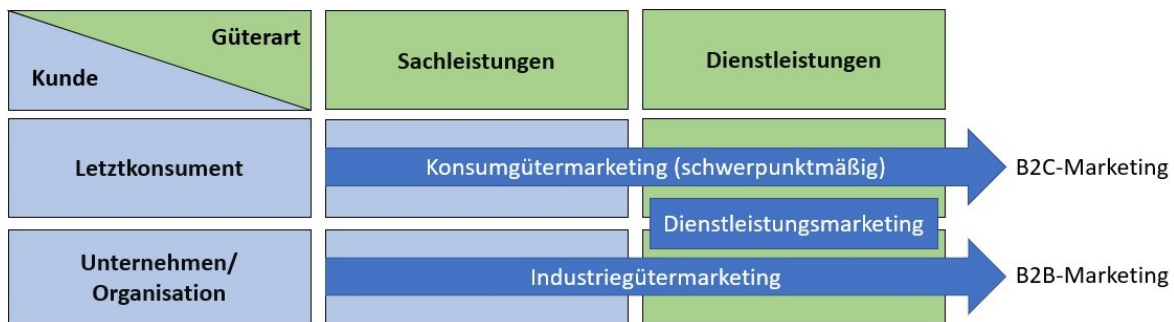


Abbildung 4: Unterscheidung B2B- u. B2C-Marketing (in Anlehnung an Lippold 2019a, S. 4)

## 2.4 Vertrieb im B2B-Dienstleistungsbereich

Im Umfeld des B2B-Sektors ist der persönliche Verkauf als einer der wichtigsten Marketinginstrumente eines Unternehmens zu betrachten und stellt somit das zentrale Distributionsinstrument von Unternehmen in dieser Branche dar. Während in transaktionsbasierten Märkten häufig VertriebsmitarbeiterInnen gesucht werden, die aggressiv, selbstbewusst und extrovertiert sind, liegt der Personalfokus bei stark erklärungsbedürftigen Dienstleistungen, wie der Personalbereitstellung, mehrheitlich auf Personen mit hoher Beratungs- und Unterstützungskompetenz sowie der Fähigkeit zum Aufbau von nachhaltigen KundInnenbeziehungen. Diese Geschäftsbeziehungen im B2B-Bereich sind zumeist geprägt von hohen Kontakt- und Interaktionsfrequenzen zwischen den beiden GeschäftspartnerInnen. Für Unternehmen bedeutet das konkret, dass VertriebsmitarbeiterInnen neben einer hohen fachlichen Kompetenz ebenfalls eine hohe emotionale und soziale Intelligenz aufweisen müssen, um erfolgreich im Sinne des Unternehmens sein zu können (vgl. Zehetner 2017, S. 4 - 7).

Die KundInnenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich hängt stark davon ab, ob die erbrachte Leistungsqualität der/des Dienstleister/s/In den Erwartungen der KundInnen gerecht werden kann oder nicht. Kernaufgabe von VertriebsmitarbeiterInnen der B2B-DL-Branche ist es, eine nachhaltige KundInnenbindung aufzubauen und entsprechende Erwartungshaltungen von KundInnen vorzeitig zu erkennen. Infolgedessen soll möglichen negativen Konfirmationsabweichungen präventiv vorgebeugt werden und die Wahrnehmung der KundInnen, hinsichtlich der erbrachten Leistungsqualität, positiv beeinflusst werden (vgl. Scheuer 2015, S. 68).

Die wahrgenommene Leistungsqualität von Dienstleistungsunternehmen hängt wiederum primär von der durch die KundInnen subjektiv wahrgenommenen Qualität und Kompetenz der VertriebsmitarbeiterInnen ab. Die Krux liegt darin, dass VertriebsmitarbeiterInnen verstehen müssen, wie KundInnen „ticken“ und, wie sie ihr Betreuungsverhalten entsprechend anpassen können, um den KundInnen aufrichtiges Mitgefühl und Einfühlungsvermögen zu signalisieren. Wie groß der Einfluss des Verhaltens von VertriebsmitarbeiterInnen beim möglichen Verlust von KundInnen ist, soll die nachfolgende Darstellung veranschaulichen (vgl. Scheuer 2015, S. 71f.):

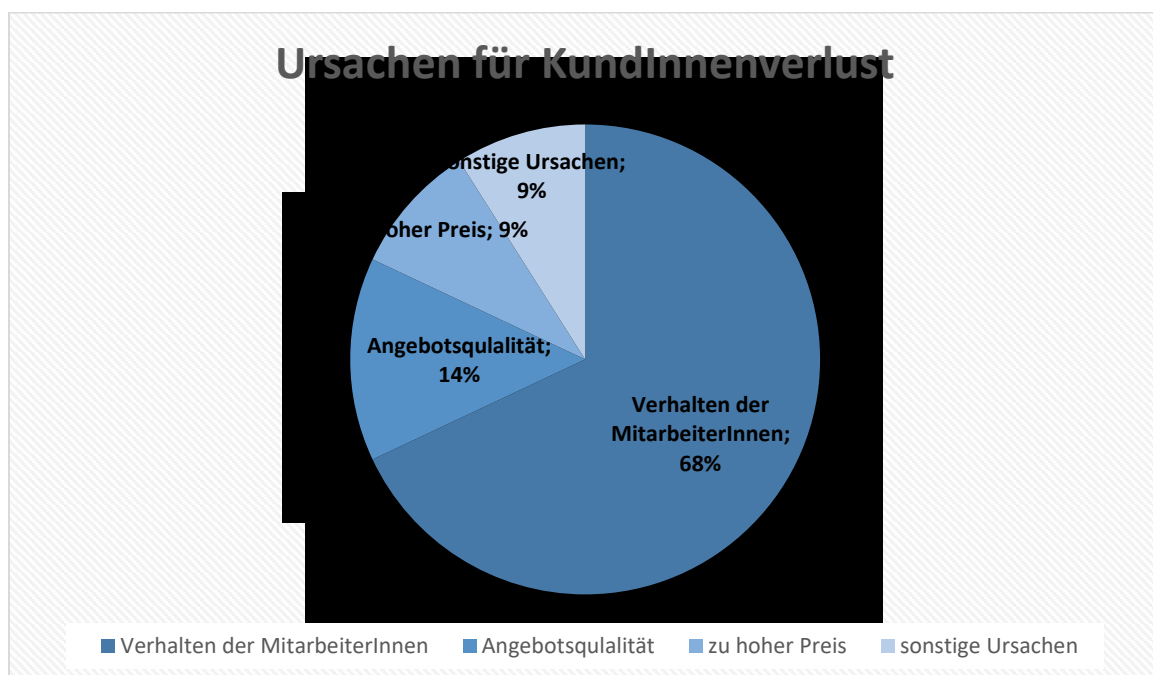


Abbildung 5: Ursachen von KundInnenverlusten (in Anlehnung an Scheuer 2015, S. 72)

Die oben angeführte Darstellung zeigt, dass rund 68 % der Verluste von Aufträgen im Dienstleistungsbereich dadurch begründet sind, dass sich VertriebsmitarbeiterInnen im Zuge des Auftragsanbahnungs- und Auftragsabwicklungsprozesses nicht entsprechend gut präsentieren. Genau aus diesem Grund ist es von elementarer Bedeutung,

dass in Unternehmen der B2B-DL-Branche ein besonderes Augenmerk auf die Gewinnung und Bindung von kompetenten VertriebsmitarbeiterInnen gelegt wird (vgl. Scheuer 2015, S. 73).

## **2.5 Gender-Unterschiede am Arbeitsmarkt**

Im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen, bei denen im EU-Durchschnitt 75 % aller 20- 64-Jährigen einer Arbeit nachgehen, ist bei Frauen der gleichen Altersstufe ein Beschäftigungsniveau von durchschnittlich 63 % zu verzeichnen (vgl. Troger 2019, S. 21). Grundsätzlich wird Männern nachgesagt, dass sie wettbewerbsorientierter und auch durchsetzungsfähiger sind als ihre weiblichen Kolleginnen. Frauen hingegen sollen mehr Rücksicht auf ihr soziales Umfeld nehmen. Studien wiederum belegen, dass diese vermeintlichen Unterschiede sehr stark von den geschlechterspezifischen Aufteilungen in Unternehmen abhängig sein sollen. So sollen ab einem Anteil von 26 % weiblicher Arbeitskräfte in einem Unternehmen diese vermeintlichen Unterschiede bereits vollkommen egalisiert sein. Abgesehen von den Statistiken und Quoten lässt sich erkennen, dass sich weibliche Arbeitskräfte auf dem Vormarsch befinden und immer stärker und fester in den Arbeitsmarkt integriert werden (vgl. Troger 2019, S. 15 - 18).

Wie sich im Zuge der Ausarbeitung des Themas der Voraussetzungen an eine/n VertriebsmitarbeiterIn im B2B-DL-Bereich herausgestellt hat, sind typisch männliche Attribute, wie etwa Aggressivität und großes Selbstbewusstsein, im Kontext des Aufbaus einer nachhaltigen KundInnenbeziehung eher kontraproduktiv zu bewerten. Vermeintlich weibliche Attribute, wie etwa Einfühlungsvermögen und Kommunikationsfähigkeit auf Augenhöhe, scheinen hierbei wesentlich geeignetere Attribute zu sein, um langanhaltende KundInnenbeziehungen zu erzeugen. Unternehmen in zahlreichen vertriebsorientierten Branchen setzen aus diesem Grund vermehrt auf den Einsatz von Frauen und forcieren somit den sogenannten Megatrend des Female-Shift (vgl. Moser 2019, S. 22f.).

Diesbezüglich stellt sich nun die zentrale Frage, welche Situationen und Aspekte von Männern und Frauen am Arbeitsplatz besonders geschätzt werden, um somit in weiterer Folge eine hohe Leistungs- und Bindungsbereitschaft gegenüber ihrer/ihrem ArbeitgeberIn zu forcieren. Frauen beispielsweise legen besonders großen Wert auf die Vereinbarkeit von Arbeit/Karriere und dem Familienleben. Neben flexiblen Arbeitszeiten wird auch die Möglichkeit kostenloser Kindertagesbetreuung bei der Wahl der/des Arbeitgeber/s/In äußerst hoch bewertet (vgl. Pavni/Chetan 2020, S 169 - 173).

Männer scheinen hierbei vermehrt dem Stereotyp des „Brötchenverdieners“ gerecht werden zu wollen. Männer sehen sich als „Versorger“ der Familie und legen dementsprechend großen Wert auf gute Verdienstmöglichkeiten, wenn notwendig auch unter Aufbringung zahlreicher Überstunden. Männliche Mitarbeiter wollen die Karriereleiter hinaufklettern und sind ebenfalls bereit, sich voll und ganz ihrem Unternehmen zu verschreiben. Jedoch scheint vorrangig bei Männern der Faktor des Generationenunterschiedes wesentlich mehr Einfluss auf die wahrgenommene Relevanz von Entlohnungsfaktoren zu haben als bei weiblichen Angestellten (vgl. Kritika 2020, S. 181 - 186).

## **2.6 Generationenvielfalt am Arbeitsmarkt**

Eine Generation ist gekennzeichnet durch Menschen, die in einem vergleichbaren zeitlichen und auch sozialen Kontext geboren wurden und sich durch vergleichbare Wertvorstellungen sowie Aktionen, im Sinne einer gemeinsamen sozialen Identität, definieren. Diese Identität orientiert sich stark an den Denkmustern, den Emotionen und den sozialen Perspektiven, welche diese Personen im Zuge ihres Geburtszeitraumes durch historische Ereignisse verinnerlicht haben (vgl. Troger 2018, S. 16).

### *2.6.1 Die Traditionalisten und Babyboomer Generation*

Diese Generation wird auch als die Generation der Traditionalisten bezeichnet. Der Geburtszeitraum dieser Altersgruppe liegt zwischen 1922 bis 1945, weshalb sich die meisten Angehörigen dieser Gruppierung bereits in Pension befinden. Die Babyboomer Generation wurde im Zeitraum von 1945 bis 1964 geboren und zählt zu den wohlhabendsten der existierenden 5 Generationsgruppen. Sie bekleiden vielfach Führungspositionen in zahlreichen Unternehmen und Organisationen (vgl. Troger 2018, S. 17).

Die Mitglieder dieser „alten“ Generationen (ArbeitnehmerInnen zwischen 46 Jahren bis zum Pensionsalter) zeichnen sich vor allem durch ihre hohe Kontinuität und Stabilität aus. Sie besitzen zumeist sehr viel Berufserfahrung und agieren vermeintlich zeitökonomischer als „jüngere“ Generationen. Die Mitglieder dieser Generationen wünschen sich größtenteils eine weitreichende Einbindung in die Unternehmensentwicklung, um damit ihre persönliche Verwirklichung bzw. Entwicklung selbstbestimmt vorantreiben zu können. Monetäre Anreize werden von diesen Generationen in den meisten Fällen als eher motivierend wahrgenommen, wohingegen Weiterbildungsmöglichkeiten nur in

Verbindung mit entsprechenden Aufstiegsmöglichkeiten auf vermehrte Akzeptanz stoßen (vgl. Schröder-Kunz 2019, S. 207 - 211).

### *2.6.2 Die Generation X und Y*

Der Generation X sind Personen zuordenbar, die zwischen 1965 und 1980 geboren wurden. Vorwiegend lehnen diese die moralischen Wertvorstellungen ihrer Eltern kategorisch ab und wollen sich nicht ein Leben lang an ein bestimmtes Unternehmen binden. Diese „mittleren“ Generationen (ArbeitnehmerInnen zwischen 26 bis 45 Jahren) sind nicht mehr in der Lage, an den Wohlstand der Babyboomer Generation anknüpfen. Personen, die ab den 1980ern geboren wurden, sind der Generation Y zuordenbar. Die Menschen dieser Generationengruppe definieren sich durch globales und vernetztes Denken und weisen eine hohe Akademikerquote auf, die sowohl ökologische als auch materialistische Ansichten vertreten (vgl. Troger 2018, S. 17f.).

Mitglieder dieser „mittleren“ Personengruppe legen, wie auch die Mitglieder der „alten“ Generation, großen Wert auf die Möglichkeit der eigenbestimmten Selbstverwirklichung und möchten ihre persönlichen Interessen im beruflichen Alltag ausleben können, jedoch nicht zu jedem Preis. All dies soll unter Beibehaltung eines positiven Arbeitsklimas sowie einem respektvollen und auch harmonischen Umgang mit KollegInnen passieren, um eine motivationsfördernde Wirkung auf Mitglieder dieser Generation erzeugen zu können. Im Allgemeinen wird dieser Generation nachgesagt, dass sie weniger belastbar wäre und verstärkt unter Belastungsstörungen bzw. Burnouts zu leiden scheint (vgl. Schröder-Kunz 2019, S. 196 - 201).

### *2.6.3 Die Generation Z*

Die Generation Z ist die „jüngste“ der fünf Generationengruppen (ArbeitnehmerInnen zwischen 16 bis 25 Jahren) und hat sich die digitale Welt in all ihren Ausprägungsformen zu eigen gemacht. Die Mitglieder dieser Generation sind maßgeblich von einer steigenden Jugendarbeitslosigkeit sowie Massenentlassungen betroffen und wurden dementsprechend in ihrem Verhalten gegenüber ArbeitgeberInnen geprägt. Aus diesem Grund scheint eine emotionale Bindung an ein bestimmtes Unternehmen vonseiten der Generation Z undenkbar zu sein und wird zumeist kategorisch abgelehnt (vgl. Troger 2018, S. 18).

Dieser „jungen“ Generation ist Karriere nicht wichtig, aus diesem Grund setzen Mitglieder dieser Altersgruppe auf eine Selbstverwirklichung im persönlichen Umfeld. Die

Generation Z lehnt Loyalität gegenüber einem einzigen Unternehmen ab und empfindet die Möglichkeit, ein Leben lang bei eben diesem beschäftigt zu sein, als wenig erstrebenswert. Wie die „mittlere“ Generationengruppe ist auch diese durch ein gutes Arbeitsklima und eine ausgewogene Work-Life-Balance einfacher zu motivieren (vgl. Schröder-Kunz 2019, S. 187 - 189). Eine ausgewogene Work-Life-Balance definiert sich dadurch, dass ein/e MitarbeiterIn eine fundamentale Balance zwischen der Arbeit, dem Zuhause und anderen Lebensrollen empfindet und allen diesen Bereichen eine gleichmäßige Verteilung von Energie, Zeit und Engagement zukommen lassen kann (vgl. Chang et al. 2019, S. 5).

Diese Einteilung in Generationen soll im Zuge dieser Arbeit lediglich als Orientierungsansatz dienen, um ein grobes Verständnis von fundamentalen Wertvorstellungen und Einflussparametern der besagten fünf Generationsgruppen zu erhalten. Es ist keineswegs empfehlenswert, dieses Einteilungsschema sowie die daraus ableitbaren Annahmen, direkt auf Einzelpersonen anzuwenden. Es müssen zahlreiche Aspekte wie etwa Erziehung, persönliches Umfeld und Interessen einbezogen werden, um nur ansatzweise die individuellen Beweggründe von Personen erahnen zu können (vgl. Schröder-Kunz 2019, S. 179).

## **2.7 Die theoretischen Ansätze der Personalwirtschaft**

Um es als Unternehmen mit all den im Vorfeld beschriebenen Besonderheiten des Arbeits- und Wirtschaftsmarktes aufnehmen zu können, müssen Führungskräfte die wichtigsten Aspekte der Personalwirtschaft im Rahmen ihrer Handlungen berücksichtigen und entsprechende Maßnahmen setzen. Im Kontext von personalwirtschaftlichen Aktionen wird primär zwischen dem ökonomischen/wirtschaftlichen und dem verhaltenswissenschaftlichen Ansatz der Personalwirtschaft unterschieden (vgl. Lippold 2019b, S. 1).

Der Vollständigkeit halber soll darauf hingewiesen werden, dass neben ökonomischen und verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen auch führungstheoretische Ansätze eine hohe Relevanz für personalwirtschaftliche Aktivitäten auf Führungsebene mit sich bringen (vgl. Lippold 2019b, S. 2). Um jedoch nicht den Rahmen dieser Arbeit zu sprengen, wird auf eine nähere Ausführung der führungstheoretischen Ansätze verzichtet. Des Weiteren wird im Zuge der Abhandlung der Themengebiete der ökonomischen und verhaltenswissenschaftlichen Ansätze auf den Anspruch der Vollständigkeit verzichtet. Es sollen hier lediglich die wesentlichsten Ausprägungsformen dieser beiden

personalwirtschaftlichen Theorien (ökonomisch u. verhaltenswissenschaftlich) näher ausgeführt werden.

### *2.7.1 Der ökonomische Ansatz der Personalwirtschaft*

Der ökonomische/wirtschaftliche Ansatz befasst sich hierbei vorrangig mit Personalakquisitions- und Personalbindungsmaßnahmen, hinsichtlich ihrer zugrundeliegenden Erfolgsauswirkungen (vgl. Lippold 2019b, S. 1). Die Basis dieses theoretischen Ansatzes wird durch drei theoretische Annahmen gebildet (vgl. Troger 2018, S. 76f.):

1. Das Prinzip der Nutzenmaximierung: Dieses Prinzip besagt, dass Menschen jede Alternative wählen, die ihnen einen entsprechend präferierten Nutzen bringt.
2. Die Annahme der (begrenzten) Rationalität: Diese Annahme besagt, dass Menschen grundsätzlich immer die besten Entscheidungen treffen wollen.
3. Opportunismus: Diese Annahme besagt, dass Menschen alles tun würden, um ihre Ziele zu erreichen (vgl. Troger 2018, S. 76).

Ausgehend von der Basis dieser ökonomisch-theoretischen Ansätze lassen sich mehrere weiterführende Theorien ableiten, die im Zuge der nachfolgenden Absätze näher erläutert werden sollen:

#### **a. Die Transaktionskostentheorie**

Transaktionskosten können vor der eigentlichen Durchführung der Transaktion (ex-ante-Kosten) oder bei der Durchführung der Transaktion (ex-post-Kosten) entstehen. Zu diesen Kosten kommt es, weil die Akteure der Transaktion nach der Annahme der (begrenzten) Rationalität, nur ein gewisses Kontingent an Informationen aufnehmen und verarbeiten können. Aus diesem Grund kann nicht vorhergesagt werden, wie sich die TransaktionspartnerInnen während einer Transaktion verhalten werden. Trotz dieser grundsätzlich fehlenden Vorhersagbarkeit der Tätigkeiten von Transaktionspartnern geht die Transaktionskostentheorie davon aus, dass Menschen stets opportunistisch im Sinne einer persönlichen Nutzenmaximierung handeln (vgl. Felden/Hack/Hoon 2019, S. 110f.).

#### **b. Die Prinzipal-Agent-Theorie**

Bei der Prinzipal-Agent-Theorie liegt ein „Vertrag“ zwischen eine/r/m AuftraggeberIn (Prinzipal) und einer/m entsprechenden AuftragnehmerIn (Agent) vor. In dieser



Konstellation wird der Agent vom Prinzipal mit der Durchführung einer Aufgabe betraut und somit gehen Teile der Entscheidungsautorität, von der/dem AuftraggeberIn auf die/den AuftragnehmerIn über. Sollten im Zuge der Abwicklung dieser Aufgaben Zieldivergenzen und Informationsasymmetrien auftreten, so können solche Beziehungen negative Auswirkungen auf das Unternehmen nach sich ziehen. Da der Agent aufgrund seiner faktischen Nähe zu den ihm aufgetragenen Tätigkeiten über mehr Informationen verfügt als der Prinzipal, kann er diesem, vorsätzlich Information vorenthalten oder diese verfälschen, um den Prinzipal zu schädigen (vgl. Felden/Hack/Hoon 2019, S. 113).

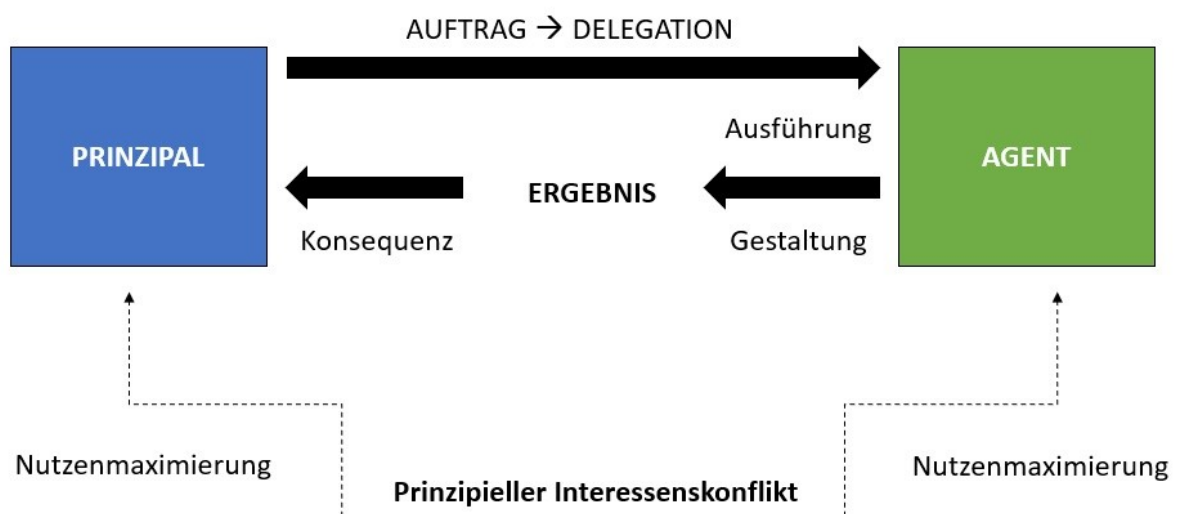


Abbildung 6: Prinzipal-Agent-Beziehung (in Anlehnung an Felden/Hack/Hoon 2019, S. 113)

### 2.7.2 Der verhaltenswissenschaftliche Ansatz der Personalwirtschaft

Im Zuge des verhaltenswissenschaftlichen Ansatzes werden kognitive Reaktionen von beschäftigten Personen, hinsichtlich wahrnehmbarer Aktivitäten des Personalmanagement, betrachtet. Von vorrangiger Bedeutung sind hierbei nicht die aus den personalwirtschaftlichen Aktionen erwachsenden Erfolgsaussichten, sondern die durch diese Aktionen erzeugten Verhaltensänderungen von Beschäftigten (vgl. Lippold 2019b, S. 1).

#### a. Die soziale Austauschtheorie

Ausgehend von dieser Theorie wird ein Austausch zwischen mindestens zwei Wirtschaftssubjekten erst dann durchgeführt, wenn der aus diesem Tausch hervorkommende Nutzen, die daraus entstehenden Kosten übersteigt. Hierbei gibt es drei essenzielle Austauschdominanten (vgl. Dreisbach 2019, S. 138):

1. Ist der Zugang zu externen Ressourcen möglich?
2. Welche Ziele und Funktionen haben die beteiligten Wirtschaftssubjekte?
3. Wie sieht der „domain consensus“ zwischen den beteiligten Wirtschaftssubjekten aus? (Mit dem domain consensus Begriff wird beschrieben, in welchem Ausmaß die Ziele der einzelnen Wirtschaftssubjekte überlappend, komplementär oder gegenseitig ausschließend sind) (vgl. Dreisbach 2019, S. 138f.).

Unter Berücksichtigung dieser dargelegten Determinanten entscheiden sich Wirtschaftssubjekte für jene Austauschbeziehung, in der sie den größtmöglichen Nettonutzen für sich generieren können (vgl. Dreisbach 2019, S 139).

### **b. Der motivationstheoretische Ansatz**

Mit diesem theoretischen Ansatz sollen höhere Bedürfnisse von Menschen angesprochen werden, die nicht bei physiologischen- und sicherheitsspezifischen Bedürfnissen aufhören. Dieser Ansatz kann grundlegend in zwei – sich stützende – Alternativen untergliedert werden (vgl. Haun 2016, S. 36f.):

#### **Konzept des Human-Relation-Ansatzes**

Im Laufe des 20. Jahrhunderts entwickelte sich eine gedankliche Gegenströmung zum damals vorrangig angenommenen mechanistischen Grundkonzept. Dieses ging davon aus, dass die Lohnhöhe der einzig relevante Einflussfaktor auf die Motivation von MitarbeiterInnen sei. Diese revolutionäre Bewegung entwickelte sich aus entsprechenden empirischen Untersuchungen, die in den Hawthorne Werken der Western Electricity Company durchgeführt wurden. Im Zuge dieser empirischen Untersuchung wurden unterschiedliche Arbeitsumgebungen und deren Einfluss auf Arbeitsproduktivität von MitarbeiterInnen getestet. Die aus diesen Tests erwachsenden Ergebnisse zeigen, dass eine Produktivitätssteigerung bei MitarbeiterInnen nicht von Lohnsystemen oder äußeren Arbeitsbedingungen abhängig ist, sondern viel mehr durch sozio-emotionale, menschliche Beziehungen beeinflusst wird. Dies lässt folgende Schlussfolgerungen zu (vgl. Haun 2016, S. 37):

- Mitglieder von Organisationen agieren nicht stets rein individualistisch, sondern werden maßgeblich durch informelle Gruppierungen in der Organisationsstruktur beeinflusst.
- Soziales und persönliches Ansehen sind von besonders hoher Bedeutung für ein Organisationsmitglied (vgl. Haun 2016, S. 37f.).

Auf diesem System aufbauend lässt sich festhalten, dass Führungskräfte nicht nur dafür sorgen müssen, dass Organisationsabläufe funktionieren, sie müssen auch für generelle Arbeitszufriedenheit sorgen, da dies die maßgebliche Voraussetzung für hohe Produktivität in Unternehmen ist (vgl. Haun 2016, S. 38).

### **Konzept des motivationstheoretischen Ansatzes**

Beim motivationstheoretischen Ansatz treten Komponenten in den Vordergrund, die das Verhältnis von Organisationsmitgliedern zu ihrer Arbeit beeinflussen. Mit zunehmendem Wohlstand einer Gesellschaft werden Bedürfnisse wie etwa Selbstverwirklichung, höhere Verantwortung und vermehrte Einbindung in Entscheidungsprozesse immer relevanter. Dieser Umstand wirkt sich negativ auf die Relevanz des Human-Relations-Ansatzes aus. Es zeigt sich ebenfalls, dass mit diesen geänderten menschlichen Bedürfnissen eine Änderung des Menschenbildes, hin zu einem individuell motivierten Individuum, erfolgt, denn zwischenmenschliche Beziehungen führen nicht automatisch zu einer höheren Leistungsbereitschaft. Aus diesen Erkenntnissen lässt sich schlussfolgern, dass viel mehr die Motivation die entscheidende Variable für eine gesteigerte Leistungsbereitschaft bei MitarbeiterInnen darstellt (vgl. Haun 2016, S. 38f.).

## **3 Die Motivation als primärer Leistungstreiber**

Ausgehend von den übergeordnet zu betrachtenden Ansichten des motivationstheoretischen Ansatzes, aus welchem klar ableitbar ist, dass das Verhalten von MitarbeiterInnen durch entsprechende Motivationsanreize signifikant beeinflussbar ist, soll die Motivation im Zuge dieser Arbeit als primärer Anknüpfungspunkt für alle weiteren Ausführungen, hinsichtlich der Wirkung von Leistungsanreizsystemen im Kontext der Leistungs- und Bindungsbereitschaft von MitarbeiterInnen, dienen.

### **3.1 Die Bedeutung von Motivation**

Motivation ist ein Begriff, der sehr häufig mit den Worten Wille, Lust oder Antrieb umschrieben wird. Von dem Begriff der Motivation ist jedoch ganz strikt der Begriff der Motivierung zu trennen. Motivierung wird allgemein als Synonym für das In-Bewegung bringen, das Anstoßen und Antreiben verwendet (vgl. Berger 2018, S. 92). Ein grundlegendes Verständnis des Themenkomplexes der Motivation kann mithilfe eines einfachen Experiments generiert werden. Wenn man etwa ein Pendel über der Wiege eines Babys abringt, so wird es dessen Bewegungen neugierig beobachten. Bringt

man das Pendel nun in Griffhöhe des Kleinkindes an, so wird es voller Freude mit dem Pendel interagieren, da es eine für Menschen sehr wichtige Erfahrung gemacht hat: die Selbstwirksamkeit des eigenen Handelns. Dieses Experiment veranschaulicht sehr gut, dass wir Menschen grundsätzlich von Geburt an motiviert sind, etwas zu leisten, um Dinge in Bewegung zu bringen. Doch wenn man dieses Experiment fortsetzt und den Vorgang mehrmals wiederholt, wird man feststellen, dass das Baby von Mal zu Mal weniger Interesse an dem Pendel zeigen wird, da die positiven Gefühle der Selbstwirksamkeit mit dem Schwinden der Herausforderung immer mehr abnehmen. Somit scheint auch die Tatsache, dass Menschen im Zuge ihrer alltäglichen Arbeitsleistung kontinuierliche Motivationsanreize erfahren müssen, um Leistungsbereitschaft zeigen zu können, plausibel zu sein (vgl. Kottmann/Smit 2019, S. 41f.).

### **3.2 Die Wirkung von Motivation**

Wie im Vorfeld schon erwähnt wurde, sind Menschen in der Regel motiviert, etwas zu leisten. Sie wurden also schon in Bewegung gesetzt, im Sinne der Motivierung. Wenn man also versucht, diese Menschen weiter zu motivieren, wird dies eher einen negativen Effekt nach sich ziehen. Dementsprechend sollte man der Motivation eher einen lenkenden Charakter angedeihen lassen, um somit die Bewegungskräfte der MitarbeiterInnen in, für das Unternehmen zuträgliche, Bahnen zu lenken. Menschliches Verhalten an sich ist meist zielorientiert und darauf ausgerichtet, eigene Bedürfnisse zu befriedigen. Diese einzelnen Elemente der Motivation können in einem systematischen Kontext durch Anreize aktiviert werden und zu einer entsprechenden Motivierung führen. Man kann also durch die einflussnehmenden Motivationsfaktoren auf menschliche Beweggründe schließen. Menschen legen meist ein motiviertes Verhalten an den Tag, wenn Sie mit einem nicht befriedigten Bedürfnis konfrontiert werden (vgl. Berger 2018, S. 93).

Das Beispiel mit dem Baby und dem Pendel (siehe Kapitel 3.1) kann auch auf MitarbeiterInnen in einem Unternehmen umgelegt werden. MitarbeiterInnen wollen Selbstwirksamkeit erfahren, dafür benötigen sie jedoch einen entsprechenden Handlungsrahmen, in dem sie frei agieren können. Entgegengebrachtes Vertrauen sowie Entscheidungsfreiheit wirken sich hierbei besonders positiv auf die Motivation der MitarbeiterInnen aus. Ziel von Führungskräften sollte es in diesem Zusammenhang sein, dass MitarbeiterInnen diesen positiven Effekt der Selbstverwirklichung immer wieder aufs Neue erfahren, indem sie mit wachsenden (jedoch bewältigbaren)

Herausforderungen konfrontiert werden und deren persönliche Entwicklung weiter gefördert wird (vgl. Kottmann/Smit 2019, S. 42).

### **3.3 Intrinsische vs. extrinsische Motivation**

Bei der intrinsischen Motivation sind MitarbeiterInnen aus ihrem Inneren heraus daran interessiert, die ihnen aufgetragenen Aufgaben mit vollem Engagement zu erfüllen. Sie werden also von der ihnen übergebenen Aufgabe selbst motiviert und angetrieben, diese zu lösen. Geht man von den Forschungsansätzen der 1970er Jahre aus, so kann man sagen, dass mithilfe von intrinsischer Motivation eine relativ zuverlässige Vorhersage, hinsichtlich der Willigkeit zur Arbeitsleistung, vonseiten der MitarbeiterInnen erbracht werden kann. Hierbei muss natürlich beachtet werden, dass jeder Mensch unterschiedlich ausgeprägte Ansichten bezüglich Leistungsmotivationsanreizen haben kann (vgl. Häfner/Pinneker/Hartmann-Pinneker 2019, S. 34). Für Unternehmen scheint die Förderung von intrinsischer Motivation bei ihren MitarbeiterInnen äußerst erstrebenswert zu sein, da diese Angestellten eine hohe emotionale Bindung zum Unternehmen aufbauen können und somit weniger gewillt zu sein scheinen, ihren aktuellen Job zu wechseln. Ebenfalls soll mit einer gesteigerten intrinsischen Motivation vermieden werden, dass MitarbeiterInnen bereits innerlich eine Kündigung im Unternehmen vollziehen und somit nur noch Dienst nach Vorschrift leisten, ohne sich mit wirklichem Engagement um die Belange des Unternehmens zu kümmern (vgl. Industrieanzeiger 2019, S. 19).

In der Motivationsforschung ist man zu der Erkenntnis gekommen, dass äußere Anreize wie etwa Gehaltserhöhungen, eine Beförderung oder etwaige Bonuszahlungen zwar kurzfristig dazu führen können, die wahrnehmbare Arbeitsleistung von MitarbeiterInnen zu steigern. Eine entsprechende Langzeitwirkung, wie sie bei intrinsisch motivierten MitarbeiterInnen zu erkennen ist, scheint aufgrund eines vorzeitigen Verpuffungseffektes der Maßnahmen nicht erkennbar zu sein (vgl. Reuter 2019). Dennoch erscheinen vorwiegend extrinsisch motivierte MitarbeiterInnen im Zuge einer transaktionalen Führung, bei der gute Leistungen belohnt und schlechte Leistungen bestraft werden, verantwortungsbewusster und weniger anfällig für stressbedingte Probleme zu sein als KollegInnen die intrinsisch motiviert und damit transformational geführt werden. Im Gegensatz dazu scheinen intrinsisch motivierte MitarbeiterInnen längerfristig motiviert, kreativer und allgemein zufriedener zu sein (vgl. Dahm/von Welczeck 2019, S. 24f.).

Wie die Unterscheidung von extrinsischer Motivation in der Praxis aussehen kann, soll anhand des folgenden Beispiels erläutert werden (vgl. Becker 2019, S. 144):

- Jeder Mensch zeigt ein bestimmtes Verhalten am Arbeitsplatz. Gehen wir davon aus, dass ein/e MitarbeiterIn im Auftrag eine/r/s Kunde/n/In eine Software programmiert.
- Das Verhalten der/des Mitarbeiter/s/In hat ein Verhaltensergebnis zur Folge. So läuft etwa eine gut programmierte Software stabil und funktioniert einwandfrei.
- Dieses, im Zuge der Arbeit erzeugte, Ergebnis kann zu einer bestimmten „Konsequenz“ führen. Diese „Konsequenzen“ können unterschiedliche Ausprägungsformen haben. Beispielsweise könnte die/der ProgrammiererIn für ihre/seine gute Arbeit von seinen KollegInnen bewundert werden, die/der Vorgesetzte kann Lob aussprechen oder es kann auch zu einer Umsatzbeteiligung vonseiten des Unternehmens kommen (vgl. Becker 2019, S. 144).

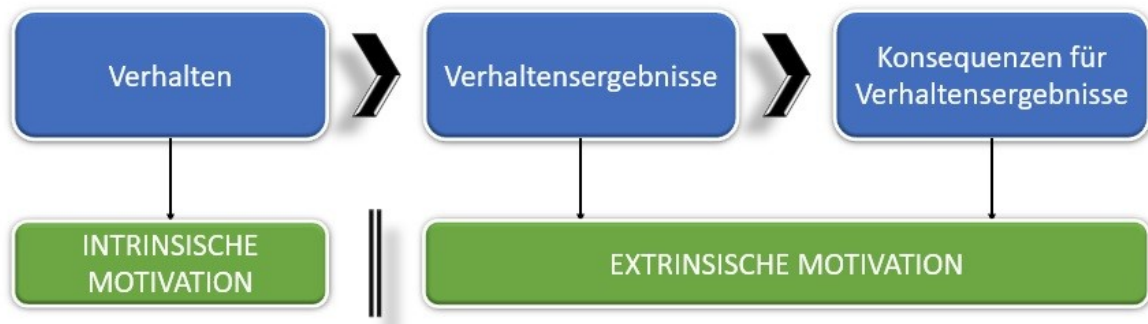


Abbildung 7: Intrinsische Motivation und extrinsische Motivation von Verhalten (in Anlehnung an Becker 2019, S. 144)

Die im Vorfeld erarbeiteten Ansätzen der Motivationstheorie gehen, wie bereits erwähnt, davon aus, dass menschliches Verhalten grundlegend durch latente Bedürfnisse sowie erstrebenswerte Nutzensvorteile bestimmt wird. Diese Bedürfnisse können sowohl durch äußere als auch durch innere Anreizfaktoren begründet werden. Demnach scheint die Annahme, dass die Motivation als primärer Leistungstreiber bei MitarbeiterInnen angesehen werden kann, plausibel zu sein. Nun soll im Zuge dieser Arbeit vertiefend dargestellt werden, welche Ausprägungsformen, die aus der Motivationstheorie ableitbaren Theorieansätze einnehmen können, und wie diese im unternehmerischen Kontext betrachtet bzw. bewertet werden sollten (vgl. Holtbrügge 2015, S. 13).

Diese motivationstheoretischen Ansätze der Personalwirtschaft lassen sich in Inhaltstheorien und Prozesstheorien der Motivation untergliedern. Mithilfe von Inhaltstheorien können grundlegende Aussagen über die Motivationsstrukturen von MitarbeiterInnen getroffen werden. Es kann also die Frage beantwortet werden, durch welche Faktoren das Verhalten effektiv beeinflusst wird. Prozesstheorien hingegen beziehen sich auf das Zusammenwirken von Faktoren, die Motivation hervorrufen können. Es kann somit die Frage beantwortet werden, wie entsprechendes Verhalten bewirkt werden kann (vgl. Holtbrügge 2015, S. 14).

### 3.4 Die Inhaltstheorien

In diesem Kapitel sollen die bekanntesten inhaltstheoretischen Ansätze dargelegt, fundiert erläutert und ebenfalls kritisch hinterfragt werden.

#### 3.4.1 Maslowsche Bedürfnispyramide

Die Maslowsche Bedürfnispyramide wurde bereits im Jahr 1943 von Abraham Maslow entwickelt. Laut Maslow kann eine nächsthöhere Ebene der Bedürfnispyramide erst erreicht werden, wenn die darunterliegenden Stufen und die damit verbundenen Bedürfnisse zur Gänze erfüllt wurden. Anhand der nachfolgenden Darstellung sollen die einzelnen Stufen der Bedürfnispyramide von Maslow erläutert werden (vgl. Gresch/Ledderhos 2019, S. 57):

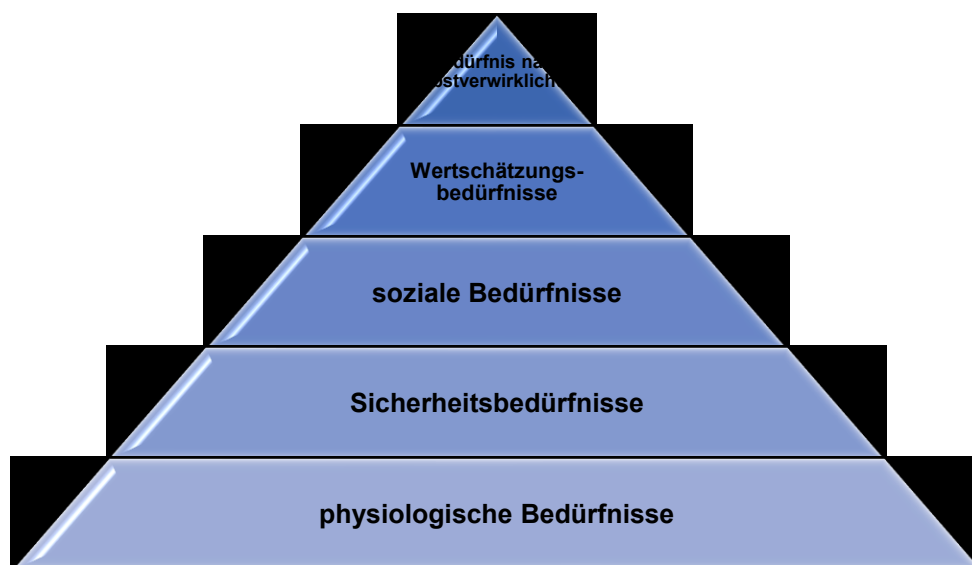


Abbildung 8: Bedürfnispyramide von Maslow (in Anlehnung an Holtbrügge 2015, S. 15)

1. Ebene = Physiologische Bedürfnisse: Diese Ebene umfasst alle für das Leben erforderlichen Grundbedürfnisse (z. B.: Atemluft, Wasser, Nahrung und Schlaf)
2. Ebene = Sicherheitsbedürfnisse: Diese Ebene umfasst den Wunsch nach körperlicher und geistiger Sicherheit (z. B.: Arbeit, Wohnen und Gesundheit)
3. Ebene = Soziale Bedürfnisse: Diese Ebene befasst sich mit dem Streben nach sozialen Interaktionen mit seinen Mitmenschen (z. B.: Freundschaften und die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft)
4. Ebene = Wertschätzungs- oder Individualbedürfnisse: Diese Ebene umfasst den Wunsch nach persönlicher Wertschätzung (z.B. Lob, Anerkennung, Respekt und Unabhängigkeit)
5. Ebene = Selbstverwirklichung: Diese Ebene umschreibt das Bedürfnis sich persönlich zu entwickeln (z. B.: Fortlaufendes Lernen, Weiterentwicklung und freie Gestaltung des eigenen Lebensabends) (vgl. Gresch/Ledderhos 2019, S. 57).

#### **a) Kritik an der Maslowschen Bedürfnispyramide**

Schon seit seiner Entwicklung im Jahre 1943 ist die Maslowsche Bedürfnispyramide starker Kritik ausgesetzt. Das liegt größtenteils daran, dass es bis heute keine empirischen Belege für die Verifizierung dieses Ansatzes gibt. Nachfolgend sollen mithilfe von Beispielen weitere Kritikpunkte beleuchtet werden (vgl. Taormina/Gao 2013, S. 156 - 158).

Die Einteilung der hierarchisch angeordneten Bedürfnisse macht wenig Sinn. Wenn beispielsweise eine Person hungrig ist und in diesem Zustand von einem Tier angegriffen wird, wäre laut Maslow das physiologische Bedürfnis der Nahrungsaufnahme vor dem Sicherheitsbedürfnis der Abwehr des Tieres zu befriedigen, was grotesk erscheint (vgl. Taormina/Gao 2013, S. 156 - 158).

Dieser laut Maslow vorliegend hierarchische Ablauf soll bedeuten, dass z. B.: eine wenig befriedigte untergeordnete Hierarchiestufe auch eine nicht bzw. wenig befriedigte übergeordnete Hierarchiestufe zur Folge haben müsste. Anhand zahlreicher Studien wurde versucht, diese Zusammenhänge zwischen den Hierarchieebenen zu messen, jedoch ohne eindeutige Ergebnisse. Anhand der nachfolgenden Grafik wird ersichtlich, dass durchaus Zusammenhänge zwischen den unterschiedlichen Hierarchieebenen zu erkennen sind, diese folgen jedoch keiner bestimmten Logik und widerlegen somit teilweise die Ansichten von Maslow. Beschreibend für diesen Umstand ist beispielsweise die Tatsache, dass ein Zusammenhang von 29 % zwischen der niedrigsten und



der höchsten Hierarchiestufe erkennbar ist, jedoch der Zusammenhang zwischen der vorletzten und der letzten Hierarchiestufe bei lediglich 10 % liegt (vgl. Taormina/Gao 2013, S. 158 - 160).

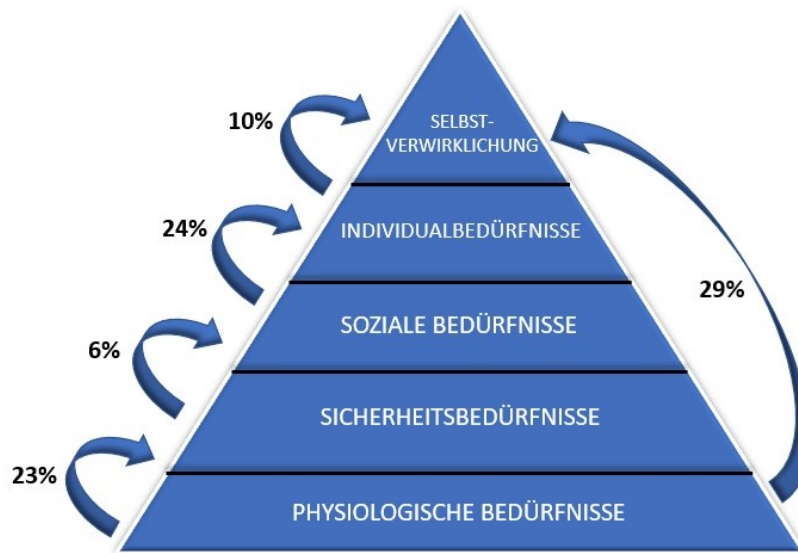


Abbildung 9: Bedürfnispyramide und die Zusammenhänge nach Taormina & Gao (2013) (in Anlehnung an [www.motivationswelten.de](http://www.motivationswelten.de) 2019)

Trotz dieser eklatanten Mängel der Theorie von Maslow ist diese dennoch sehr stark verbreitet und wird in zahlreichen literarischen Werken als zentraler Anknüpfungspunkt zur Erläuterung der menschlichen Motivation herangezogen, doch woran liegt das (vgl. Taormina/Gao 2013, S. 173f.)?

- Mehr Individuen werden von dieser Theorie tangiert, als nicht von ihr tangiert werden
- Die Theorie bietet einen einfach verständlichen Ansatz für die Erläuterung von menschlichem Verhalten
- Moderne Theorien sind zu wenig verbreitet (vgl. Taormina/Gao 2013, S. 173f.)

### 3.4.2 ERG-Theorie nach Alderfer

Die Arbeit von Clayton Paul Alderfer beruht maßgeblich auf den Annahmen der Maslowschen Bedürfnispyramide. Hierbei sind Motivationsklassen nicht mehr hierarchisch angeordnet, sondern auf gleicher Ebene angesiedelt. Diese Bedürfnisklassen bilden mit Ihren Anfangsbuchstaben auch den Namen dieser Theorie: Existence Needs (Existenzbedürfnisse), Relatedness Needs (Beziehungsbedürfnisse) und Growth Needs (Wachstumsbedürfnisse). Im Zuge der Kategorisierung wurden die

physiologischen Bedürfnisse und Sicherheitsbedürfnisse zusammengefasst. Die Klasse der Beziehungsbedürfnisse umfasst die sozial- und wertschätzungsorientierten Bedürfnisse von Menschen. In der Kategorie der Wachstumsbedürfnisse sind die Elemente der Selbstachtung und Selbstverwirklichung zusammengefasst (vgl. Bardmann 2019, S. 327).

Durch die Tatsache, dass diese von Alderfer festgelegten Kategorien nicht einem hierarchischen System unterliegen, werden Motivatoren erklärbar gemacht. Es werden im Rahmen dieses theoretischen Ansatzes vier grundlegende Prinzipien von Motivationszusammenhängen unterschieden (vgl. Schär-Stieger 2019, S. 21f.):

1. Frustrationshypothese: Unbefriedigte Bedürfnisse werden dominant.
2. Frustrations-Regressions-Hypothese: Kann ein bestimmtes Bedürfnis nicht befriedigt werden, so versucht man, hierarchisch tiefere Bedürfnisse zu befriedigen.
3. Befriedigungs-Progressions-Hypothese: Durch die Befriedigung von Bedürfnissen einer bestimmten Ebene wird die nächsthöhere Hierarchieebene aktiviert.
4. Frustrations-Progressions-Hypothese: Wenn ein Bedürfnis über längere Zeit unbefriedigt bleibt, kann dies zu einer Verstärkung eines höheren Bedürfnisses führen (vgl. Schär-Stieger 2019, S 22f.).

Dieses Modell versucht die Schwächen der Maslowschen Bedürfnispyramide auszugleichen, indem es den Menschen mit seinen Bedürfnissen in den Mittelpunkt des organisationalen Kontextes stellt (vgl. Schär-Stieger 2019, S 22).

#### **a) Kritik an der ERG-Theorie**

Die ERG-Theorie weist grundlegende Problematiken bei der Bestimmung der Zugehörigkeit der Bedürfnisse zu den definierten Klassen auf. Des Weiteren wird nicht berücksichtigt, dass unterschiedliche Bedürfnisse aus unterschiedlichen Kategorien gleichzeitig aktiv werden und somit als ein einziges Bedürfnis wahrgenommen werden können (vgl. Schär-Stieger 2019, S 22).

#### *3.4.3 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg*

Die Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg beschäftigt sich primär mit der Frage, welche Aspekte die Motivation bei Menschen zerstören bzw. welche Aspekte

sie fördern. Hierbei werden die Einflussfaktoren grundlegend in zwei Kernfaktoren untergliedert: die Hygienefaktoren und die Motivatoren (vgl. Becker 2019, S. 58).

Die Hygienefaktoren beschreiben extrinsische Faktoren, die das eigentliche Umfeld der Arbeit betreffen. Wenn Hygienefaktoren günstig ausgeprägt sind, besteht keine Unzufriedenheit. Das bedeutet aber nicht, dass MitarbeiterInnen dadurch automatisch motiviert oder zufrieden sind. Laut Herzberg ist das Gegenteil von Unzufriedenheit lediglich das Ausbleiben von Unzufriedenheit (vgl. Beckmann 2018, S.133).

Die Dimension der Motivatoren fokussiert die intrinsischen Aspekte der Arbeit selbst. Die Wahrnehmung dieses Faktors ist in der Lage, Zufriedenheit bei Menschen zu erzeugen. Bevor Motivatoren Zufriedenheit erzeugen können, müssen jedoch erst die Hygienefaktoren optimiert bzw. befriedigt werden (vgl. Beckmann 2018, S. 133).

Hygienefaktoren	Motivatoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwaltung</li> <li>• Führung</li> <li>• Höhe der Bezahlung</li> <li>• Arbeitsbedingungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungserlebnis</li> <li>• Anerkennung</li> <li>• Verantwortung</li> <li>• Wachstumsgefühle</li> </ul>

Tabelle 1: Hygienefaktoren und Motivatoren (in Anlehnung an Becker 2019, S. 59)

### a) Zusammenhänge zwischen Hygienefaktoren und Motivatoren

- Wenn der wahrgenommene Zustand der Hygienefaktoren und Motivatoren negativ ist, dann sind die MitarbeiterInnen unzufrieden und können kaum noch motiviert werden.
- Wenn die Hygienefaktoren negativ ausgeprägt sind und die Motivatoren positiv wahrgenommen werden, dann haben MitarbeiterInnen Freude an Ihrer Arbeit, diese Freude kann allerdings durch ein schlechtes Arbeitsklima untergraben werden.
- Wenn die Hygienefaktoren positiv, die Motivatoren jedoch negativ wahrgenommen werden, sind die MitarbeiterInnen zwar gern im Unternehmen tätig, verspüren aber keine Freude an ihrer Arbeit.
- Sollte die Situation vorliegen, dass sowohl die Hygienefaktoren als auch die Motivatoren als positiv erachtet werden, dann hat man als Unternehmen alles richtig gemacht und die/der MitarbeiterIn ist rundum zufrieden mit den vorherrschenden Arbeitsbedingen sowie dem Arbeitsumfeld (vgl. Becker 2019, S. 60f.).

## **b) Kritik an der Zwei-Faktoren-Theorie**

Die im Zuge dieser Theorie erstellten Annahmen lassen sich nur unter der Voraussetzung bestätigen, dass das gleiche Kategorienschema sowie die gleichen kritischen Ereignisse genutzt wurden, um eine Bewertung zu ermöglichen. Das bedeutet, dass die Theorie hinsichtlich ihrer empirischen Überprüfbarkeit stark von der Konzeptualisierung der zugrundeliegenden Forschungsmethode abhängig ist. Beispielhaft lässt sich das an der Bewertung des Faktors Bezahlung darlegen. Eine Bezahlung wird ausgehend von der Zwei-Faktoren-Theorie als Hygienefaktor identifiziert. Aus subjektiver Sicht angestellter Personen kann diese Bezahlung jedoch auch als Anerkennung interpretiert werden und würde sich somit de facto zu einem Motivator umwandeln (vgl. Beckmann 2018, S. 134).

### *3.4.4 X-Y-Theorie nach McGregor*

Anhand dieser Theorie werden von McGregor zwei verschiedene Menschenbilder skizziert, einerseits ausgehend von der Theorie X und andererseits von der Theorie Y. Menschen der Theorie X wird nachgesagt, dass sie eine natürliche Abneigung gegenüber allem haben, was mit Arbeit zu tun hat. Ausgehend von diesem Ansatz kommt Führungskräften eine hohe Verantwortung zu. Sie müssen diese Menschen leiten und gegebenenfalls bestrafend agieren, um etwaiges Fehlverhalten von MitarbeiterInnen aufzuzeigen. Dieser theoretische Ansatz geht des Weiteren davon aus, dass Menschen keinerlei Verantwortung wollen und ebenfalls keine Ambitionen besitzen, Verantwortung zu übernehmen. Der generelle Wunsch nach Sicherheit im Arbeitsalltag überwiegt bei dieser Menschengruppe gegenüber allen anderen Bestrebungen. Für Menschen, die der Menschengruppe der Theorie Y angehören, sind geistige und körperliche Belastungszustände allgegenwärtig. Diese Menschen sehnen sich danach, selbstständig zu handeln und wollen ihre selbstauferlegten Ziele durch eigene Kraft erreichen. Ein hohes Maß an Vorstellungsvermögen, Einfallsreichtum sowie Kreativität bei der Lösung von Problemen ist ein wesentlicher Charakterzug dieser Menschengruppe (vgl. Trost 2018, S. 72).

## **a) Kritik an der X-Y-Theorie**

Die strenge Unterscheidung zwischen Personen, die der X- bzw. Y-Theorie angehören, lässt sich nur auf Basis von theoretischen Annahmen aufrechterhalten. In der Praxis ist es durchaus möglich, dass sich Ansichten aus der X- und Y-Theorie in einer

Person vereinen. Dieser Aspekt hat McGregor dazu veranlasst, eine weitere Theorie zu definieren, die Z-Theorie. Die Menschen der Z-Theorie zeigen eine lebenslange Verbundenheit gegenüber einem Unternehmen, Entscheidungen werden kollektiv getroffen und Aufstiegsmöglichkeiten sind langfristig angelegt. Diese MitarbeiterInnen durchwandern möglichst viele Abteilungen, um so das gesamte Unternehmen bis ins kleinste Detail kennenzulernen (vgl. Pilz 2019, S. 28).

#### *3.4.5 Theorie der gelernten Bedürfnisse nach McClelland*

Das Modell der gelernten Bedürfnisse nach McClelland stellt eine Weiterentwicklung der Maslowschen Bedürfnispyramide dar. Im Zuge dieses Ansatzes spricht man von erlernten Bedürfnissen und Elementarbedürfnissen, die auf der Basis der Kernmotive Leistung, Macht und soziale Einbindung bereits im Kindesalter manifestiert werden. Bei jedem Menschen herrschen unterschiedliche Motivlagen vor, so kann man beispielsweise darauf schließen, dass Leistungs- und Machtmotive bei Menschen in Führungspositionen besonders stark ausgeprägt sein müssen, um deren Bestreben des Vorankommens im Unternehmen erklären zu können. Im Umkehrschluss kann, ausgehend von den Annahmen dieses Modells, ebenfalls darauf geschlossen werden, dass Menschen, die sich ein möglichst konfliktfreies Arbeitsumfeld wünschen, ein weniger stark ausgeprägtes Machtbestreben haben und eher durch den Wunsch nach sozialer Akzeptanz bzw. Einbindung angetrieben werden. Das Ziel sollte im Rahmen von Führungsaktivitäten somit sein, die eigenen Motivationsfaktoren von denen anderer zu differenzieren und entsprechend zu agieren (vgl. Hellmann/Hollmann 2017, S. 41f.).

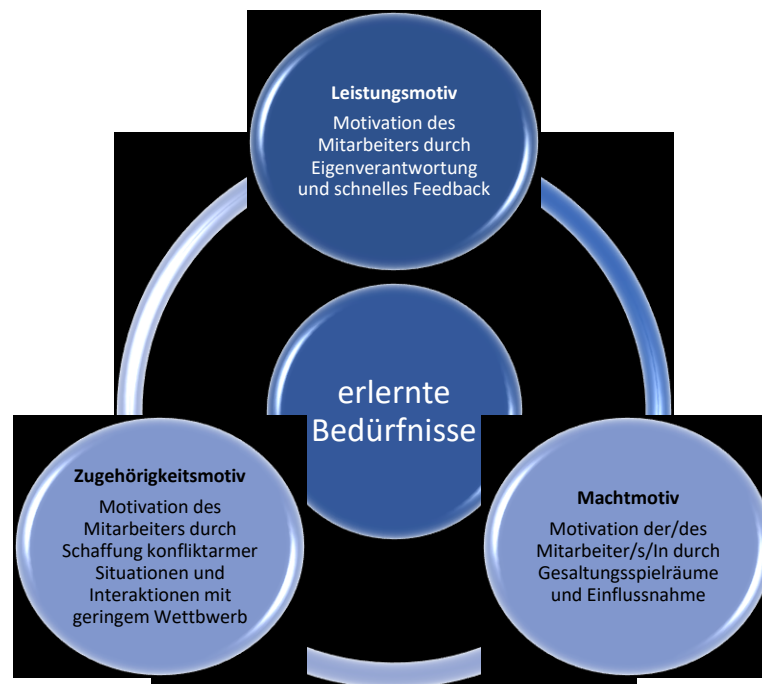


Abbildung 10: Die „großen Drei“. Leistung, Macht und soziale Einbindung (nach McClelland) (in Anlehnung an Hellmann/Hollmann 2017, S. 42)

Das Leistungsmotiv definiert sich durch gesetzte Ziele und durch die geleisteten bzw. geplanten Anstrengungen zur Erreichung eines definierten Ziels. Das Leistungsmotiv kann auch als Effizienzmotiv gesehen werden, da Menschen mit ausgeprägten Leistungsmotiven den Wunsch hegen, sich stets zu verbessern und ihre Arbeitsleistung zu optimieren. Menschen mit einem stark ausgeprägten Leistungsmotiv streben nach innovativen Aufgaben und wollen ein hohes Maß an Eigenverantwortung im Zuge ihrer Arbeitstätigkeiten erfahren (vgl. Förtsch/Meinholz 2018, S. 622).

Das Machtmotiv wird durch ein Streben nach Überlegenheit gegenüber anderen Personen bestimmt. Probleme, welche sich im Arbeitskontext mit KollegInnen ergeben können, sollen hierbei mithilfe von autoritärer Macht gegenüber anderen gelöst werden. Ein Indiz dafür, dass bei Menschen ein stark ausgeprägtes Machtmotiv vorliegt, zeigt sich vor allem dadurch, dass diese Menschen ein starkes Verlangen danach haben, auf andere Menschen Einfluss zu nehmen (vgl. Förtsch/Meinholz 2018, S. 622f.).

Das Zugehörigkeitsmotiv definiert sich bei Personen durch den vorrangigen Wunsch nach Konfliktfreiheit am Arbeitsplatz sowie einem als gering wahrgenommenen Wettbewerbsdruck. Menschen mit einem stark ausgeprägten Zugehörigkeitsmotiv wollen meist Bestandteil eines Teams sein und schätzen persönliche Beziehungen mit ihren KollegInnen auf einer freundschaftlichen Ebene (vgl. Förtsch/Meinholz 2018, S. 623).

Wie bereits erwähnt wurde, kann die Ausprägung der Motive abhängig von äußeren Einflüssen wie Erziehung und Erfahrungen maßgeblich tangiert werden. Aus diesen Erkenntnissen entwickelte sich das Erwartungs-Valenz-Modell, mit welchem menschliches Verhalten erklärbar gemacht werden soll. Das Modell kann mit der nachfolgenden Formel berechnet werden (vgl. Schär-Stieger 2019, S. 25):

$$T_{(s)} = M_{(s)} \times P_{(s)} \times I_{(s)}$$

Die Tendenz einer Person, eine Aufgabe zu erledigen  $T_{(s)}$ , ergibt sich aus dem Leistungsmotiv erwachsenden Resultat  $M_{(s)}$ , multipliziert mit der Wahrscheinlichkeit eines Erfolges  $P_{(s)}$ , multipliziert mit der Attraktivität des Erfolges  $I_{(s)}$  (vgl. Schär-Stieger 2019, S. 25).

#### **a) Kritik an der Theorie der erlernten Bedürfnisse**

Es ist kein linearer Zusammenhang zwischen dem Anstieg von Leistung und der dafür notwendigen Motivation erkennbar. Das Leistungsmaximum wird bereits bei einer mittelstark ausgeprägten Motivation erreicht. Für dieses Phänomen gibt es jedoch aktuell noch keine Erklärung. Des Weiteren sind Verbindungen und Beschränkungen hinsichtlich der Zusammenhänge von Motiven weitestgehend offen und erschweren somit das Erkennen von Verbindungen (vgl. Schär-Stieger 2019, S. 25).

### **3.5 Die Prozesstheorien**

In diesem Kapitel sollen die bekanntesten prozesstheoretischen Ansätze dargelegt, fundiert erläutert und ebenfalls kritisch hinterfragt werden.

#### *3.5.1 VIE-Theorie nach Vroom*

VIE steht für Valenz, Instrumentalität und Erwartung. Im Zuge dieses von Victor Harald Vroom entwickelten Modells wird das menschliche Verhalten als ein nutzenmaximierendes Entscheidungsverhalten zwischen verschiedenen Handlungsoptionen bewertet. Mithilfe dieses Modells soll bestimmbar gemacht werden, warum sich Menschen für bestimmte Alternativen entscheiden. Laut der Kernaussage dieser Theorie bevorzugen Individuen die Handlungsalternativen, bei denen ihr persönlicher Nutzen maximiert wird und bei denen die Eintrittswahrscheinlichkeit am höchsten ist. Um Präferenzen bestimmen zu können, müssen die Aspekte der Valenz, Instrumentalität und Erwartungen multiplikativ miteinander verknüpft werden. Valenz bezeichnet die subjektive Wahrnehmung eines Ergebnisses von Handlungen. Diese Valenz unterscheidet

sich von Individuum zu Individuum. Verschiedene Personen können demnach gleiche Sachverhalte unterschiedlich bewerten. Für eine Person ist der Aspekt der Work-Life-Balance entscheidend, die andere Person wiederum bewertet ein hohes Einkommen besser. Instrumentalität bezeichnet die subjektiv wahrgenommene Eignungsfähigkeit einer Handlungsalternative zur Erreichung eines erwünschten Handlungserfolges. Hierbei werden durch die Individuen die Handlungsergebnisse (Ergebnisse erster Ordnung) und die Handlungserfolge (Ergebnisse zweiter Ordnung) unterschieden. Die Instrumentalität kann positiv (förderlich), neutral (weder noch) oder negativ (abträglich) ausgeprägt sein und somit einen Wert zwischen - 1 und + 1, in Bezug auf die Erreichung von persönlichen Zielen, einnehmen. Erwartung beschreibt die Wahrscheinlichkeit, dass eine Person ein Handlungsergebnis tatsächlich erreicht. Hierbei wird zwischen den Erfolgswahrscheinlichkeiten von 0 bis 1 unterschieden, wobei 0 für absolute Chancenlosigkeit zur Zielerreichung steht und 1 für die absolute Gewissheit der Erfolgswahrscheinlichkeit. Die subjektive Erfolgszuversicht wird primär durch Erlebnisse aus der Vergangenheit sowie durch das eigene Selbstwirksamkeitsempfinden bestimmt. Die nachfolgende Darstellung soll die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Parametern, anhand des Beispiels der Erstellung einer Sonderaufgabe und Budgetierung, übersichtlich darstellen (vgl. Schirmer/Woydt 2016, S. 88f.):

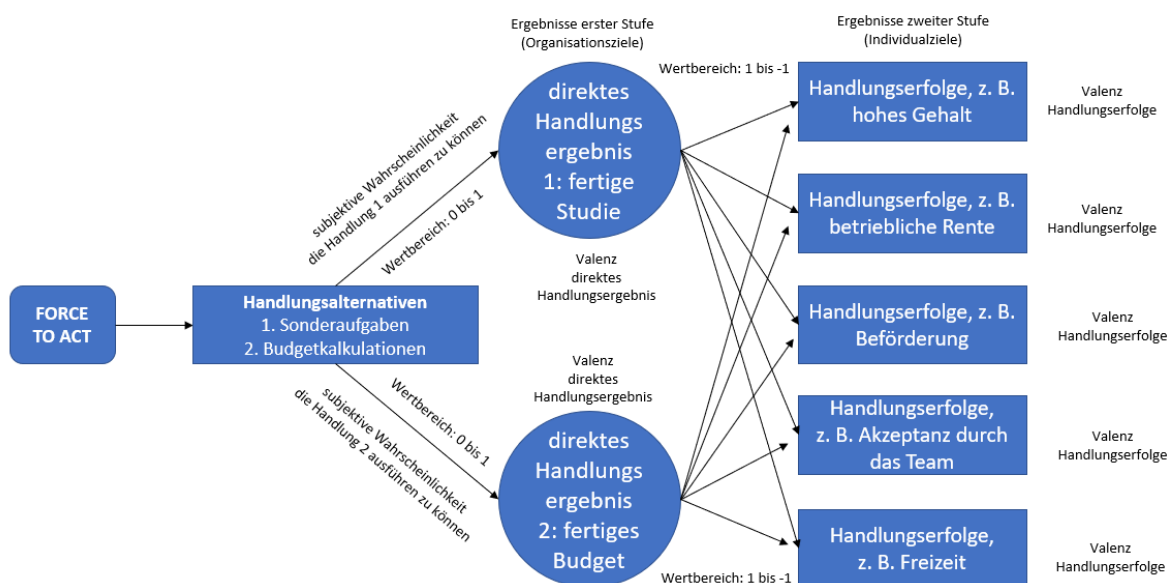


Abbildung 11: Grundstruktur VIE-Modell (in Anlehnung an Schirmer/Woydt 2016, S. 89)



### **a) Kritik an der VIE-Theorie**

Die Kritik am VIE-Modell bezieht sich darauf, dass die Annahmen des Modells auf der Prämisse der Betrachtung eines reinen Homo oeconomicus basieren. Dieser Voraussetzung kann jedoch kaum entsprochen werden, da von einer reinen Rationalität bei der Bewertung von Handlungsalternativen im Alltag eines Menschen keineswegs ausgegangen werden kann. Des Weiteren besagt das Modell, dass die Motivation mit der Erhöhung des Realisierungserfolges ansteigt. Tatsächlich sind aber leicht zu erreichende Ziele zumeist jene, die wenig Motivation bei Menschen auslösen (vgl. Schirmer/Woydt 2016, S. 89).

#### *3.5.2 Equity-Theorie nach Adams*

Die Equity-Theorie nach John Stacy Adams besagt, dass MitarbeiterInnen das auf sie bezogene Verhältnis von Leistung/Aufwand zu Ertrag mit dem jeweiligen Verhältnis von KollegInnen ihres sie direkt umgebenden Arbeitsumfeldes vergleichen. Wird vonseiten der MitarbeiterInnen eine gleichgelagerte Lohnverteilung wahrgenommen, so wird die vorherrschende Situation im Umfeld der MitarbeiterInnen als sozial gerecht angesehen. Wird jedoch das aktuelle Verhältnis von den betroffenen Personen als negativ oder positiv ungerecht empfunden, so versuchen diese Personen zumeist diese erlebte soziale Ungerechtigkeit auszugleichen. Im Sinne dieser Theorie empfinden Menschen erhaltene Leistungen umso gerechter, je mehr die Leistung denen anderer Personen in ihrem Umfeld entspricht. Die wahrgenommene Gerechtigkeit steigt ebenfalls durch eine gesteigerte Transparenz des Entscheidungsprozesses hinter der Leistungsvergabe (vgl. Müller 2018, S. 17f.).

Ausgleichsversuche von ungerecht empfundenen Aspekten der Vergütung können durch entsprechende Änderungen der kognitiven Strategien dieser Menschen bestimmt sein. Beispielsweise können Menschen ihre Unternehmensbindung reduzieren oder ein unternehmensschädigendes Verhalten an den Tag legen. Ebenfalls ist es möglich, dass Menschen innerlich kündigen und eine, ihren Vorstellungen entsprechende, Bedürfnisbefriedigung außerhalb ihres aktuellen Arbeitsplatzes suchen (vgl. Schär-Stieger 2019, S. 30).

### **a) Kritik an der Equity-Theorie**

Wie auch schon bei der VIE-Theorie geht die Equity-Theorie von einem rein rationalen Verhalten aus, was in der Praxis nur in den seltensten Fällen zutreffend sein wird.

Hinsichtlich der finanziellen Gerechtigkeit liegt eine wesentliche Schwachstelle dieser Theorie bei dem Aspekt, dass zum Beispiel finanzielle Nöte in Zentraleuropa eine eher untergeordnete Relevanz aufweisen. Dementsprechend werden nicht von allen MitarbeiterInnen die gleichen Faktoren bei der Bewertung sozialer Gerechtigkeit herangezogen (vgl. Schär-Stieger 2019, S. 30).

## 4 Vertriebliche Leistungsanreize

Nachdem im letzten Kapitel dieser Arbeit bereits geklärt wurde, auf welche unterschiedlichen Arten bei MitarbeiterInnen in einem Unternehmen Motivation ausgelöst oder eingeschränkt werden kann, soll im Zuge des folgenden Kapitels die Auswirkung von Leistungsanreizmodellen, im Hinblick auf die Steigerung des Motivationslevels zum Zweck der Erhöhung der Leistungsbereitschaft von MitarbeiterInnen, erarbeitet werden.

### 4.1 Die Bedeutung von Leistung der/des Angestellten

Vor dem Einstieg in die Thematik von Vergütungsmodellen soll noch die primäre Bedeutung des Begriffes der Leistung geklärt werden. Geht man von der rein physikalischen Definition des Begriffes Leistung aus, so kann diese mit Arbeit pro Zeit umschrieben werden. Diese Definition greift jedoch für die Ansprüche eines modernen Arbeitsumfeldes nicht weit genug. Eigentlich geht es im betrieblichen Kontext nicht lediglich um Leistung, sondern um die aus der Leistung entstehenden Ergebnisse. Somit stellt die Leistung den wesentlichen Inputfaktor im Prozess der Ergebniserzeugung dar (vgl. Weißenrieder 2019, S. 7). Die unternehmerische Leistungserstellung kann hierbei wiederum in zwei wesentliche Einflussfaktoren untergliedert werden, die **Leistungsfähigkeit** und die **Leistungsbereitschaft** (vgl. Graf 2019, S. 27).

Die **Leistungsfähigkeit** bezieht sich auf die grundlegenden Determinanten der persönlichen Fähigkeit zur Erbringung von Leistung und kann wiederum in 4 Teilbereiche untergliedert werden (vgl. Graf 2019, S. 27):

1. **Kompetenz:** Personen müssen über das benötigte Wissen und die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Leistungserbringung verfügen.
2. **Arbeitsmarktfähigkeit:** Aufgrund von technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen werden berufliche Anforderungen immer komplexer und vielschichtiger. Aus diesem Grund müssen Personen über die Fähigkeit verfügen, sich diesen Gegebenheiten anzupassen.

3. **Gesundheit:** Gesundheit ist die essenzielle Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit. Es ist die Aufgabe des Unternehmens, dafür zu sorgen, dass Belastungen abgebaut und Ressourcen aktiv genutzt werden, um die Leistungsfähigkeit ihrer MitarbeiterInnen langfristig zu erhalten.
4. **Mentale und körperliche Fitness:** Fitness ist eng mit der Gesundheit verbunden. Hierbei können auch von der Unternehmensseite Anreize geschaffen werden, die die Leistungsfähigkeit ihrer MitarbeiterInnen langfristig begünstigen (z. B.: gratis Fitnessprogramme, gratis Obst am Arbeitsplatz, ergonomische Arbeitsplätze etc.) (vgl. Graf 2019, S. 27).

**Leistungsbereitschaft** bezieht sich auf die generellen Determinanten des Wollens zur Leistung. Vereinfacht sollen hier die persönlichen Determinanten der **Identifikation** und des **Engagements** als wesentliche Einflussfaktoren der persönlichen Leistungsbereitschaft von MitarbeiterInnen herangezogen werden (vgl. Graf 2019, S. 28):

1. **Identifikation:** Diese basiert auf der Arbeitsplatzgestaltung, welche mit den eigenen Werten und Ansichten der/des Angestellten vereinbar ist. Die Identifikation mit einem Unternehmen zeigt sich dadurch, dass MitarbeiterInnen „mit vollem Herzblut“ bei der Sache sind und ein ausgewogenes Austauschverhältnis zwischen Geben und Empfangen besteht.
2. **Engagement:** Engagement zeigt sich durch die Bereitschaft von MitarbeiterInnen, sich für das Unternehmen und die Erreichung eines bestimmten Zieles einzusetzen. Das Engagement von MitarbeiterInnen zeigt sich maßgeblich durch eine affektive, positive Einstellung zum angestrebten Ergebnis, sowie durch die bewusste Entscheidung zur Aufbringung einer gewissen Form von Leistungsintensität, auch wenn die Erfolgsaussichten relativ gering zu sein scheinen (vgl. Graf 2019, S. 28).

## 4.2 Zielvorgaben als Basis der Leistungsbewertung

Menschen sehen sich tagtäglich mit Zielen konfrontiert, welche sie sich selbst setzen oder welche ihnen von anderen Personen vorgegeben werden. Doch was sind Ziele? Im Wesentlichen geht es darum, festzulegen, was aus heutiger Sicht passieren muss, um ein gewünschtes Ergebnis in der Zukunft zu erreichen. Ein Ziel beinhaltet eine entsprechende Zieldimension, die wiederum in drei Teilbereiche untergliedert werden kann: Zielinhalt, Zielausmaß und zeitlicher Bezug. Der Zielinhalt legt fest, welcher Zustand angestrebt wird, das Zielausmaß definiert die Ausprägungsform des

gewünschten Zustandes und der zeitliche Bezug legt fest, in welchem definierten Zeitfenster dieser Zustand erreicht werden soll (vgl. Frank 2012, S. 5f.). Vor allem in einem stetig wachsenden und hart umkämpften Markt wie der Personalbereitstellungsbranche ist es wichtig, zu agieren und nicht bloß zu reagieren. Ziele müssen stets an sich ändernde Realitäten angepasst werden, da die klassischen Personalführungsansätze des Anweisens und der Kontrolle immer mehr an ihre funktionalen Grenzen stoßen (vgl. Eyer/Haussmann 2014, S. 14). In puncto Motivation sind sich MotivationspsychologInnen einig, dass kein Weg an Zielvorgaben vorbeiführt, da diese dem Handeln von MitarbeiterInnen erst eine klare Richtung geben können. Wird dies vonseiten der Unternehmensführung ignoriert, so besteht die Gefahr, dass auch grundsätzlich motivierte Angestellte versuchen, falsche Ziele zu erreichen. Der Grad der Zielerreichung dient hierbei als wesentliche Bemessungsgrundlage, welche die Definition von MitarbeiterInnenerfolg erst möglich macht (vgl. Kieser 2012, S. 10). Interessanterweise wirken sich Zielsetzungen auch positiv auf die Produktivität aus, wenn diese nicht an etwaige Anreize gebunden sind. Hierbei ist es lediglich wichtig, dass die Ziele ambitioniert sind und dennoch als erreichbar eingeschätzt werden (vgl. Eichhorst/Linckh 2019, S. 8). Es kann grundlegend zwischen Leistungs- und Verhaltenszielen unterschieden werden. Erstere gelten als erreicht, sobald ein bestimmtes vordefiniertes Ereignis eintritt. Zweitere beziehen sich hingegen auf dauerhafte Veränderungen von Verhaltensweisen. Die Erreichung solcher Ziele kann letztlich nur durch Beurteilungen erfolgen (vgl. Eyer/Haussmann 2014, S. 32). Eine weitere Differenzierungsmöglichkeit von Zielen ergibt sich durch die Untergliederung in qualitative und quantitative Ziele. Quantitative Ziele können in Form von objektiv nachvollziehbaren Ergebnissen, wie etwa Umsatz, Deckungsbeitrag oder der Anzahl von gewonnenen NeukundInnen definiert werden. Die Definition von qualitativen Zielen hingegen erfolgt zumeist auf Basis von subjektiven Bewertungen. Hierunter fallen Ziele wie z. B. KundInnenzufriedenheit und Servicequalität. Bei solchen Zielen liegt die Kernaufgabe des Unternehmens darin, ganz klar festzulegen, ab wann ein Ziel als erreicht, teilweise erreicht oder nicht erreicht gilt (vgl. Eyer/Haussmann 2014, 35 - 38).

Um mithilfe von Zielen eine entsprechende Motivationswirkung zu erzielen, müssen diese „SMART“ formuliert werden (vgl. Kosel 2012, S. 75):

- Ziele sollen durch MitarbeiterInnen selbst beeinflussbar sein. Das bedeutet wiederum, dass Ziele in Form von durchgängigen Zielkaskaden keinen

Motivationscharakter aufweisen. Des Weiteren müssen MitarbeiterInnen verstehen, welchen Beitrag sie zum Erreichen von übergeordneten Zielen leisten.

- Ziele sollen messbar sein. Prinzipiell kann beinahe jedes Ziel messbar gemacht werden, es ist lediglich eine Frage des Aufwandes.
- Ziele sollen attraktiv sein. Das bedeutet: Ziele müssen MitarbeiterInnen bei der Erreichung stolz machen können. Dies ist meist bei fordernden Zielen der Fall.
- Ziele sollen realistisch sein. Ziele müssen anspruchsvoll genug sein um die/den MitarbeiterIn zu fordern, dürfen jedoch nicht zu ambitioniert sein, um die/den MitarbeiterIn nicht zu demotivieren.
- Ziele sollen terminiert sein. Mithilfe von Terminvorgaben soll ein (positiver) Druck erzeugt werden, den viele Menschen benötigen, um ihr Ziel nicht aus den Augen zu verlieren (vgl. Kosel 2012, S. 75f.).

#### *4.2.1 Kontrolle der Zielerreichung*

Die Kontrolle wird allgemein als ein Prozess zur Regulierung und Überwachung von definierten Zielen angesehen. Dem Instrument der Kontrolle wird somit eine bedeutende Koordinations- und Motivationsfunktion beigemessen. Die Kontrolle soll im Zuge der Überprüfung von vordefinierten Leistungszielen opportunistisches Verhalten der jeweiligen MitarbeiterInnen reduzieren und dennoch die Akteure des Unternehmens bei ihrer Zielerreichung unterstützen (vgl. Daiser 2018, S. 173). Ein Soll-Ist-Vergleich stellt ein fundamentales Instrument zur Messung von Zielerreichungsgraden dar. Hierbei bedarf es einer entsprechenden Unterstützung des Rechnungswesens. Es müssen sämtliche Informationen bereitgestellt werden, die zur Auswertung von qualitativen und quantitativen Zielen erforderlich sind (vgl. Amann/Petzold 2014, S. 155). Besagte Informationen können beispielsweise in Form von Kennzahlen bereitgestellt werden, die in der Lage sind, betrieblichen Tatbestände, Zusammenhänge und Gegebenheiten in konzentrierter Form darzustellen. Diesbezüglich sollte grundlegend zwischen folgenden Kennzahlen unterschieden werden (vgl. Amann/Petzold 2014, S. 155):

- **Absolute Kennzahlen** (Einzelzahlen, Summen, Differenzen).
- **Relative Kennzahlen** (Beziehung von zwei Größen zueinander).
- **Unternehmenskennzahlen** (auf die Gesamtunternehmung ausgerichtet).
- **Funktionskennzahlen** (mit Bezug zu einzelnen Funktionsbereichen des Unternehmens) (Amann/Petzold 2014, S. 156).

## 4.3 Definition von Anreizsystemen

In der einschlägigen Literatur werden Anreizsysteme auf unterschiedlichste Formen interpretiert. Beispielsweise können Anreizsysteme als „alle bewusst festgelegten arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen zum Ziel der Förderung der Arbeitsmotivation“ verstanden werden. Eine weitere Definitionsmöglichkeit lautet folgendermaßen: „Anreizsysteme sind Maßnahmen zur Verhaltenskoordination bzw. -steuerung und geben Führungskräften entsprechende Kennzahlensysteme an die Hand, mithilfe derer Performancemessungen durchgeführt werden können.“ (vgl. Hofmann et al. 2012, S. 155). Die in den Anreizsystemen definierten Anreize bilden somit das Bindeglied zwischen den Motiven der MitarbeiterInnen und den, von den Unternehmen gewünschten, Zielzuständen. Innerhalb der im Unternehmen vorliegenden Arbeitssituation hat ein Individuum nun die Möglichkeit, die vom/von der ArbeitgeberIn bereitgestellten Chancen zu nutzen und somit seine individuellen Präferenzen im eigenen und unternehmensspezifischen Interesse zu erfüllen (vgl. Miebach 2017, S. 52).

### 4.3.1 Teambasierte vs. individuelle Anreizsysteme

In Unternehmen kann bei der Erstellung von Anreizsystemen, zwischen individuellen und teambasierten Anreizsystemen unterschieden werden. Individuelle Anreizsysteme orientieren sich an den Einzelleistungen ihrer MitarbeiterInnen und bieten so die Möglichkeit, diese direkt zu motivieren. Bei der Erstellung von teambasierten Anreizsystemen ist besondere Aufmerksamkeit aufzubringen, da hier meist unterschiedliche Zielansichten innerhalb der Gruppenprozesse miteinander verbunden sind. Aus diesem Grund muss bei der Erstellung von teambasierten Anreizsystemen darauf geachtet werden, dass neben der Motivierung der MitarbeiterInnen auch eine Förderung der Kooperation sowie des Informationsaustausches im Team gewährleistet werden kann (vgl. Garbers 2018, S. 82).

### 4.3.2 Anreizsysteme im weitesten, im weiteren und im engeren Sinne

Anreizsysteme im weitesten Sinne beziehen sich auf strukturelle oder prozessuale Bedingungen innerhalb des Unternehmens, unabhängig davon, ob die damit verbundenen Anreize bewusst oder unbewusst geschaffen wurden. Anreizsysteme im weiteren Sinne umfassen das Führungssystem mit all seinen Subsystemen (Planungs-, Organisations-, Kontroll- und Personalsysteme). Deren Aufgabe ist es, die Umsetzung von unternehmerischen Zielen zu forcieren. Durch ihre zielgerichtete Gestaltung haben

diese einen direkten Einfluss auf die Motivation von MitarbeiterInnen und sind in der Lage, bestimmte Verhaltensweisen durch Belohnungen zu verstärken oder durch Bestrafung zu mindern. Anreizsysteme im engeren Sinne bilden die zentralen Anreizgrundsätze der beschriebenen Subsysteme der Führung, mithilfe derer Belohnungsrichtlinien, Berechnungsgrundsätze und Zuteilungsbestimmungen formuliert werden. Aus der generellen Systemgestaltung können somit individuelle Anreizpläne für einzelne MitarbeiterInnen oder Teams abgeleitet werden (vgl. Grewe 2012, S. 9f.).

#### 4.3.3 Materielle Anreizsysteme

MitarbeiterInnen können neben dem Lohn, der gesetzlich festgelegt ist, auch zusätzliche Entgeltbestandteile erhalten, welche entweder gesetzlich, tariflich oder auf freiwilliger Basis vom Unternehmen ausbezahlt werden können. Darunter fallen zum Beispiel: Vermögenswirksame Zusatzleistungen, vergünstigte Darlehen von ArbeitgeberInnen, Urlaubs- und Weihnachtsremunerationen, die private Nutzung von Firmenfahrzeugen, Zuschüsse zu Fahrtkosten u.v.m. (vgl. Brüssel/Stella 2019, S. 94 - 96).

Im Rahmen der nachfolgenden Darstellung sollen wesentliche Ausprägungsformen von materiellen Anreizsystemen beispielhaft dargestellt werden (vgl. Miebach 2019, S. 335):

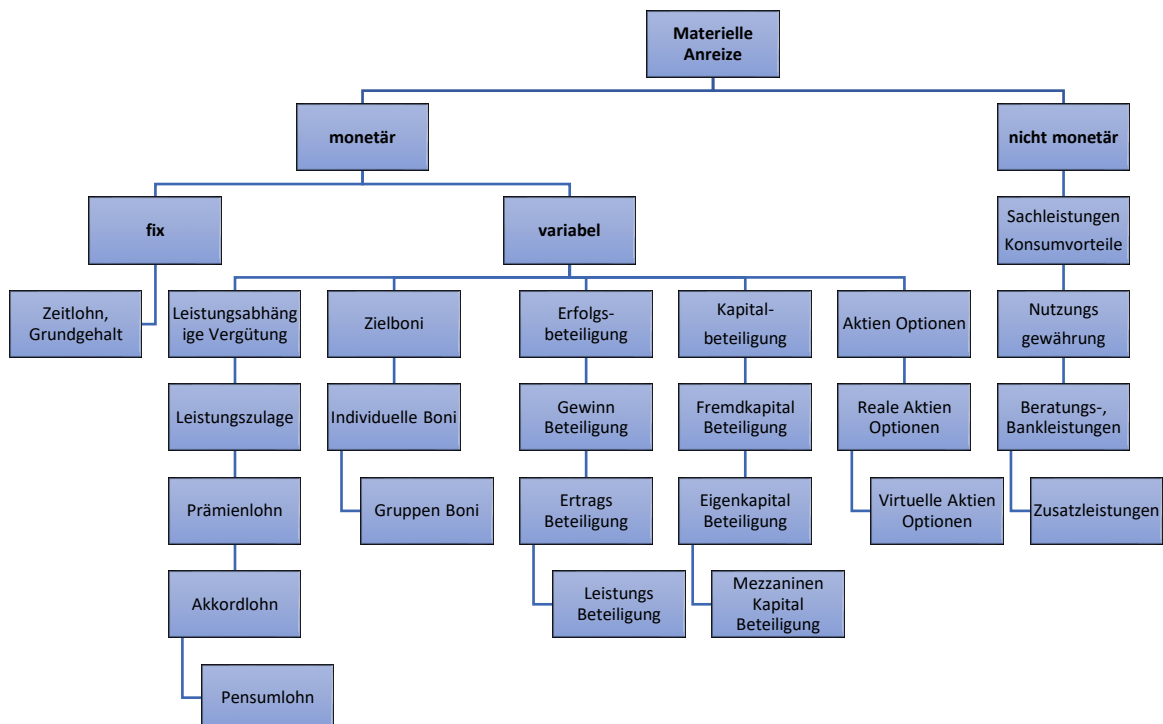


Abbildung 12: Materielle Anreizsysteme (in Anlehnung an Miebach 2019, S. 335)

Durch materielle Anreize kann die Motivation zu einer gewünschten Handlung gefördert werden, sofern Routinehandlungen betroffen sind. Sobald Handlungen von MitarbeiterInnen jedoch den Einsatz von Fachwissen verlangen, scheinen materielle Anreize an ihre Grenzen zu stoßen (vgl. Krell 2014, S. 70). Prinzipiell ging man stets davon aus, dass mithilfe von materiellen Leistungsanreizen, MitarbeiterInnen zu Höchstleistungen angespornt werden können. Aktuelle Erkenntnisse zeigen jedoch, dass mehr und mehr das Gegenteil der Fall ist. Durch den wachsenden Druck, der mit dem Wunsch des Erreichens einer Bonuszahlung einhergehen kann, können Anreizsysteme von den MitarbeiterInnen eher als Bestrafung wahrgenommen werden und somit notwendige Kreativität bei der Leistungserbringung vorzeitig „im Keim erstickt“ werden. Das generelle Problem von materiellen Anreizen ergibt sich, weil durch derartige Leistungsanreize lediglich die Leistungsbereitschaft (siehe dazu Kapitel 4.1) von MitarbeiterInnen tangiert wird, jedoch Aspekte der Leistungsfähigkeit unberührt bleiben (vgl. Löwer 2019, S. 28). Darüber hinaus führt das Vorhandensein von monetären Anreizen zu einem wettbewerbsorientierten Entscheidungsrahmen, welcher die soziale Bindung innerhalb eines Teams abschwächen und den Selbstfokus von MitarbeiterInnen forcieren kann (vgl. Berger/Fiolleau/MacTavish 2019, S. 22).

#### *4.3.4 Immaterielle Anreizsysteme*

Sowohl in der Literatur als auch in der Praxis findet man Verweise auf die hohe Wirksamkeit von materiellen Anreizsystemen, diese beruhen jedoch zumeist auf der Annahme, dass Individuen rein ökonomisch, im Sinne eines finanziellen Nutzens, agieren. Bei genauerer Überlegung scheint der rein materielle Ansatz zur Initiierung von Leistung doch etwas unschlüssig zu sein. Wenn man von dieser Annahme ausgeht, warum gibt es dann so viele Menschen, die bereit sind, einen Großteil ihres Gehaltes zu spenden? Warum gibt es so viele ehrenamtlich arbeitende Menschen (z. B.: Caritas und Rotes-Kreuz), die sich unentgeltlich für ihre Mitmenschen einsetzen? Diese Beispiele zeigen, dass es durchaus Antriebsfaktoren gibt, die nicht rein ökonomisch orientiert sind. Dahingehend können vor allem die Beispiele Lob, Anerkennung, Möglichkeiten sich zu entwickeln oder breite Handlungsspielräume bei der Arbeitseinteilung hervorgehoben werden (vgl. Becker 2019, S. 142). Diese Formen von Anreizen können besonders großen Einfluss auf die intrinsische Motivation (siehe dazu Kapitel 3.3) von MitarbeiterInnen, hinsichtlich der Steigerung von Kreativität und Entwicklungen von Innovationen, haben. Dieses Instrument entzieht sich zumeist einer klaren



Bewertbarkeit, stellt aber ein essenzielles Instrument der MitarbeiterInnenführung dar (vgl. Krell 2014, S. 38f.).

Grundlegend lassen sich die immateriellen Anreize in soziale und organisatorische Anreize untergliedern. Die nachfolgende Tabelle soll eine beispielhafte Aufzählung von möglichen Ausprägungsformen dieser Anreize liefern (vgl. Seelos 2012, S. 324):

<b>Immaterielle Anreize</b>	
<b>Soziale Anreize</b>	<b>Organisatorische Anreize</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsstil</li> <li>• Gruppenmitgliedschaft</li> <li>• Informationen/Feedback</li> <li>• Soziale Beziehungen</li> <li>• Anerkennung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsorganisation</li> <li>• Arbeitszeitorganisation</li> <li>• Personaleinsatz</li> <li>• Personalentwicklung</li> <li>• Arbeitsplatzsicherheit</li> </ul>

Tabelle 2: Materielle und immaterielle Anreize zur Förderung der extrinsischen und intrinsischen Motivation (in Anlehnung an Seelos 2012, S. 324)

Untersuchungen haben ergeben, dass nicht monetäre Anreize die Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen erhöhen und längerfristig positiv beeinflussen können. Auch monetäre Belohnungen können die MitarbeiterInnenzufriedenheit beeinflussen, diese werden jedoch eher in Verbindung mit einer Bezahlung bzw. einem erhöhten Lohn gebracht und werden somit nicht auf einem separaten „Mentalkonto“ für Selbstgeschenke verbucht. Dieser Umstand kann sich daher negativ auf die Belohnungszufriedenheit auswirken, sodass diese monetären Anreize schwerer als Motivationsfaktoren wahrgenommen werden können als etwa immaterielle Anreizformen (vgl. Norberg 2017, S. 376).

#### **4.4 Die Vor- und Nachteile von Leistungsanreizsystemen**

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass hohe variable Einkommensanteile wirksame Leistungsanreize darstellen und somit eine hohe Leistungsbereitschaft von MitarbeiterInnen erzielt werden kann. Nachteile, die sich durch Leistungsanreize ergeben können, sind, dass sich Menschen durch den Druck, ihr Einkommensniveau zu bewahren, dazu verleitet fühlen, ihren primären Leistungsfokus auf Arbeiten zu projizieren, die einen Abschluss von notwendigen Aktivitäten begünstigen. MitarbeiterInnen, die sich solch einem Druck ausgesetzt sehen, tendieren ebenfalls dazu, „nicht-

unmittelbar-zielführende“ Verwaltungstätigkeiten zu ignorieren und sind somit nur noch schwer zu führen. Der primäre Vorteil von Leistungsanreizen ergibt sich eindeutig aus der (teilweise) schnellen Wirkungsfähigkeit von variablen Einkommensanteilen. Diese stellen in der wirtschaftlichen Praxis einen der wichtigsten Funktionen zur gezielten Leistungssteigerung in Unternehmen dar. Leistungsanreize, im Sinne von variablen Einkommensanteilen, sind somit in der Lage, ausgeprägte Selbststeuerung sowie eine gesteigerte Eigenverantwortung zu forcieren (vgl. Kaschek 2014, S. 174).

#### **4.5 Die Ansprüche an ein Leistungsanreizsystem**

Jedes variable Vergütungssystem soll im Zuge seines Entwicklungs- und Implementierungsprozesses an die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens angepasst werden. Nachfolgend sollen die maßgeblichsten Anforderungskriterien aus Unternehmenssicht dargestellt werden (vgl. Kieser 2012, S. 100):

- Die im Rahmen des Vergütungssystems festgelegten Zielparameter sollen sich zu den individuellen Einzelzielen der MitarbeiterInnen eines Unternehmens weiterentwickeln.
- Es soll durch das Vergütungssystem die eigenständige Bereitschaft zur Verbesserung der Leistungsqualität vonseiten der MitarbeiterInnen gefördert werden.
- Durch Team-Anreizsysteme soll der Team-Gedanke in den Fokus gerückt werden und die Zusammenarbeit verbessert werden.
- Es soll eine grundlegende Leistungsgerechtigkeit durch den Ausschluss von Zufälligkeit bei der Vergütung geschaffen werden.
- Leistungsanreizsysteme sollen individuell an strategische Bedürfnisse angepasst werden können.
- Die (variablen) Personalkosten, welche sich durch das Leistungsanreizsystem ergeben, sollen an die vorherrschenden Marktbedingungen angepasst werden.
- Vergütungssysteme sollen eine langfristige Kompetenzentwicklungen fördern (vgl. Kieser 2012, S. 100).

#### **4.6 Die Konzeption von Leistungsanreizsystemen**

Wie aus den vorangegangenen Kapiteln ersichtlich ist, handelt es sich bei Leistungsanreizsystemen um (zumeist) vertraglich nicht fixierte Sonderformen der Vergütung, die entweder in materieller oder immaterieller Form genutzt werden können, um zum Beispiel VertriebsmitarbeiterInnen bei der Erreichung ihrer Ziele motivierend zu

unterstützen. Als bewährtes Mittel der Verkaufsförderung sind Leistungsanreize meist sehr flexibel einsetzbar und können auch im Zuge eines kurzfristigen Einsatzrahmens bemerkbare Verhaltensunterschiede erwirken (vgl. Widmann 2017, S. 427). Das Ziel solcher Leistungsanreizsysteme ist es, das Leistungsverhalten von MitarbeiterInnen positiv zu beeinflussen, sodass diese mit den Unternehmenszielen d'accord gehen. Die Anreize umfassen hierbei meist eine Vielzahl unterschiedlichster Stimuli zur Verhaltensbeeinflussung, bei denen von Unternehmensseite gewünschtes Verhalten entsprechend positiv angereizt und unerwünschtes Verhalten, präventiv bestraft bzw. abgemahnt wird (vgl. Müller 2019, S. 173).

Leistungsanreizsysteme können bzw. sollten nur unter Berücksichtigung sämtlicher interner/externer Gegebenheiten gestaltet werden. Unabhängig von den im Unternehmen vorherrschenden Rahmenbedingungen sollten vier wesentliche Kernaspekte berücksichtigt werden (vgl. Hungenberg 2014, S. 345):

1. Mithilfe der Frage, **welche Anreize** verwendet werden sollen, soll geklärt werden, welche materiellen und/oder immateriellen Stimuli miteinander kombiniert werden sollen. Hierbei können materielle, finanzielle (fixe und variable) Anreize als „Mittel zum Zweck“ gesehen werden. Fixe Anreize sollen die Mindestvergütung von MitarbeiterInnen sichern und variable Vergütungsansätze sollen Handlungen im Sinne des Unternehmens begünstigen.
2. Die Frage nach der **Bemessungsgrundlage**, welche dem Anreizsystem zugrunde liegen soll, soll klären, wie Individual- und Unternehmensinteressen miteinander verknüpft werden können. Die Bemessungsgrundlage bildet die Größen anhand derer die Leistung von MitarbeiterInnen bewertet werden. Dies kann zum Beispiel anhand von qualitativen und quantitativen Zielen erfolgen (siehe dazu Kapitel 4.2.1).
3. Mithilfe der Frage nach der **Vergütungsfunktion** soll das Leistungsverhalten und der variable Anreiz miteinander in Beziehung gesetzt werden. Es soll hierbei geklärt werden, wie hoch die Schwankungsbreite des variablen Anreizsystems ist. Wie viel kann ein/e MitarbeiterIn maximal verdienen und, sind Verluste aufgrund nicht erreichter Zielvorgaben ausgeschlossen oder lediglich eingedämmt? In risikoreichen Arbeitsumfeldern sollte von hohen Schwankungsbreiten abgesehen werden, um MitarbeiterInnen nicht zu demotivieren.
4. Die Frage nach dem **Ausschüttungsmodus** soll festlegen, in welchem Zeitraum variable Vergütungen ausgeschüttet werden sollen. Es kann zwischen

periodischer, endfälliger und sofortiger Ausschüttung differenziert werden, wobei letztere aufgrund der klaren Erkennbarkeit des Konnexes, zwischen Anreiz und erbrachter Leistung, den größten Motivationseffekt nach sich ziehen kann (vgl. Hungenberg 2014, S. 346f.).

## **5 Anreizsysteme als Bindungsinstrumente**

Da Leistungsanreizsysteme nur einen Bruchteil des gesamten Themengebietes „MitarbeiterInnenbindung“ darstellen und eine vertiefende Auseinandersetzung mit dieser Thematik den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, soll der Fokus im folgenden Kapitel lediglich darauf gelegt werden, mögliche Verbindungen zwischen Leistungsanreizsystemen und der MitarbeiterInnenbindung aufzuzeigen. Neben der bereits behandelten Funktion der Leistungssteigerung sollen Anreizsysteme qualifizierte MitarbeiterInnen „anlocken“ und im Falle von effektiver/effizienter Ausgestaltung der dahinter stehenden Systeme auch dazu führen, dass sich MitarbeiterInnen unter Berücksichtigung von individuellen Bedürfnisansprüchen dazu bereit erklären, sich langfristig an ein Unternehmen zu binden (vgl. Engesaeth 2016, S. 904). Hinsichtlich der Befriedigung von Personalbedürfnissen orientieren sich zahlreiche vertriebsorientierte Unternehmen der Dienstleistungsbranche an einer reinen Rekrutierungsstrategie ohne echte Bemühung, MitarbeiterInnen langfristig an das Unternehmen binden zu wollen. Wie im Zuge der Ausgangssituation bereits geschildert wurde (siehe dazu Kapitel 1.2), ergibt sich durch einen erkennbaren Fachkräftemangel sowie einen demografischen Wandel unserer Gesellschaft ein regelrechter War-for-Talents, wobei dieser nicht nur auf dem Stellenmarkt, sondern primär im eigenen Unternehmen geführt wird. Jedes Unternehmen sollte deshalb Bestrebungen verfolgen, sich die Loyalität von leistungsbereiten und -fähigen MitarbeiterInnen zu sichern. Mit dieser Herangehensweise kann das Bild eine/r/s guten Arbeitgeber/s/In an die entsprechenden Arbeitsmärkte vermittelt werden und damit können wiederum zukünftige ArbeitnehmerInnenpotenziale erschlossen werden (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 83f.). Grundlegend scheinen hierbei rein finanzielle Anreize die MitarbeiterInnen nicht vom „Job-Hopping“ abzuhalten, sondern viel mehr alternative Retentionsmaßnahmen, wie etwa die autonome Arbeitsplatzgestaltung oder andere Formen der Arbeitsplatzbereicherung, die KernmitarbeiterInnen hinsichtlich eines langfristigen Verbleibes im Unternehmen zu stimulieren (vgl. Ayntimi 2018, S. 43). Wenn in Unternehmen keine MitarbeiterInnenbindungsmaßnahmen vorhanden sind, so ist dies mit der grundlegenden Abwesenheit von

Motivation gleichzusetzen, wodurch Unternehmen inhärente Kosten entstehen können. Umgelegt auf die Perspektive des Vertriebes, dessen Kernaufgabe in der NeukundInnenakquise und KundInnenbetreuung liegt, kann somit angenommen werden, dass ohne eine entsprechende Identifikation mit den Vergütungsansätzen des Unternehmens lediglich eine mäßig effiziente Vertriebsleistung von Angestellten zu erwarten ist. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass die mögliche Unzufriedenheit mit dem Unternehmen ebenfalls auf die von ihnen zu vertreibenden Güter oder Dienstleistungen projiziert und in weiterer Folge ungefiltert an ihre KundInnen weitervermittelt wird (vgl. Belsch 2015, S. 30).

## **5.1 Die Entstehung von MitarbeiterInnenbindung**

Im Prinzip sind drei psychologische Phänomene dafür verantwortlich, ob in einem Unternehmen eine hohe MitarbeiterInnenbindung vorliegt. Es handelt sich bei diesen drei Phänomenen um die Arbeitszufriedenheit der ArbeitnehmerInnen, den Grad der Identifikation auf sozialer Ebene und die persönliche Verbindung der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen (Commitment). Diese Variablen unterliegen wiederum einer wechselseitigen Austauschbeziehung (vgl. Kanning 2017, S. 192).

### *5.1.1 Arbeitszufriedenheit*

Die Definition des Begriffes der Arbeitszufriedenheit kann vom Resultat eines individuellen Bewertungs- und Abwägungsprozesses, hinsichtlich des Erfüllungsgrades von individuellen Ansprüchen und Erwartungen in Bezug auf die jeweilige Erwerbstätigkeit, abgeleitet werden. Arbeitszufriedenheit entsteht durch den Fit von individuellen Bedürfnissen und den im Unternehmen vorherrschenden Arbeitsbedingungen (vgl. Siemund 2013, S. 106f.). Einflussfaktoren, welche eine maßgebliche Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit haben können, sind zum Beispiel die Möglichkeit zur Mitgestaltung des Arbeitsumfeldes, das wahrgenommene Führungsverhalten und die Standardisierung von Prozessen. Im Zusammenspiel von Arbeitsanforderungen und der Mitgestaltungsmöglichkeit des Arbeitsumfeldes scheint ein klarer Zusammenhang zu bestehen. So zeigte sich in zahlreichen Studien, dass durch die Erhöhung von Einflussmöglichkeiten am Arbeitsplatz eine Verringerung von krankheitsbedingten Ausfällen sowie eine Erhöhung von Arbeitsaktivität erkennbar ist. Um diese Form der Selbstbestimmung der ArbeitnehmerInnen zu unterstützen, ist ein partizipativer Führungsstil erforderlich. Eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit kann in diesem Zusammenhang

auch durch vereinfachte Prozesse unterstützt werden. Hierbei muss jedoch darauf geachtet werden, dass trotz simplifizierter Prozessabläufe immer noch die Transparenz von Verwaltungstätigkeiten gewährleistet werden kann. Die Messung von Arbeitszufriedenheit kann beispielsweise durch direkte Befragungen (mithilfe von Fragebögen) oder durch die Auswertung von bereits erwähnten indirekten Messfaktoren (Anzahl und Frequenz von Krankenstandstagen) erfolgen (vgl. Wilke 2013, S. 24f.).

### *5.1.2 Soziale Identifikation*

Die Zugehörigkeit zu sozialen Gruppierungen stellt nach Maslow eines der wesentlichsten menschlichen Bedürfnisse dar und kann mit dem Wort „Identifikation“ umschrieben werden. Auf Basis der Social Identity Theory (SIT), nach Tajfel und Turner (1979), tendieren Menschen dazu, sich selbst und andere Individuen zu klassifizieren und sie gewissen Kategorien zuzuordnen. Dieses Verhalten lässt sich auch auf die Arbeitswelt überleiten. So tendieren Menschen dazu, sich mit Organisationen zu identifizieren, wenn diese Organisationen zahlreiche Überschneidungen mit ihrer, eigens definierten, Selbstwahrnehmung aufweisen. Besonders leicht fällt diese Identifikation mit Unternehmen, wenn diese als besonders individuell wahrgenommen werden und wenn es als besonders erstrebenswert erscheint, ein Teil dieses Unternehmens zu sein sowie, wenn durch die Zugehörigkeit zum Unternehmen das eigene Selbstwertgefühl gesteigert werden kann. Organisationen können mithilfe der Einstellung ihrer Belegschaft deren Verhalten beeinflussen und steuern. Die Identifikation forciert ein kooperatives Verhalten der Angestellten. Die Einstellung gegenüber der Organisation kann verbessert werden, die Kündigungsabsicht kann verringert werden und die Leistungsbereitschaft der Belegschaft kann zunehmen (vgl. Zimmermann/Falkner/Müllner 2013).

### *5.1.3 Commitment*

Um den Wunsch nach einer längerfristigen Bindung an ein Unternehmen bei MitarbeiterInnen zu manifestieren, ist ein hohes Maß an Commitment erforderlich. Unter dem Begriff des Commitments versteht man grundlegend ein stabiles, nicht kurzfristig positives Zugehörigkeitsgefühl von Angestellten gegenüber einem Unternehmen. Das Commitment von MitarbeiterInnen zeigt sich im Idealfall durch den leidenschaftlichen Bezug einer Person zu einem bestimmten Themengebiet. Es können hierbei wiederum drei verschiedene Arten des Commitments unterschieden werden (vgl. Sass 2019, S. 114 - 116):

### **a) Das affektive Commitment**

Der Begriff des affektiven Commitments kann auch als „organisationales Commitment“ bzw. „organisationale Bindung“ definiert werden. Bei dieser Form des Commitments wird primär ein psychologischer Zustand umschrieben, welcher durch die Beziehung eines Individuums zu einem bestimmten Unternehmen definiert wird und bei dem die Identifikation und das Involvement sowie der freiwillige Wunsch zum Verbleib im Unternehmen zentral ist. Ein hohes affektives Commitment kann sich durch eine starke emotionale Bindung der/des Mitarbeiter/s/In zu einer Organisation zeigen, in der das Unternehmen einen übergeordneten Stellenwert im Leben des Individuums einnimmt und somit quasi als „Teil der Familie“ wahrgenommen wird (vgl. Bauhoff 2017, S. 24 - 27). Mithilfe des aus diesem Umstand erwachsenden positiven Gefühls von Stabilität, Sicherheit und Zugehörigkeit können negativ wahrgenommene Arbeitsaspekte abgeschwächt und die intrinsische Motivation von MitarbeiterInnen (siehe dazu Kapitel 3.3) merklich gesteigert werden (vgl. Diestel/Rivkin/Helmut-Schmidt 2017, S. 388).

### **b) Das normative Commitment**

Unter dem Begriff des normativen Commitments wird das Ausmaß der Bindung von MitarbeiterInnen an Organisationen hinsichtlich selbst auferlegter, normativer Verpflichtung verstanden (vgl. Mory 2014, S. 192). Dieser Ansatz geht davon aus, dass sich MitarbeiterInnen aufgrund von moralisch-ethischen Gründen einem Unternehmen verpflichtet fühlen. Hier sei beispielhaft das Commitment eines Sohnes gegenüber seinem Vater zur Übernahme des Familienbetriebes nach dessen Ausscheiden aus der Führung erwähnt (vgl. Sass 2019, S. 116). Dem normativen Commitment wird, aufgrund stark eingeschränkter Einflussmöglichkeiten vonseiten der Unternehmen sowie eingeschränkt verwendbaren Outcome-Variablen, in der Theorie und in der Praxis relativ wenig Beachtung geschenkt und soll infolgedessen nicht weiter behandelt werden (vgl. Mory 2014, S. 192).

### **c) Das kalkulatorische Commitment**

Das kalkulatorische Commitment bezieht sich auf die Verbindung zwischen ArbeitnehmerInnen und Organisationen, aufgrund des Abwägens von Nutzensvorteilen aus Anstellungsverhältnissen bzw. auf die Ermangelung von Beschäftigungsalternativen (vgl. Mory 2014, S. 43f.). Die Grundlagen dieser Form des Commitments bilden rationale Überlegungen. Wenn man beispielsweise davon ausgeht, dass ein prestigeträchtiges

Projekt in einem Unternehmen durchgeführt wird, dann ist es absehbar, dass ein karriereorientierter MitarbeiterInnentypus sich aufgrund von rationalen Überlegungen nur schwer von diesem Unternehmen trennen können wird. Alle drei Formen des Commitments führen jedenfalls zu einem höheren Engagement vonseiten der ArbeitnehmerInnen und es ist dadurch auch eine gesteigerte Toleranz beim Umgang mit schwierigen Situationen sowie dem dadurch ausgelösten Stressfaktor erkennbar (vgl. Sass 2019, S. 116f.).

## **5.2 Bindungs- und Kündigungstreiber im Unternehmen**

MitarbeiterInnen sehen vorrangig intrinsische bzw. im sozialen Umfeld verankerte Faktoren, betreffend deren Kernarbeitsnormen als fundamentale Bindungsfaktoren in Bezug auf deren unternehmerische Tätigkeiten an. Aspekte wie etwa das Team oder das den/die MitarbeiterIn umgebende Arbeitsumfeld werden ebenfalls als besonders wichtig empfunden. Hierbei gibt es lediglich marginale Unterschiede im Hinblick auf unterschiedliche Berufsfelder. Insofern MitarbeiterInnen zufrieden mit den umliegenden Arbeitsbedingungen sind, scheinen zahlreiche MitarbeiterInnen bereit zu sein, sich langfristig an ein Unternehmen oder eine Organisation zu binden. Angestellte wollen in den meisten Fällen jedoch nicht ständig derselben Tätigkeit nachgehen, weshalb arbeitstechnische Veränderungen durchaus gewünscht sind. Diese sollten jedoch eher in einem kleineren Rahmen erfolgen (z. B.: Wechsel von Tätigkeitsfeldern oder Wechsel innerhalb der Organisation). Wie die einzelnen Bindungsfaktoren prozentual aufgeteilt sind, soll mithilfe der nachfolgenden Darstellung erläutert werden (vgl. Uhlig/Körner 2018, S. 28f.):



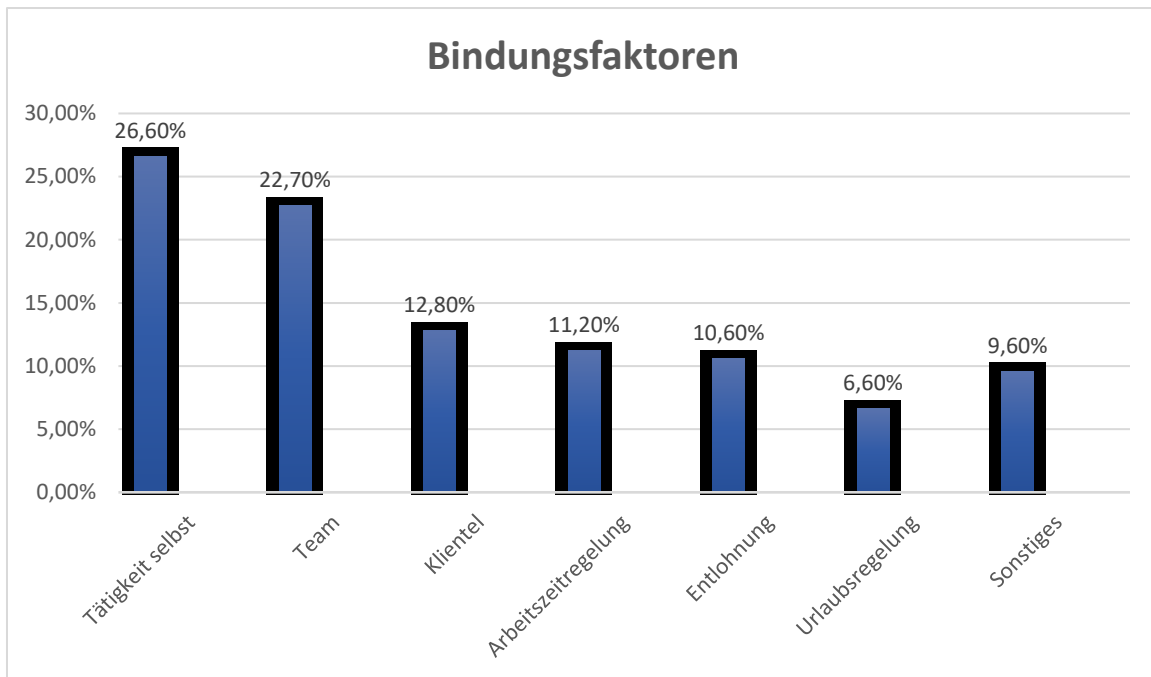


Abbildung 13: Faktoren, welche die Beschäftigten an ihre aktuellen Tätigkeiten binden (Mehrfachantworten möglich, N = 512) (in Anlehnung an Uhlig/Körner 2018, S. 28)

Trotz vielfältigster Bemühungen von ArbeitgeberInnen der Entwicklung von steigenden MitarbeiterInnenfluktuationsraten mit entsprechenden Maßnahmen gegenzusteuern, gibt es zahlreiche Einflussfaktoren, die begünstigend auf den Kündigungswunsch von MitarbeiterInnen einwirken können. Hierbei zeichnet sich im Umkehrschluss zu den Kündigungsfaktoren ein sehr ähnliches Bild bei den Bindungsfaktoren ab, da hier ebenfalls zahlreiche Einflussfaktoren einen Wunsch zum Verbleib im Unternehmen begünstigen können. Während beispielsweise in kleinen Unternehmen ein zu geringes Gehalt als maßgebliche Kündigungsursache angeführt wird, scheint in mittleren bis großen Unternehmen die mangelhafte Zusammenarbeit mit KollegInnen oder Führungskräften sowie die eingeschränkte Möglichkeit der beruflichen/geistigen Entwicklung, der wesentlichste Kündigungstreiber zu sein. Siehe dazu die nachfolgende Tabelle (vgl. [www.marconomy.de](http://www.marconomy.de) 2019):

Die wesentlichsten Gründe warum MitarbeiterInnen das Unternehmen verlassen				
Gründe	Total	Unternehmensgröße		
		Klein (49 - 249 MA)	Mittel (250 - 499 MA)	Groß (500+ MA)
Gehalt zu niedrig	34 %	41 %	31 %	31 %
Schlechte/fehlende Vereinbarkeit Beruf und Privatleben	32 %	32 %	35 %	25 %
Fehlende berufliche/geistige Entwicklung	30 %	20 %	37 %	27 %
Schlechte Zusammenarbeit mit KollegInnen u. Führungskräften	24 %	22 %	19 %	37 %
Zu geringe Freiheiten bei der Arbeitsgestaltung	23 %	18 %	20 %	35 %

Tabelle 3: Die wesentlichen Gründe, warum MitarbeiterInnen das Unternehmen verlassen (Mehrfachantworten möglich, N = 1250) (in Anlehnung an [www.marconomy.de](http://www.marconomy.de) 2019)

Es lässt sich also erkennen, dass zahlreiche Faktoren Einfluss auf den Wunsch von MitarbeiterInnen hinsichtlich des Verbleibes in einem Unternehmen haben können. Hierbei obliegt es stets dem jeweiligen Unternehmen, zu entscheiden, in welcher Art und Weise es auf diese Faktoren im Rahmen seiner Möglichkeiten Einfluss nehmen möchte.

### 5.3 Die Wirkung von Anreizen auf die Bindungsbereitschaft

Ein wesentlicher Grund warum MitarbeiterInnen nicht bereit sind, ihr vorhandenes Potenzial im vollen Umfang einem Unternehmen bereit zu stellen oder sich langfristig an ein Unternehmen zu binden, liegt unter anderem an einer mangelhaften Identifikation mit dem Unternehmen. Häufig geschieht dies aufgrund nicht vorhandener oder nur wenig motivierender Leistungsanreize der/des Arbeitgeber/s/In. Aus diesem Grund setzen erfolgreiche Unternehmen vermehrt auf den Einsatz von mitarbeiterInnenbindungs-wirksamen Leistungsanreizen. Mithilfe von gut gestalteten Anreizmaßnahmen, auf Basis von leistungsorientierten Vergütungsmodellen, kann unter Einbeziehung von langfristig gestalteten Ausschüttungsmodi eine starke emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen erzeugt werden. Die Zufriedenheit von MitarbeiterInnen zu steigern und eine allgemeine Identifikation mit dem Unternehmen auszubilden, sind somit die

zentralen Anknüpfungspunkte, um talentierte Angestellte langfristig an eine Organisation zu binden (vgl. Wolf 2012, S. 472f.).

Unternehmen, welche auf KundInnenbindungsmaßnahmen im Sinne von Anreizsystemen setzen, sollten sich im Zuge ihre Bindungsbemühungen vorwiegend auf langfristige Leistungsanreizsysteme fokussieren. Hierbei zeigt sich, dass finanziell motivierte Anreize zwar generell sehr relevant sind, jedoch weniger Einfluss auf den Wunsch des Verbleibes im Unternehmen haben. Wesentlich effizienter scheinen in diesem Zusammenhang Faktoren zu sein, welche etwa die Autonomie des Arbeitsplatzes, die Erweiterung des Wirkungs- und Entscheidungsbereiches, das Mitspracherecht im Unternehmen sowie fundierte Schulungsprogramme zur MitarbeiterInnenentwicklung betreffen. Ebenfalls werden Unternehmen, welche transparente Karriereentwicklungsprozesse anbieten, von MitarbeiterInnen als besonders attraktive ArbeitgeberInnen betrachtet. In der nachfolgenden Tabelle soll die Typologie von MitarbeiterInnenbindungsmaßnahmen, im Sinne von möglichen Anreizmodellen, dargestellt werden (vgl. Ayentimi 2018, S. 43f.):

<p><b>Responsive Leistungsanreize bei relationalen Beschäftigungsverhältnissen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsbereicherung</li> <li>• Arbeitsautonomie</li> <li>• MitarbeiterInnenberechtigung</li> <li>• Ausbildungsmöglichkeiten</li> <li>• Beförderungen</li> </ul>	<p><b>Präventionspraktiken in relationalen Beschäftigungsverhältnissen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentoring Programme</li> <li>• Pflege der Unternehmenskultur</li> <li>• Verteilungsgerechtigkeit</li> <li>• Entgelte nach Dienstalter</li> <li>• Attraktive Arbeitsbedingungen</li> </ul>
<p><b>Responsive Leistungsanreize bei transaktionalen Beschäftigungsverhältnissen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lohn/Leistungsabhängige Vergütung</li> <li>• Zuweisung von Büroflächen</li> <li>• Reduzierung von Rollenmehrdeutigkeiten zur Vermeidung von Konflikten</li> </ul>	<p><b>Präventionspraktiken in transaktionalen Beschäftigungsverhältnissen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpassung der Arbeitsplätze an die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen</li> <li>• Leistungsfeedback</li> <li>• Flexible und organische Arbeitsstrukturen</li> </ul>

Tabelle 4: Typologie von MitarbeiterInnenbindungsmaßnahmen (in Anlehnung an Ayentimi 2018, S. 44)

Nichtsdestotrotz ist die subjektive Wahrnehmung von Angestellten entscheidend für die Wirkung von Anreizsystemen, weshalb bei vielseitigen Vergütungsangeboten von seiten der/des Arbeitgeber/s/In die individuelle Gestaltung von

Leistungsanreizkonzepten im Sinne eines „Cafeteria Systems“ (dieser Begriff soll im folgenden Kapitel 6.4 noch näher erläutert werden) immer relevanter wird (vgl. Ayentimi 2018, S. 44).

## **6 Die Ausgestaltung von Leistungsanreizsystemen**

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln bereits ausführlich dargelegt wurde, welche Ausprägungsformen Leistungsanreize haben können und wie deren Wirkungssphäre für den Unternehmenserfolg nutzbar gemacht werden kann, soll im folgenden Kapitel geklärt werden, wie mögliche Leistungsanreizsysteme der Steigerung der Leistungsbereitschaft bzw. MitarbeiterInnenbindung langfristig gestaltet und zielorientiert in Unternehmen verankert werden können.

### **6.1 Die Definition von (Anreiz-)Systemen**

Bevor die Frage nach möglichen Ausgestaltungs- bzw. Implementierungsansätzen von leistungs-/bindungssteigernden Leistungsanreizsystemen geklärt werden kann, soll zuerst die Frage nach der Bedeutung des Begriffes „System“ im Kontext dieser Arbeit geklärt werden. Der Begriff System umschreibt im Rahmen dieser Arbeit ein Instrument, welches von der Führungsebene eines Unternehmens angewandt wird, um eine Unternehmensführung zu ermöglichen. Aus diesem Grund spricht man auch von der „Infrastruktur des Managements“. Mit einem System werden Rahmenbedingungen geschaffen, wodurch das unternehmensorientierte Handeln und Wirken von MitarbeiterInnen gefördert werden soll (vgl. Hungenberg 2014, S. 341 - 343). Auf Basis der Ansicht von Kossbiel (1994) stellt ein Anreizsystem in diesem Kontext eine Teilmenge dar, die sich aus zwei zu betrachtenden Elementen zusammensetzt, nämlich der Menge von Anreizen (Belohnung oder Bestrafungen) und der Menge von Bezugsobjekten (Bemessungsbasis u. Bemessungskriterien). Die Gesamtheit dieser Anreizelemente wird unter Einbeziehung von Relationsvorschriften und dem Faktor Zeit zu einer übergeordneten Struktur geformt. Diese Systemstrukturen werden grundlegend durch drei Bestandteile ausgestaltet: eine Bemessungsgrundlage, Belohnungsfunktionen und kriterienbezogene Anreiz-Relationen (vgl. Willenbacher 2017, S. 117). Mit der Implementierung von derartigen Einflusssystemen kann das Verhalten von Menschen in einem Unternehmen zielgerichtet beeinflusst und ebenfalls die Erreichung von Unternehmenszielen begünstigt werden (vgl. Hungenberg 2014, S. 341 - 343).

## 6.2 Der klassische Systemgestaltungsansatz

Als klassischer (finanzorientierter) Ansatz der Systemgestaltung bildet die Definition von Bemessungsgrundlagen die grundlegende Basis für die Gestaltung bzw. Implementierung von Anreizsystemen in eine vorhandene Unternehmensstruktur. Hierbei bildet das durch die/den ArbeitgeberIn überprüfbare Verhalten von MitarbeiterInnen, welches im Rahmen einer vorher festgelegten Zielvereinbarung definiert wurde, das entsprechende Bemessungsfundament der dafür vorgesehenen Ausgestaltungsvariante. Die nachfolgende Tabelle soll exemplarisch (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) mögliche Ausprägungsformen darstellen (vgl. Grewe 2012, S. 18):

Anreizsysteme	Bemessungsgrundlagen
<p><b>Erfolgsorientierte Anreizsysteme</b></p>	<p><u>Quantitative Bemessungsgrößen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsätze, Deckungsbeiträge, Kostensenkungen, Steigerung der Produktivität</li> </ul> <p><u>Qualitative Bemessungsgrößen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• KundInnenzufriedenheit, MitarbeiterInnenführung, Qualitätskriterien, Kooperationswilligkeit</li> </ul> <p><u>Zielvereinbarungen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zur Fixierung der oben genannten Messgrößen</li> </ul>
<p><b>Strategische Anreizsysteme</b></p>	<p><u>Finanziell, operative Erfolgsfaktoren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewinne pro Aktie, erzielte Dividenden, erreichte Jahresgewinne</li> </ul> <p><u>„Shareholder Value“:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Überschüsse des Cashflows, gesteigerte Aktienwerte</li> </ul> <p><u>Strategische Erfolgsfaktoren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhe von Innovationsraten, verbesserte Marktpositionen, gesteigerte Marktanteile</li> </ul>

<p><b>Managementanreizsysteme</b></p>	<p><u>Buchhaltungskennzahlen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsätze, ROI, Cash-Flow, Gewinnkennziffern</li> </ul> <p><u>Marktindizes und ökonomische Werte:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ertragswerte oder entsprechende Kapitalwerte einer definierten Strategie</li> </ul> <p><u>Verhaltensindikatoren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrgenommener Führungsstil, Kooperationswille, Zuverlässigkeit</li> </ul>
<p><b>Ökologieorientierte Anreizsysteme</b></p>	<p><u>Ökologische Kennzahlen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduktion des Verbrauches von Betriebsstoffen im Zusammenhang mit den vereinbarten Zielen</li> </ul> <p><u>Optimierungsvorschläge:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsparungspotential bei Rohstoffen, Optimierung von Abläufen</li> </ul> <p><u>Leistungsbeurteilung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökologisches Engagement im Unternehmen (Freiwilligkeit der Teilnahme an Projektteams, Teilnahme an Umweltseminaren)</li> </ul>

Abbildung 14: Bemessungsgrundlage verschiedener Anreizsysteme (in Anlehnung an Grewe 2012, S. 18f.)

Letzten Endes sollte die finale Entscheidung, welche der geschilderten Anreizsysteme bzw. welche der dahinterliegenden Bemessungsgrundlagen im Hinblick auf die im Unternehmen vorherrschenden Rahmenbedingungen angewendet werden sollen, unter Beachtung des Aspektes der bestmöglichen Beeinflussbarkeit, durch die Managementebene, getroffen werden. Hierbei sollte jedoch auch gegenüber der Belegschaft stets größtmögliche Transparenz gewährleistet werden, um somit eine flächendeckende Akzeptanz garantieren zu können. Die hinter diesem System stehenden Vergütungsansätze der Belegschaft können hierbei ebenfalls im Rahmen des eigenen Ermessens

der Führungsebene auf materielle und oder immaterielle Aspekte aufgeteilt und entsprechend vertraglich fixiert werden (vgl. Grewe 2012, S. 19).

### 6.3 Der kundInnenorientierte Systemgestaltungsansatz

Vor allem in der Dienstleistungsbranche ist die Steuerung der MitarbeiterInnenmotivation in Richtung eines qualitätsorientierten Verhaltens besonders erstrebenswert. Im Gegensatz zu den klassischen Anreizsystemen beziehen sich kundInnenorientierte Anreiz- und Vergütungssysteme nicht auf finanzielle Zielgrößen wie etwa Umsatz, sondern auf kundInnenorientierte Zielgrößen wie die KundInnenzufriedenheit. In der nachfolgenden Tabelle sollen potenzielle kundInnenorientierte Anreizformen dargestellt werden (vgl. Bruhn 2013, S. 293f.):

KundInnenorientierte Anreizformen in der Dienstleistungsbranche		
Anreize zur Steigerung der extrinsischen Motivation		Anreize zur Steigerung der intrinsischen Motivation
Materielle Anreize	Nicht-materielle Anreize	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prämien für kundInnenorientierte Beratung</li> <li>• Erfolgsausgerichtete Gehaltsbestandteile (aus KundInnen-sicht)</li> <li>• Lohnerhöhung durch kundInnenorientiertes Verhalten</li> <li>• Incentive-Reisen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Auszeichnungen</li> <li>• Aushang der Leistungen der MitarbeiterInnen</li> <li>• Übertragung von Verantwortung</li> <li>• Angebot von Aufstiegschancen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lob persönlich aussprechen</li> <li>• Verbesserung von Arbeitsbedingungen</li> <li>• Modulare Gestaltung von Arbeitsinhalten</li> </ul>

Abbildung 15: Qualitätsorientierte Anreizformen in Dienstleistungsunternehmen (in Anlehnung an Bruhn 2013, S. 294)

Wie der Name derartiger Anreizsysteme bereits suggeriert, kommt der Einbeziehung von KundInnen im Zuge der Leistungsbeurteilung eine übergeordnete Bedeutung zu. Derartige Anreizsysteme können wiederum in direkte und indirekte Vergütungsmodelle unterteilt werden. Bei den direkten Vergütungssystemen hat der Kunde einen direkten Einfluss auf die variable Vergütung, z. B.: besonders freundlich wahrgenommene Serviceangestellte erhalten von ihrer/ihrem ArbeitgeberIn einen € 50,- Warengutschein. Diese Art der Vergütungssysteme ist jedoch stark situativ beeinflusst und somit nur schwer bewertbar. Bei indirekten Vergütungssystemen muss eine Ober- und Untergrenze für eine „Normalleistung“ festgelegt werden, z. B.: Führungskräfte, die es schaffen, bestimmte übergeordnete KundInnenzufriedenheitsmaßstäbe zu übererfüllen,

erhalten von ihrem Unternehmen einen entsprechenden Bonus (vgl. Bruhn 2013, S. 295f.).

## 6.4 Das Cafeteria-System als alternativer Gestaltungsansatz

Im Gegensatz zu den klassischen Ansätzen der Systemgestaltung, bei denen auf Basis der dem System zugrundeliegenden Bemessungsgrundlage entsprechende Vergütungsansätze mit vertraglich fixierten Vergütungsparametern definiert werden, stellt das sogenannte Cafeteria-System eine äußerst flexible Vergütungsalternative dar. Der Ansatz des Cafeteria-Systems bzw. -Modells kann sinnbildlich mit dem umfangreichen Menüangebot einer handelsüblichen Cafeteria verglichen werden. MitarbeiterInnen bietet sich hierbei die Möglichkeit, sich etwaige materielle/immaterielle Leistungsangebote entsprechend ihrer individuellen Vorlieben und Bedürfnisse zusammenzustellen. Mit diesem Ansatz der additiv wählbaren Leistungsvergütungsmodule wird vor allem dem Anspruch einer hohen Flexibilität, in Zeiten hoher Anspruchsindividualität von ArbeitnehmerInnen, Rechnung getragen. Die von den MitarbeiterInnen festgelegten Leistungsmodule können zumeist periodisch angepasst werden. Prinzipiell sind gesetzlich zugesicherte sowie tariflich vereinbarte Gehaltsbestandteile von diesem Ansatz ausgenommen, sofern dies nicht im Rahmen von vertraglich fixierten Öffnungsklauseln vereinbart wurde (vgl. Gutmann 2017, S. 149f.).

In der nachfolgenden Tabelle sollen mögliche Ausprägungsformen von Leistungsbausteinen eines Cafeteria-Systems kategorisch geordnet dargestellt werden:

<b>Geld u. Zeit Gegenverrechnungen</b>	<b>Versicherungsleistungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extra Urlaub</li> <li>• Kürzere Arbeitszeiten (Tag/Woche/Jahr)</li> <li>• Frühpension u. Ruhestandsregelungen</li> <li>• Teilzeitarbeit</li> <li>• Jobsharing</li> <li>• Urlaubsanspruch auszahlen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krankenzusatzversicherung</li> <li>• Arbeitsunfähigkeitsversicherung</li> <li>• KFZ-Versicherung</li> <li>• Haushaltsversicherung</li> <li>• Haftpflichtversicherung</li> <li>• Pflegeversicherung</li> </ul>
<b>Zeit - Leistungen</b>	<b>Gesundheitsleistungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Günstige Urlaubsangebote</li> <li>• Flexible Arbeitszeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenlose Vorsorgeuntersuchung</li> <li>• Kostenlose Sportangebote</li> </ul>
<b>Geld - Leistung</b>	<b>Beratungsleistung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensdarlehn (0 % Zinsen)</li> <li>• Betriebsaktien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzberatung</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermögensbeteiligungen</li> <li>• Gewinnbeteiligungen</li> <li>• Additive betriebliche Altersvorsorge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechts- u. Steuerberatung</li> </ul>
<b>Weiterbildung - Leistung</b>	<b>Sonstige Leistungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bildungsurlaub</li> <li>• Weiterbildung im Ausland</li> <li>• Forschungsreisen</li> <li>• Kongressteilnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmenwagen</li> <li>• Firmenwohnung</li> <li>• Firmeneinkäufe</li> <li>• Verbesserte Büroausstattung</li> </ul>

Tabelle 5: Leistungsbausteine eines Cafeteria-Systems (in Anlehnung an Holtbrügge 2015, S. 217)

Folgendes Beispiel soll die Funktionalität eines Cafeteria-Systems veranschaulichen: Herr Mustermann ist in einem Dienstleistungsunternehmen (B2B-Branche) beschäftigt. Er ist verheiratet und hat zwei Kinder im Alter von unter fünf Jahren. Da die Frau von Herrn Mustermann ebenfalls auf Basis einer Vollzeitbeschäftigung berufstätig ist, spielt die Frage nach potenziell geeigneten Betreuungsmöglichkeiten für deren Kinder während der Arbeitszeit sowie auch der Wunsch nach geregelten Arbeitszeiten (z. B.: von 08:00 bis 17:00 Uhr) eine übergeordnete Rolle. Im Falle von Herrn Mustermann könnten somit geförderte Plätze für einen betriebseigenen Kindergarten, die Möglichkeit der Nutzung von Gleitzeit oder Home-Office-Zeiten oder auch die teilweise Gehaltsumschichtung in eine großzügige Hinterbliebenenrente besonders motivationsfördernd sein und ihn dazu veranlassen, sich langfristig an ein Unternehmen zu binden (vgl. Gutmann 2017, S. 149).

## 6.5 Bewertung der Wirkung von Anreizsystemen

Die allumfassende Betrachtung der Wirkung von kompletten Anreizsystemen gestaltet sich in der Praxis meist sehr schwierig, weshalb im Zuge dieser Arbeit vom Verständnis der Wirkung von Anreizmodulen ausgegangen werden soll. Hierbei ist festzuhalten, dass für die Beurteilung des Erfolges von Anreizmodulen dessen grundlegende Anreizwirkung primär auf das individuelle Verhalten von MitarbeiterInnen ausgerichtet werden sollte. Die Handlungen von Menschen sind grundlegend darauf ausgerichtet, deren eigene Zufriedenheit zu erhöhen. Dies bedeutet, dass Anreizmodule so gestaltet werden sollten, dass etwaige Handlungen, welche die Erreichung von Unternehmensziele begünstigen, ebenfalls dazu geeignet sein sollten, deren persönliche Zufriedenheit zu beeinflussen. Die Wirkung von Anreizen im Hinblick auf die empfundene Zufriedenheit (Bindungsbereitschaft) von MitarbeiterInnen kann auf globaler Ebene

(Lebenszufriedenheit) und domänenspezifischer Ebene (Arbeitszufriedenheit) betrachtet werden. Hierbei wird die subjektiv wahrgenommene Wirkung von variablen (materiellen und immateriellen) Anreizmodulen maßgeblich anhand der von der/dem MitarbeiterIn erlebten organisationalen und prozeduralen Fairness bewertet. Als grundsätzliche Bewertungskriterien der Zufriedenheit können unter anderem folgende Parameter berücksichtigt werden: gesteigerte Autonomie, Geschicklichkeit, Aufgabenidentität und Aufgabenbedeutung aus der subjektiven Sicht der/des Angestellten. Die Wirkung von Anreizen auf die Motivation kann maßgeblich durch den Preis- und Verdrängungseffekt bewertet werden. Der Preiseffekt beschreibt ein gesteigertes Motivationslevel, bei einer simultanen Steigerung des extrinsischen (materiellen/immateriellen) Anreizes. Der Verdrängungseffekt wiederum beschreibt die Fähigkeit von externen Anreizen, interne Anreize und Motive abzuschwächen und entsprechend unternehmensorientiert zu steuern. Als grundsätzliche Bewertungskriterien der Motivation können unter anderem folgende Parameter berücksichtigt werden: gesteigerte freiwillige Bereitschaft der Opferung von Freizeit sowie ein gesteigertes Arbeitspensum (vgl. Willenbacher 2017, S.147 - 155).

Sämtliche der genannten Wirkungseffekte können beispielsweise im Zuge von Einzelgesprächen mit den jeweiligen MitarbeiterInnen erhoben werden und hinsichtlich ihres Wirkungsbeitrages zur MitarbeiterInnenbindung/-motivation und der damit verbundenen Zielerreichung aus der Implementierung eines Leistungsanreizsystems bewertet werden, um sie anschließend mit den – dieser Arbeit zugrundeliegenden – Unternehmenszielen abzugleichen.

## 6.6 Potenzielle Auswahlkriterien für Anreizmodule

Mithilfe der nachfolgenden Darstellung soll auf Basis der Erkenntnisse dieser Arbeit ein Bewertungsrahmen für potenzielle Leistungsanreizmodule aus Sicht des Unternehmens geschaffen werden. Hierbei besteht jedoch kein Anspruch auf Vollständigkeit:

Bewertungsparameter	Bewertungskriterien
<b>Wirkungsgeschwindigkeit des Anreizmoduls</b>	<p>Unternehmen wünschen sich im Zuge der Umsetzung von Leistungsanreizsystemen das zeitnahe Eintreten von entsprechenden Effekten auf die vom Anreizmodul betroffenen MitarbeiterInnen.</p> <p><u>Hohe Wirkungsgeschwindigkeit:</u> Materielle Anreizsysteme sind z. B.: Geld, Bonus Zahlungen, Gutscheine, Sachleistungen Diensthandy/Auto.</p> <p><u>Niedrige Wirkungsgeschwindigkeit:</u> Immaterielle Anreizsysteme sind z. B.: Leistungsfeedback, Fortbildungsmöglichkeiten, Aufstiegsmöglichkeiten.</p>
<b>Sicherheitsgefühl der MitarbeiterInnen</b>	<p>Zumeist wünschen sich MitarbeiterInnen hohe Sicherheit im Rahmen ihrer Entlohnung.</p> <p><u>Hohes Sicherheitsgefühl:</u> Eine hohe Fixums-Basis erzeugt bei MitarbeiterInnen zumeist das Gefühl von Sicherheit da auch im Krankheitsfall die Höhe der monetären Entlohnung gewährleistet erscheint.</p> <p><u>Niedriges Sicherheitsgefühl:</u> Ein hoher variabler Gehaltsanteil erzeugt bei MitarbeiterInnen zumeist das Gefühl von Leistungsdruck und kann im schlechtesten Fall zu einer Demotivierung bei den MitarbeiterInnen führen.</p>
<b>Transparenz des Leistungsanreizmoduls</b>	<p>Das im Zuge des Leistungsanreizsystems implementierte Vergütungsmodell sollte möglichst transparent gestaltet sein, um somit ein als positiv wahrnehmbares Arbeitsklima zu begünstigen.</p> <p><u>Hohe Transparenz:</u> Bei Teamanreizmodellen steht das gemeinsame Erreichen von Zielen im Vordergrund und verbessert somit die Transparenz und Nachvollziehbarkeit von etwaigen Leistungsanreizmodulen.</p> <p><u>Geringe Transparenz:</u> Bei Individualanreizmodellen besteht die Möglichkeit individuelle Zielvereinbarungen mit MitarbeiterInnen auszugestalten und dem</p>

	entsprechend scheinen etwaige Leistungsanreizmodule weniger transparent zu sein.
<b>Überprüfbarkeit der Zielerreichung</b>	<p>Die im Zuge der Zielvorgabe definierten Ziele sollten hinsichtlich ihres Erreichungsgrades bestmöglich messbar sein.</p> <p><u>Hohe Messbarkeit:</u> Quantitative Zielvorgaben sind in einfache Zahlen umwandelbar und dementsprechend objektiv messbar (z. B.: Umsatz, Deckungsbeitrag, Kundenbesuche etc.).</p> <p><u>Geringe Messbarkeit:</u> Qualitative Zielvorgaben sind nur schwer in klar nachvollziehbare quantitative Daten umzuwandeln und dem entsprechend nur schwer messbar (z. B.: Kundenzufriedenheit, Servicequalität, Kundenloyalität etc.).</p>
<b>Kostenfaktor</b>	<p>Der im Zuge der Implementierung zu beachtende Kostenfaktor kann prinzipiell in laufende Kosten und Initialkosten untergliedert werden. Dementsprechend sind die besagten Kosten in direkter Abhängigkeit zur Ausprägungsform der jeweiligen Incentivierung zu betrachten. So ist zum Beispiel bei der Einrichtung eines Betriebskindergartens mit hohen Initialkosten, jedoch vergleichsweise niedrigen laufenden Kosten zu rechnen. Im Gegensatz dazu scheinen bei Umsatzbeteiligungen kaum Initialkosten anzufallen, dennoch können bei hohen Umsätzen von VertriebsmitarbeiterInnen hohe laufende Kostenbelastungen für Unternehmen entstehen.</p>
<b>Realisierbarkeit</b>	<p>Bei der Auswahl eines LAM ist die Frage nach der Komplexität der Einbindung in die Unternehmens- bzw. Vertriebsstruktur von entscheidender Bedeutung.</p> <p><u>Simple Umsetzung:</u> Materielle Leistungsanreizsysteme wie etwa Bonuszahlungen, zielorientierte Provisionsmodelle und Umsatzbeteiligungen können mit Hilfe des Einsatzes von einfachen Rahmenbedingungen simpel umgesetzt werden.</p> <p><u>Komplexe Umsetzung:</u> Immaterielle Leistungsanreizsysteme wie etwa Fort- und Weiterbildungsprogramme, zur Gewährung von langfristigen Entwicklungsmöglichkeiten bei MitarbeiterInnen, scheinen abhängig vom Umfang der Maßnahmen, entsprechend komplex in ihrer Umsetzung zu sein.</p>

Abbildung 16: Mögliche Auswahlkriterien für potenzielle Anreizmodule (Eigene Darstellung)

## **6.7 Drei-Phasen-Modell der Systemimplementierung**

Grundlegend lässt sich das Implementierungsvorhaben bei Anreizsystemen in drei Phasen untergliedern: die Auswahl des Grundkonzeptes, welche dem Steuerungssystem zugrunde liegt, die Anpassung des Führungssystems der obersten Management Ebene und die Ausrollung im Unternehmen (vgl. Weber et al. 2017, S. 271).

### *6.7.1 Auswahl des Steuerungssystems*

Im Rahmen des ersten Prozessschrittes der Systemimplementierung müssen die wertorientierten Spitzenkennzahlen, welche für die Steuerung herangezogen werden, definiert werden. Es muss festgelegt werden, wie diese berechnet werden und welche Unternehmensbereiche davon tangiert werden sollen. Die Aufgabe der Festlegung der besagten Kennzahlen zur Verhaltenssteuerung liegt bei der Führungsebene, wobei hier keine universal gültigen Empfehlungen abgegeben werden können, da Kennzahlen gegenüber anderen Kennzahlen keine eindeutige Überlegenheit aufweisen können und immer in Bezugnahme der zugrundeliegenden Steuerungsaufgabe festgelegt werden sollten. Primär sollte die Auswahl der besagten Kennzahl jedoch eine entsprechende Korrelation zum angestrebten Leistungskontext aufweisen und somit die Basis für ein zielgerichtetes Handeln bilden (vgl. Weber et al. 2017, S. 271 - 275).

### *6.7.2 Anpassung des Führungssystems der obersten Management Ebene*

Die im ersten Prozessschritt festgelegten Messgrößen sind in entsprechende Steuerungsgrößen zu überführen. Das bedeutet, es müssen von den jeweiligen Führungsorganen Ziele festgelegt werden, welche beispielsweise im Zuge eines klassischen Gegenstromverfahrens von den MitarbeiterInnen erreicht werden müssen. Hierbei müssen die Ziele der Abteilungen eines Unternehmens mit den entsprechenden Anreizsystemen abgeglichen werden und eine effiziente Kommunikation gewährleistet werden, um die Funktionalität eines neu eingeführten Anreizsystems gewährleisten zu können (vgl. Weber et al. 2017, S. 275 - 278).

### *6.7.3 Die Ausrollung des Systems im Unternehmen*

Nachdem in den ersten zwei Prozessschritten die wertorientierten Spitzenkennzahlen festgelegt wurden und entsprechend in der Führungsebene eingegliedert wurden, müssen diese Ziele jeweils weitervermittelt werden. Hierbei gilt, je weiter der Prozess in den Hierarchiestufen nach unten wandert, desto weniger Entscheidungskompetenz

steht den MitarbeiterInnen zur Verfügung. Diese Situation macht es erforderlich, dass vor allem die mit der Erreichung der Subziele beauftragten Führungskräfte adäquat geschult werden, um somit eine gesamtunternehmensübergreifende Kommunikations-effizienz gewährleisten zu können (vgl. Weber et al. 2017, S. 277).

## **7 Conclusio zur möglichen Ausgestaltung eines LAS**

Nach Abhandlung des theoretischen Teils dieser Arbeit scheint ableitbar zu sein, dass auf einer rein theoretischen Ebene Anreizsysteme durchaus ein geeignetes Instrument darstellen können, um in Zeiten des aktuell vorherrschenden sozio-demografischen Wandels des Arbeitsmarktes dem damit einhergehenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken und somit die Basis für motivations- und bindungsförderndes Verhalten in Unternehmen zu bilden. Materielle und immaterielle Leistungsanreizmodule bzw. -modelle bieten hierbei ein breites Portfolio an Handlungsmöglichkeiten, die in den unterschiedlichsten Ausprägungsformen in Unternehmensstrukturen eingepflegt werden können. Wie im Kapitel 6.5 bereits angeführt, ist die Bewertbarkeit der Wirkung von Anreizmodulen bzw. -systemen maßgeblich von der Zufriedenheit der einzelnen MitarbeiterInnen abhängig. Aufgrund dieser Tatsache sollen im nachfolgenden praktischen Teil der Arbeit direkt betroffene Personengruppen mit ebendiesen theoretischen Erkenntnissen konfrontiert werden und die daraus ableitbaren Ansichten und Bewertungen für die Ausformulierung eines Maßnahmenplanes zur Implementierung eines für die Situation der A.M. optimal geeigneten Leistungsanreizsystems herangezogen werden.

## **8 Untersuchungsdesign**

Mithilfe des Untersuchungsdesigns können essenzielle Entscheidungen über die angedachten Forschungsmethoden getroffen werden, indem definiert wird, welche Arten von Informationen, für die Durchführbarkeit der Untersuchungen erforderlich sind. Durch die Definition des Untersuchungsdesigns wird festgelegt, wie sich Stichprobenziehungen ergeben und wie die damit verbundene Feldarbeit ausgestaltet werden soll (vgl. Kuß 2014, S. 42). Der in diesem Zusammenhang angewandte empirische Sozialforschungsansatz wird als gesamtheitlicher Begriff verstanden und primär dazu verwendet, menschliches Verhalten unter Einsatz von verschiedenen Methoden, Instrumenten und Techniken zu untersuchen (vgl. Häder 2015, S. 12f.).



## **8.1 Informationsbedarf/Untersuchungsgegenstand**

Im Zuge der Erarbeitung des empirischen Teils dieser Arbeit sollte geklärt werden, ob Leistungsanreizsysteme, unter Berücksichtigung von branchenspezifischen und soziodemografischen Besonderheiten, in der Lage sind, die Leistungs- sowie Bindungsbereitschaft von mit Vertriebstätigkeiten betrauten MitarbeiterInnen positiv zu beeinflussen. Es sollte hierbei dargelegt werden, wie Anreizsysteme aus der Bottom-Up und Top-Down Perspektive von direkt/indirekt betroffenen Personen gestaltet werden sollten, um derartige Effekte auslösen zu können. Hierfür mussten subjektive Ansichten und Wahrnehmungen in Bezug auf Anreizsysteme gesammelt, entsprechend ihrer zugrundeliegenden Relevanz gewichtet und objektiv bewertet werden, um daraus wiederum entsprechende Handlungsempfehlungen (in Form eines Maßnahmenplanes) für die A.M. ableiten zu können.

## **8.2 Erhebungsmethoden**

Im Zuge der Informationsbeschaffung einer Marktforschung können zwei verschiedene Formen der Erhebung angewandt werden. Sofern Informationen für einen angedachten Untersuchungszweck vorhanden sind und beschafft bzw. aufbereitet werden können, so spricht man von einer Sekundärforschung. Im Gegensatz dazu gibt es auch den Ansatz der Primärforschung, bei welchem ein anstehendes Untersuchungsproblem mithilfe der Erhebung von neuem Datenmaterial gelöst werden soll (vgl. Olbrich/Battenfeld/Buhr 2012, S. 67).

Nach Rücksprache mit der Geschäftsführung der A.M. schienen keinerlei verwertbare Informationen für die Behandlung des dieser Arbeit zugrundeliegenden Untersuchungsgegenstandes vorzuliegen. Dies schien auf den Umstand rückführbar zu sein, dass Erfahrungsberichte zu dem in der Vergangenheit angewandten Provisionsmodell nicht verschriftlicht wurden und nur noch unpräzise und in mündlicher Form überliefert werden konnten. Aus diesen Aussagen wurde ersichtlich, dass die besagte leistungsabhängige Vergütung keinem übergeordneten Rahmenmodell entsprach und individuell mit den Betroffenen vereinbart wurde. Die Etablierung eines fundierten Systems schien nämlich aufgrund der damals geringen VertriebsmitarbeiterInnenanzahl aus Sicht der Geschäftsführung nicht kostendeckend zu sein. Der durch diesen Umstand begründbare Informationsverlust schien demnach vernachlässigbar und die damit verbundene Entscheidung, zur Anwendung eines reinen Primärforschungsansatzes, gerechtfertigt zu sein (vgl. Aldrian 29.12.2019).

### *8.2.1 Qualitativer und Quantitativer Forschungsansatz*

Primärforschungsansätze können in qualitative und quantitative Forschungsmethoden untergliedert werden. Diese Ansätze unterscheiden sich zwar in einigen Dimensionen, schließen sich jedoch nicht gegenseitig aus, weshalb auch eine Kombination der beiden Forschungsrichtungen zu einem aussagekräftigen Ergebnis führen kann. Der quantitative Forschungsansatz ist eher objektbezogen und soll Erklärungen sowie Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge identifizieren. Die qualitativen Ansätze sind eher subjektbezogen und dienen dazu, das grundlegende Verständnis von ProbandInnen im Hinblick auf das zu lösende Problem zu interpretieren. Durch den Einsatz eines quantitativen Forschungsansatzes soll das Verhalten von definierten Beobachtungseinheiten mithilfe von numerischen Daten messbar gemacht und damit auf die der Untersuchung zugrundeliegende Grundgesamtheit geschlossen werden können. Der große Nachteil dieses Forschungsansatzes ist die rein „mechanistische“ Betrachtung von Menschenbildern sowie die praxisferne Abstraktion des Verhaltens von ProbandInnen. Durch qualitative Forschungsansätze sollen subjektbezogene Sichtweisen von ProbandInnen sowie dafür verantwortliche Ursachen nachvollziehbar abgeleitet werden. Diese Forschungsrichtung zeichnet sich ebenfalls durch große Offenheit sowie hoher Flexibilität beim Umgang mit sich kontinuierlich ändernden Rahmenbedingungen aus. Ein möglicher Kritikpunkt bei diesem Ansatz ist der vermeintliche Mangel an Objektivität bei der Durchführung von Befragungen (vgl. Rhöbken 2016, S. 12f.).

Die Kernfrage dieser Arbeit dreht sich um die Wahrnehmung und Akzeptanz von Leistungsanreizsystemen aus Sicht der ProbandInnen. Dementsprechend schienen qualitative Forschungsansätze geeignet zu sein, um mithilfe von umfangreichen persönlichen Ausführungen der ProbandInnen individuelle Meinungen, Einstellungen, Motive und Verbesserungsvorschläge für die nachfolgende Formulierung von Handlungsempfehlungen, für die A.M. ableiten zu können.

### *8.2.2 Einzelinterviews*

Bei der Abwicklung von qualitativen Marktforschungen nehmen Einzelinterviews eine übergeordnete Rolle ein (vgl. Magerhans 2016, S. 169). Bei persönlichen face-to-face Interviews stehen sich mindestens zwei Parteien, zur Erarbeitung von Fragestellungen, physisch am selben Ort gegenüber. Bei der Abwicklung derartiger Interviews ist ein ruhiger Ort mit Sitz- und Schreibmöglichkeiten empfehlenswert, um das Gespräch gegebenenfalls mit Anschauungsmaterial zu untermauern und es mithilfe eines Audio



Aufnahmegerätes mitzuschneiden (vgl. Fatapié Altobelli 2017, S. 34). Das Interview wird, abgesehen von Fragen soziodemografischer/-ökonomischer Natur, anhand nicht standardisierter Fragestellungen abgehandelt. Derartige Einzelinterviews können jedoch in zahlreichen Formen durchgeführt werden (vgl. Magerhans 2016, S. 169):

- **Unstrukturierte Interviews:** Es bedarf hierbei zumeist eines Gesprächsleitfadens (siehe dazu Kapitel 8.5), welcher die wichtigsten Punkte anführt, diese jedoch nicht voll ausformuliert. Es liegt im freien Ermessen der/des Interviewenden, ob und in welcher Reihenfolge Fragen gestellt werden sollen und ob noch andere Punkte eingebracht werden sollten/könnten.
- **Tiefeninterviews:** Es handelt sich hierbei um eine psychologische Exploration. Bei diesen Interviews steht lediglich das Thema des Interviews fest. Der tatsächliche Ablauf liegt hierbei vollständig, im Aufgabengebiet von psychologisch geschulten MarktforscherInnen.
- **Explorationen:** Derartige Interviews können auch als tiefergehende Gespräche definiert werden. Hierbei möchten die InterviewerInnen in unbewusste Sphären und Denkstrukturen der zu interviewenden Personen eintauchen und dadurch rein qualitative Aussagen zum Untersuchungsgegenstand erhalten (vgl. Magerhans 2016, S. 169f.). Explorationen können wiederum in narrative und problemzentrierte Formen untergliedert werden, wobei narrative Interviews zumeist keinen Leitfaden besitzen und problemzentrierte Interviews mithilfe von umfassenden thematisch fokussierten Leitfäden durchgeführt werden, um die Erhebung von kritischen Aspekten zu ermöglichen (vgl. Fatapié Altobelli 2017, S. 86).

### 8.2.3 Workshops

Workshops sind arbeitsbezogene Zusammenkünfte von Personen, die sich im Rahmen einer Klausuratmosphäre einer definierten Thematik widmen. Die TeilnehmerInnen sind zumeist Spezialisten oder direkt betroffene Personen. Für die Durchführung eines Workshops ist ein/e ModeratorIn erforderlich, welche/r dafür sorgen muss, dass eine für die Lösung des Problems bestmöglich geeignete Arbeitsatmosphäre vorliegt. Die wesentlichsten Aspekte sind hierbei der Fokus auf den Themenschwerpunkt sowie die aus der Zusammenarbeit hervorgehenden Synergieeffekte (vgl. Lipp/Will 2012, S. 13 - 17):

- **Fokus auf einen Themenschwerpunkt:** Durch die Abschottung gegenüber äußeren Einflüssen bei der Erarbeitung von Thematiken bietet sich für die Workshop-TeilnehmerInnen die Möglichkeit, tiefer in die Thematik einzudringen und differenziertere Sichtweisen einzubeziehen
- **Synergieeffekte:** Vielfältige Sichtweisen im Rahmen von Workshops ermöglichen es, neue Wege und Horizonte sichtbar zu machen, auf welche die TeilnehmerInnen vermutlich nicht von selbst gekommen wären (vgl. Lipp/Will 2012, S. 13 - 17)

#### 8.2.4 Auswahl der Erhebungsmethoden

Die Nutzung von vordefinierten, problemzentrierten, face-to-face Einzelexplorationen schien aufgrund der vorliegenden Ausgangssituation bestens geeignet zu sein, um die benötigten qualitativen Daten erheben zu können. Diese Entscheidung lässt sich einerseits auf die Tatsache zurückführen, dass Tiefeninterviews nur von psychologisch ausgebildeten InterviewerInnen durchgeführt werden können, andererseits können unstrukturierte Interviews bei zum Teil stark heterogenen ProbandInnengruppen (siehe dazu Kapitel 8.4) nur schwer umgesetzt werden. Da Einzelexplorationen zumeist Daten mit subjektivem Charakter erzeugen, nachdem sie de facto die subjektiven Einzelmeinungen der ProbandInnen widerspiegeln, scheint der Einsatz eines Workshops eine adäquate Ergänzung der im Rahmen dieser Arbeit angedachten Erhebungsmethoden darzustellen. Hierdurch sollen die im Zuge der Einzelexplorationen erhobenen Daten weiter verdichtet werden. Es wurden im Rahmen des Workshops unterschiedlichste Kreativmaßnahmen angewandt, um die bestehenden Denkmuster der ProbandInnen zu durchbrechen und deren ableitbare Ansichten in besser bewertbare Bahnen zu lenken.

### 8.3 Zielgruppe/Stichprobe

Der qualitative Forschungsansatz wird selten an einer Grundgesamtheit ausgerichtet, sondern auf Basis einer Stichprobe durchgeführt. Qualitative Stichproben sind im Gegensatz zu quantitativen Stichproben kleiner und verfolgen nicht den Anspruch von Repräsentativität. Die Auswahl von Stichproben erfolgt nicht aufgrund von Willkür, sondern sie wird bewusst, auf Basis vordefinierter Kriterien, durchgeführt. Stichproben werden im Zuge von qualitativen Forschungsansätzen hinsichtlich ihrer

zugrundeliegenden Homogenität bzw. Heterogenität unterschieden (vgl. Steffen/Doppler 2019, S. 17).

**Homogene Stichproben:** Bei homogenen Stichproben wird lediglich ein konkreter Rekrutierungsweg vollzogen. Derartige Stichproben sind vor allem bei Gruppendiskussionen hilfreich, um etwaige Grundsatzdiskussionen vermeiden zu können. Hierbei besteht jedoch die Gefahr, dass etwaige Ergebnisse auf stark eingeschränkten Sichtweisen beruhen können (vgl. Steffen/Doppler 2019, S. 17f.).

**Heterogene Stichproben:** Bei heterogenen Stichproben gibt es zahlreiche Rekrutierungswege, wobei hier in der Regel unterschiedlichste Ansichten und Meinungen aufeinanderprallen und somit breiter gefächerte Sichtweisen in etwaige Ergebnisse einfließen können (vgl. Steffen/Doppler 2019, S. 18).

Ein weiteres Ziel dieser Arbeit liegt darin, eine hohe Anzahl von potenziellen Umsetzungsideen zu generieren und diese hinsichtlich der Wahrnehmung von soziodemografischen Gruppierungen zu vergleichen. Durch die Definition von heterogenen Zielgruppen und durch eine hohe sektorale Durchmischung sollte ein möglichst breites branchenspezifisches Wissensspektrum abgedeckt werden. Dies soll im Rahmen der Definition des Stichprobenplanes veranschaulicht werden.

### *8.3.1 Stichprobenplan*

Die Basis des Stichprobenplanes bilden zwei unterschiedliche ProbandInnengruppen (Führungskräfte und mit Vertriebstätigkeiten betraute MitarbeiterInnen), welche grundlegend den nachfolgenden Auswahlkriterien entsprechen müssen:

- Zumindest ein Aufgabenteilbereich der potenziell zu befragenden ProbandInnen sollte den persönlichen Verkauf bzw. die Leitung (mind. eine hierarchisch unterstellte Person) von mit Vertriebstätigkeiten betrauten MitarbeiterInnen, welche persönlich an EndkundInnen verkaufen, umfassen.
- Die Leistungserbringung der ProbandInnen sollte sich vorwiegend (jedoch nicht ausschließlich) auf den Dienstleistungsbereich beziehen.
- Die ProbandInnen sollten im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeiten von einem Leistungsanreizsystem tangiert sein.

### a) ProbandInnengruppe 1

Die Aufgliederung der befragten ProbandInnengruppe 1 bezieht sich auf die soziodemografischen Faktoren, Geschlecht (siehe Kapitel 2.5) und Alter (siehe Kapitel 2.6) und kann der nachfolgenden tabellarischen Darstellung entnommen werden:

		Altersgruppen entsprechend Generationen (jung, mittel, alt)		
		16 - 25 J. („jung“)	26 - 45 J. („mittel“)	46 - 60/65 J.* („alt“)
Geschlecht	Weiblich	1 x Probandin (1a) + 1 x Probandin (1b)	1 x Probandin (2a) + 1 x Probandin (2b)	1 x Probandin (3a) + 1 x Probandin (3b)
	Männlich	1 x Proband (4a) + 1 x Proband (4b)	1 x Proband (5a) + 1 x Proband (5b)	1 x Proband (6a) + 1 x Proband (6b)

\*Pensionsantrittsalter bei Frauen aktuell = 60 Jahre, bei Männern = 65 Jahre

Abbildung 17: Aufgliederung der ProbandInnengruppe 1 (VertriebsmitarbeiterInnen) (Eigene Darstellung)

Im Zuge der Analyse der ProbandInnengruppe 1 (SubprobandInnengruppen 1a u. 1b) wurden direkt von Leistungsanreizsystemen betroffene MitarbeiterInnen untersucht. Hierbei wurden in der SubprobandInnengruppe 1b insgesamt sechs Erhebungen mithilfe von Einzelexplorationen (siehe Kapitel 8.3.1) durchgeführt. Unter Mitwirkung der SubprobandInnengruppe 1a wurde ebenfalls ein Workshop (siehe Kapitel 8.3.2) durchgeführt, bei welchem mithilfe von Gruppendiskussionen, unter Anwendung von zahlreichen, geführten Brainstorming-Ansätzen, objektiv besser messbare Daten erzeugt wurden.

### b) ProbandInnengruppe 2

Die ProbandInnengruppe 2 wurde ebenfalls in diese Arbeit miteinbezogen, um den Bottom-Up-Blickwinkel von indirekt/direkt durch Leistungsanreizsysteme betroffenen ArbeitnehmerInnen durch den Top-Down-Blickwinkel von Führungskräften (ProbandInnen 7 - 10) zu erweitern.

Im Sinne einer hohen branchenspezifische Durchmischung und unter der Prämisse der Wahrung der Integrität der soziodemografischen Matrixdimensionen Alter und Geschlecht (siehe Abbildung 17) wurden somit insgesamt 16 ProbandInnen aus 12

(B2C/B2B) Dienstleistungsbranchen in die empirischen Datenerhebung miteinbezogen. Dies soll mithilfe der nachfolgenden Darstellung veranschaulicht werden:

Befragte Branchen Vertreter	Durch die Branchen tangierte Leistungsbereiche			
	B2B- Produktverk.	B2B- Dienstleistung	B2C- Produktverk.	B2C- Dienstleistung
Elektro-Einzelhandel			X	X
Personalbereitstellung		X		
Intralogistik	X	X		
Versicherung	X	X	X	X
Bank	X	X	X	X
Hygienegroßhandel	X	X		
App-Dienstleister		X		X
Schuh-Einzelhandel			X	X
Kleidungs-Einzelhandel			X	X
Telekommunikation	X	X	X	X
Elektro-Technologie	X	X		
Finanzconsulting	X	X	X	X

Abbildung 18: Durch Branchen tangierte Leistungsbereiche (Eigene Darstellung)

## 8.4 Erhebungsinstrument

Sowohl die Einzelexplorations als auch der Workshop wurden unter Zuhilfenahme von vordefinierten Gesprächsleitfäden (siehe Anhang S. A-26, A-32 und A-39) durchgeführt. Gesprächsleitfäden definieren sich als eine Sammlung von offenen Fragen, welche die ProbandInnen mit eigens formulierten Aussagen beantworten sollen. Mithilfe des Fragebogens wird die Reihenfolge der zu stellenden Fragen festgelegt, ohne hierbei die flexible Handlungsfähigkeit der interviewenden Person einzuschränken. Es obliegt dabei der interviewenden Person, zu entscheiden, ob etwaige Aussagen vertieft, vorgezogen oder ausgelassen werden sollen, um den Gesprächsfluss aufrecht erhalten zu können (vgl. Döring/Bortz 2016, S. 358).

## 8.5 Durchführung der Feldarbeit

Die ProbandInnensuche startete bereits nach der positiven Absolvierung des MAS 1 und wurde nach der ebenfalls positiven Absolvierung des MAS 2 entsprechend intensiviert. Die Fertigstellung der ersten Rohentwürfe für alle Erhebungsinstrumente wurde

für den 31.01.2020 angedacht. Diese wurden in Absprache mit dem Betreuer der Masterarbeit binnen sechs Tage angepasst. In einem Zeitfenster von vier Tagen wurden Pre-Tests für je zwei Testdurchläufe à Gesprächsleitfaden durchgeführt. Nach der finalen Absprache mit dem Betreuer der Masterarbeit wurden die Leitfäden für die Einzelexploration sowie der Leitfaden für den Workshop am 19.02.2020 fertiggestellt. Die Finalisierung der kontinuierlich avisierten Erhebungstermine wurde innerhalb eines Tages durchgeführt. Die Einzelexplorations fanden vom 20.02.2020 bis zum 04.03.2020 statt. Der Workshop wurde in einem Zeitfenster von ca. fünf Stunden (exkl. ca. 40 Min. Pause) am 23.02.2020 von 08:30 bis 14:30 durchgeführt und abgeschlossen. Simultan zu den Erhebungen erfolgten laufende Transkriptionen, sodass unter Berücksichtigung eines dreitägigen Puffer-Zeitfensters ab dem 07.03.2020 mit der qualitativen Datenanalyse (Methode nach Mayring) begonnen werden konnte. Anhand der Darstellung im Anhang (siehe S. A-19 bis A-20) soll der beschriebene Ablauf nochmals mittels eines Projekt-/Meilensteinplans veranschaulicht werden.

## **8.6 Datenauswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse**

Unter der qualitativen Inhaltsanalyse versteht man einen Auswertungsansatz, mit welchem Daten aus qualitativ erhobenen Forschungsprojekten (Transkripten, Notizen, Zeugnissen, transkribierten Videos etc.) bewertet werden können. Die bekannteste Auswertungsmethode ist in diesem Zusammenhang die Methode nach Mayring, welche die Möglichkeit bietet, große Datenmengen zu erfassen und interpretativ zu bewerten. Hierbei wird auch der latente Sinngehalt der getätigten Aussagen miteinbezogen. Die Durchführung ist an klare Regeln und Abläufe gebunden und dementsprechend intersubjektiv überprüfbar, womit auch der Relevanz der Validität der Auswertungen Folge geleistet werden kann (vgl. Mayring/Fenzl 2014, S. 543). Im Zuge der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring wird die Essenz der Inhalte von qualitativ erhobenen Daten, im Falle dieser Masterarbeit die Essenz der Teildaten aus 10 persönlichen Interviews, mithilfe von kurzen Phrasen, so genannten „Codes“, komprimiert dargestellt. Der Codierungsprozess kann in zwei unterschiedliche Herangehensweisen untergliedert werden, die deduktive und die induktive Variante. Beim induktiven Vorgehen werden die Bedeutungsgehalte vom Verfasser selbst herausgearbeitet. Bei der deduktiven Variante werden bereits von der Theorie gefertigte Codes übernommen und auf die jeweiligen Inhalte angewendet (vgl. Steffen/Doppler 2019, 58f.). Ausgehend von den im Rahmen dieser Arbeit eingesetzten Leitfäden wurde der deduktive

Ansatz nach Mayring angewandt. Bei diesem Ansatz werden Daten paraphrasiert, um deren Sinngehalt zu generalisieren und somit etwaige Gemeinsamkeiten, hinsichtlich des der Arbeit zugrundeliegenden Untersuchungsgegenstandes, ableiten zu können (vgl. Mayring 2015, S. 70 - 72). Der deduktive Ansatz wurde im Zuge des Codierungsverfahrens ebenfalls um den induktiven Ansatz ergänzt, da zahlreiche von etwaigen Vorlagen losgelöste Kategorien bzw. Codes im Rahmen der Datenanalyse selbstständig bestimmt und miteinbezogen wurden.

## **9 Analyse der Ist-Situation**

Mithilfe der Analyse der Ist-Situation sollen die dieser Arbeit zugrundeliegenden Motivations- und Bindungsziele hinsichtlich ihrer für die A.M. erkennbaren Handlungsnotwendigkeit überprüft werden. Die strategischen Maßnahmen des Unternehmens hängen grundsätzlich von den unternehmensinternen Ressourcen und Kernkompetenzen sowie externen Markt- u. Umweltsituationen ab und sind im Zuge von strategischen Neuausrichtungen bzw. Umstrukturierungsplänen entsprechend zu berücksichtigen (vgl. Meffert et al. 2019, S. 269).

### **9.1 Externe Analyse**

Faktoren, welche unter dem Begriff der externen Einflussfaktoren subsumiert werden können, wurden bereits ausführlich im Rahmen der Ausführungen zur Ausgangssituation (siehe dazu Kapitel 1.2) abgehandelt und sollen somit nicht näher beleuchtet werden, da auch mithilfe einer vertiefenden PESTEL-Analyse keine weiteren relevanten Ergebnisse zutage gefördert werden können, welche im Verlauf der Abhandlung dieser Arbeit noch nicht berücksichtigt wurden.

### **9.2 Interne Analyse**

Als Beobachtungszeitraum für die nachfolgenden Annahmen sollen die Geschäftsjahre 2018 bis 2019 herangezogen werden. Das Vertriebsteam umfasst aktuell sechs direkt angestellte VertriebsmitarbeiterInnen in Graz (3), Wien (1), Leibnitz (1), Feldbach (1) und Salzburg (1) sowie vier nicht direkt angestellte VertriebspartnerInnen in Salzburg (2), Graz (1) und Leibnitz (1). Der Verwaltungsapparat wiederum umfasst 13 MitarbeiterInnen, die auf Basis von Teil- und Vollzeitbeschäftigungsverhältnissen direkt bei der A.M. angestellt sind. Ausgehend von dieser Anzahl an MitarbeiterInnen sowie einem Umsatz von 23,5 Mio. Euro im Geschäftsjahr 2019, scheint die A.M. als

klein- bzw. mittelständisches Unternehmen (KMU) definierbar zu sein (vgl. [www.wko.at](http://www.wko.at) 2019). Im Geschäftsjahr 2019 wurden im Vergleich zum Vorjahr Rückgänge bei den relevantesten KPIs des Unternehmens verzeichnet: -13 % Gesamtjahresumsatz, -16 % vermittelte Arbeitsstunden und -28 % Deckungsbeitrag. Nach Ansicht der Geschäftsführung ist dieser Umstand auf Konjunkturschwankungen zurückzuführen, jedoch scheint auch die sinkende Leistungsbereitschaft des Vertriebsteams einen erkennbaren Einfluss auf diese Situation zu haben (vgl. Aldrian 29.12.2018).

### 9.2.1 Hygiene- und Motivationsfaktoren

In der nachfolgenden Tabelle sollen die aktuellen Rahmenbedingungen für die ArbeitnehmerInnen dargelegt werden, welche direkt bei der A.M. angestellt sind:

Schwerpunkte	Ausprägung der Hygiene- und Motivationsfaktoren	
	Verwaltung (38,5 Std. à Woche)	Vertrieb (All-In-Vertrag)
<b>Zeitmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Normalarbeitszeit mit der Möglichkeit Zeitausgleich in Anspruch zu nehmen</li> <li>- Kein Home-Office möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o All-In-Vertrag inkl. 10 Std. Mehrarbeitspauschale</li> <li>+ In Ausnahmefällen ist Home-Office möglich</li> </ul>
<b>Leistungsabhängige Vergütung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine leistungsabhängige Vergütung (wie z. B. Bonuszahlungen für die Vermittlung von Bekannten und Freunden)</li> <li>- Reine Fixums-Entlohnung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kein leistungsabhängiges Provisionsmodell</li> <li>- Keine Individual- und Teamziele</li> <li>- Keine klare Gebiets- und KundInnenenzuteilung</li> <li>- Reine auf einem Fixum basierende Vergütung</li> </ul>
<b>Arbeitsgestaltung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilweise starre Aufgabengebiete und Arbeitsabläufe trotz unklarer Agenden</li> <li>- Zum Teil antiquierte Vorgehensweisen</li> <li>- Das zentrale ERP-System ist veraltet und stößt an seine funktionalen Grenzen</li> <li>- Hoher Delegationsgrad zwischen den Abteilungen</li> <li>- Wahrnehmung als klassischer „9 to 5“ Job</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine klare Linie gegenüber KundInnen und ArbeitnehmerInnen bei der Entlohnung</li> <li>- Preiskämpfe in der eigenen Vertriebsmannschaft</li> <li>- Kaum Zeit für Akquise Tätigkeiten (KundInnen u. MitarbeiterInnen) aufgrund von zu hohem Verwaltungsaufwand</li> <li>- Schlechte Kommunikation innerhalb des Vertriebsteams</li> </ul>



<b>Sachbezug/Vergünstigungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keinerlei Sachbezug/Vergünstigungen für Angestellte der Verwaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Dienstauto</li> <li>+ Spritkosten (Dienstfahrten)</li> <li>+ Diensthandy</li> </ul>
<b>Fixe Entlohnung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Entlohnung entsprechend Kollektivvertrag, Verwendungsgruppe und anrechenbarer Vorarbeitszeit mit teilweisen Überzahlungen</li> </ul>	
<b>Gratis Benefits</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Gratis Kaffee</li> <li>- Keine Verpflegungszuschüsse</li> <li>- Keine hausinterne Kantine</li> <li>- Parkplätze sind verfügbar aber selbst zu bezahlen</li> </ul>	
<b>Team-Building-Events</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Es gibt eine jährlich stattfindende Weihnachtsfeier</li> <li>+ Etwaige sonstige Events (z. B.: Clubbings, Sportausflüge) werden in unregelmäßigen Zeitabständen angeboten</li> </ul>	
<b>Weiterbildung/Aufstiegsmöglichkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Weiterbildungsangebot beschränkt sich auf unerlässliche Fortbildungsmaßnahmen (z. B.: Arbeitssicherheit, Erste-Hilfe, Brandschutz etc.)</li> <li>- De facto gibt es keine Aufstiegsmöglichkeiten</li> <li>- Führungspositionen ohne faktische Weisungs- und Umsetzungsrechte</li> </ul>	
<b>Image des Unternehmens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine klare Kommunikation nach außen</li> <li>- Eingeschränktes Leistungsangebot (Handwerk)</li> <li>- Keine klare Positionierung hinsichtlich Preisstrategie</li> <li>+ Gute Auftragsabwicklung und Verrechnung</li> <li>- Viele unterschiedliche Ansprechpartner</li> </ul>	
<b>Führung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Gute Geschäftsführung (Einfühlsamkeit, Fairness, Unterstützung, Flexibilität)</li> <li>- Schwere Verfügbarkeit und teilweise langes Warten auf Entscheidungen</li> <li>- Teilweise unklare Kommunikation</li> <li>- Geringe Konsequenz bei Maßnahmenumsetzungen</li> <li>- Wenig Lob für gute Leistungen</li> <li>- Entscheidungsmacht liegt ausschließlich bei der Geschäftsführung (keine Prokura)</li> </ul>	
<b>Freizeitangebot</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Sporthalle (Fußball, donnerstags 1 ½ Stunden)</li> <li>- Kein adäquates Angebot für Frauen</li> </ul>	
<b>Vorsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine betriebliche Alters- oder Gesundheitsvorsorge</li> <li>- Keine additiven Sozialleistungen</li> <li>- Keine betrieblich geförderte Gesunden-Untersuchung</li> </ul>	
<b>Umweltprojekte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Papierlose Rechnungsversendung</li> <li>+ Verstärkte Digitalisierung von Prozessen</li> </ul>	

<b>Arbeitsplatz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Neues Bürogebäude 2011 (Erstbezug)</li> <li>+ Schöne und großzügige Büroräumlichkeiten</li> <li>+ Neuwertige und zeitgemäße Büroausstattung</li> <li>+ Gute Lage und Infrastruktur (nähe Shopping City Seiersberg)</li> <li>+ Gute Verkehrsanbindung (nähe Autobahn, Bushaltestelle direkt vor dem Bürogebäude)</li> </ul>
<b>Legende</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ = positiv für Motivation und Bindungsbereitschaft</li> <li>- = negativ für Motivation und Bindungsbereitschaft</li> <li>o = neutral für Motivation und Bindungsbereitschaft</li> </ul>

Abbildung 19: Ausprägung der Hygiene- und Motivationsfaktoren der A.M. (Eigene Darstellung)

### 9.2.2 Struktureller Aufbau und Tätigkeitsbereiche

Nachfolgend soll der strukturelle Aufbau der A.M. dargestellt werden und die Tätigkeitsbereiche der Abteilungen im Unternehmen näher beleuchtet werden.

#### a) Struktureller Aufbau:

Die A.M. hat eine sehr flache Hierarchiestruktur, was auf die relativ kleine Belegschaft des Unternehmens zurückzuführen ist. Die Kernaufgaben der A.M. lassen sich im Zuge des Tagesgeschäftes in allgemeine Verwaltungs-, Recruiting-, Vertriebs- und Personalverrechnungstätigkeiten untergliedern. Es besteht nur ein Vertriebskanal, welcher auf den direkten Vertrieb durch interne VertriebsmitarbeiterInnen und externe VertriebspartnerInnen beschränkt ist. Mithilfe der nachfolgenden Darstellung soll der strukturelle Aufbau veranschaulicht werden (vgl. Schaller 24.02.2020):

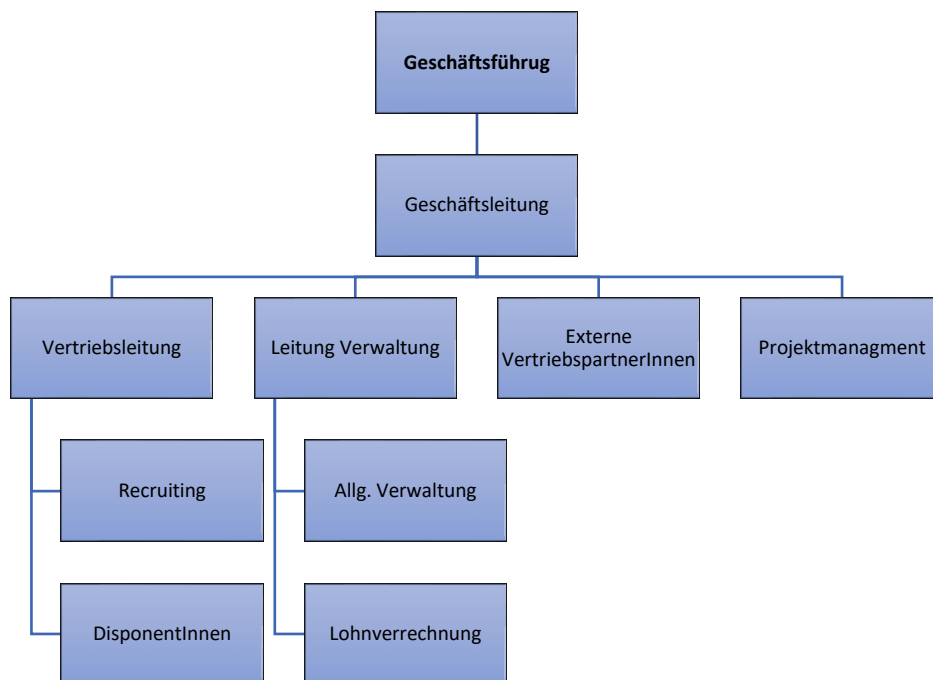


Abbildung 20: Struktureller Aufbau der Abteilungen in der A.M. (Eigene Darstellung)

Neben der Geschäftsführung, welche lediglich den Unternehmensgründer bzw. Geschäftsführer Herrn Markus Aldrian umfasst, gibt es keine MitarbeiterInnen, welche über selbstständige, unternehmensbeeinflussende Entscheidungsgewalten in Form einer Prokura oder Handlungsvollmacht verfügen. Dementsprechend werden sämtliche strategische, personelle und operative Maßnahmen vom Geschäftsführer bestimmt und deren Umsetzung entsprechend veranlasst. Dieser Umstand führt zu einer starken Einschränkung der Handlungsflexibilität des Unternehmens (vgl. Schaller 24.02.2020).

### **b) Vertrieb:**

Die Aufgabenbereiche eine/r/s Personaldisponent/en/In umfassen die MitarbeiterInnen- und KundInnenbetreuung, die Einsatzplanung, Akquisitionstätigkeiten (Personalsuche und NeukundInnengewinnung), die Durchführung der Erstunterweisungen, die Ausstellung von Arbeitsverträgen und entsprechende Verwaltungsarbeiten sowie eine kontinuierliche Datenpflege (vgl. Schaller 24.02.2020).

### **c) Recruiting:**

Im Zuge des Recruitings müssen, von den dafür verantwortlichen MitarbeiterInnen, Erstgespräche mit potenziellen BewerberInnen (E-Mail, persönlich oder telefonisch)

geführt werden. Hierbei müssen die essenziellen Grundinformationen des BewerberInnenprofiles protokolliert und mit dem jeweiligen Anforderungsprofilen abgeglichen werden. Die im Zuge des Recruitingprozesses gesammelten BewerberInnenprofile müssen mit der/dem Personaldisponent/en/in abgestimmt werden und entsprechende Absagen sowie Einladungen zu weiteren Gesprächen durch die RecruiterInnen koordiniert und abgewickelt werden. Des Weiteren muss das Recruiting die PersonaldisponentInnen bei der Abwicklung des Personalvermittlungsprozesses unterstützen (z. B.: Eintreiben der Stundenzettel der MitarbeiterInnen, Preisvergleiche bei Buchungen von Unterkünften, Ausgabe der persönlichen Schutzausrüstung etc.) (vgl. Schaller 24.02.2020).

#### **d) Verwaltung:**

Die Kernaufgaben der Verwaltung umfassen neben den monatlichen Lohnverrechnungen an die vermittelten ArbeitnehmerInnen und den Rechnungserstellungen für die entsprechenden BeschäftigtenInnen ebenfalls Buchhaltungstätigkeiten sowie branchenübliche Backoffice-Tätigkeiten (vgl. Schaller 24.02.2020).

## **10 Ergebnisse der qualitativen Erhebung**

Im nachfolgenden Kapitel sollen die im Rahmen der empirischen Erhebung zutage geförderten Informationen dargelegt und entsprechend interpretiert werden.

### **10.1 Merkmale von motivierten MitarbeiterInnen**

Eine der Kernfragen, die im Zuge dieser Arbeit geklärt werden soll, ist: „Was definiert eine/n motivierte/n und bindungsbereite/n VertriebsmitarbeiterIn im Allgemeinen?“. Mithilfe der im Rahmen der empirischen Erhebung generierten Daten scheinen folgende Charakteristika bzw. Ausprägungen im arbeitstechnischen bzw. privaten Kontext ausschlaggebend zu sein: die persönliche Identifikation mit dem/der ArbeitgeberIn bzw. den zu verkaufenden Produkten/Dienstleistungen scheint einer der wesentlichsten Einflussfaktoren im Hinblick auf die zugrundeliegende Motivation und Bindungsbereitschaft von MitarbeiterInnen zu sein. Dieser Umstand der persönlichen Identifikation kann sich nach Ansicht der ProbandInnen beispielsweise durch die Bereitschaft zeigen, dem Unternehmen in sozialen Netzwerken zu folgen, dessen Beiträge aktiv mitzuverfolgen, positiv zu bewerten und im – Falle von verbalen Attacken von Dritten gegenüber dem Unternehmen – „schützend“ Partei für die/den ArbeitgeberIn zu

ergreifen. Des Weiteren scheinen motivierte und bindungsbereite MitarbeiterInnen bereit zu sein, mehr zu leisten als vom Unternehmen verlangt wird. Dies kann sich nach mehrheitlicher Meinung der Befragten auch durch die Bereitschaft zu Überstunden oder durch eine niedrige Anzahl von krankheitsbedingten Ausfallstagen äußern. Solche MitarbeiterInnen sind nach Meinung der Befragten auch durch das Angebot von höherem Gehalt oder günstigeren Rahmenbedingung nur schwer von einem Wechsel zu einer/einem anderen ArbeitgeberIn zu überzeugen. Der Handlungsfokus von diesen MitarbeiterInnen scheint sich hierbei generell durch das Gesamtwohl des Unternehmens begünstigende Maßnahmen sowie das Betriebsklima begünstigende Verhaltensweisen zu manifestieren.

## **10.2 Motivationsfördernde Faktoren**

Im Workshop wurden TeilnehmerInnen gefragt, was sie primär dazu antreibt, ihrer Arbeit motiviert nachzugehen und was sie dazu bewogen hat, dass sie sich für ihre/n aktuelle/n ArbeitgeberIn entschieden haben. Hierbei scheint ableitbar, dass vorwiegend jüngere ProbandInnen einer freien Zeiteinteilung sowie Weiterbildungs- und Aufstiegschancen mehr Bedeutung beimessen als rein monetären Entlohnungsformen. Im Gegensatz dazu scheinen ältere TeilnehmerInnen wünschenswerten Aspekten, wie etwa einem geregelten Einkommen oder einer hohen Arbeitsplatzsicherheit, eine größere Bedeutung hinsichtlich ihrer zugrundeliegenden Leistungsbereitschaft beizumessen. Im Rahmen dieser Erhebungen wurden die ProbandInnen ebenfalls gebeten, potenzielle Beweggründe für die Steigerung ihrer persönlichen Motivations- bzw. Bindungsbereitschaft zu nennen bzw. zu erarbeiten und diese, entsprechend ihrer zugrundeliegenden Relevanz, für eine positive Beeinflussung ihrer Leistungsbereitschaft zu bewerten:



\*n = 24 (6 ProbandInnen à 4 Punkte zu vergeben, Mehrfachnennungen möglich)

Abbildung 21: Erarbeitete Motivationsfaktoren aus Sicht von MitarbeiterInnen (Eigene Darstellung)

Neben den mit Vertriebstätigkeiten betrauten ProbandInnen wurden ebenfalls Führungskräfte gebeten, deren Sichtweisen hinsichtlich der Wahrnehmung von Anreizfaktoren (aus einer übergeordneten Meta-Ebene anhand von Erfahrungswerten) in eine entsprechende Reihenfolge zu bringen (1 = Wichtigste und 6 = das am wenigsten Wichtige):

Motivationsfaktoren	BRANCHEN			
	Schuhe Einzelhandel	Elektro Einzelhandel	Versicherung	Personalbereitstellung
Persönliche Entwicklung	2	3	2	5
Spaß an der Arbeit	1	1	1	1
Mitbestimmung bei der Arbeit u. Aufsteigsmöglichkeiten	3	5	6	3
Work-Life-Balance	4	2	3	4
Hohes Gehalt	6	6	4	2
Gesundheit	5	4	5	6

Abbildung 22: Branchenbezogene Motivationsfaktoren laut Führungskräften (Eigene Darstellung)

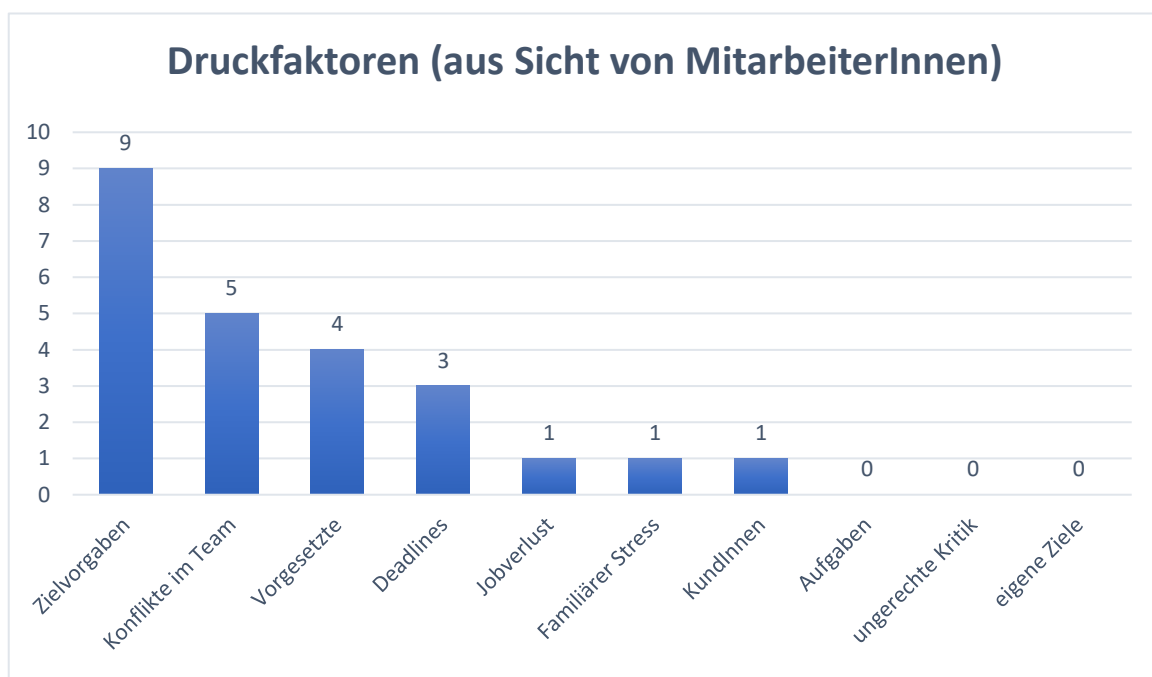
Aus diesen beiden Abbildungen (Abbildung 21 u. 22) scheint ableitbar, dass monetäre Anreize in Form von Geld aus Sicht der befragten ProbandInnen des Workshops und der im Zuge der Einzelexplorationen befragten Führungskräfte nicht den größtmöglichen Motivationsfaktor darstellen.

Dennoch wurde bei vier von vier Führungskräften sowie bei neun von zehn VertriebsmitarbeiterInnen im Zuge der Gesamtheit der Erhebungsergebnisse das Gehalt als primärer Beweggrund für das Ausüben einer beruflichen Tätigkeit genannt. Dieser geringe bzw. nicht vorhandene Motivationseffekt von Geld scheint auf die Tatsache zurückzuführen zu sein, dass Gehälter, auch wenn diese als hoch bewertet werden, lediglich als Basisfaktoren eines Arbeitsverhältnisses betrachtet werden. Etwaige zusätzliche leistungsunabhängige, monetäre Anreizkomponenten vonseiten der ArbeitgeberInnen scheinen aus Sicht der befragten ProbandInnen ebenfalls weniger geeignet zu sein, um MitarbeiterInnen langfristig an ein Unternehmen zu binden. Der Großteil der befragten ProbandInnen verwies im Zuge der Erhebungen auf eine scheinbar eher kurzfristige Motivationswirkung von monetären Anreizen. Unabhängig von der soziodemografischen und positionsspezifischen Gruppenzugehörigkeit der ProbandInnen scheinen nach deren übergeordneter Meinung immaterielle Anreize einen wesentlich längerfristigen Motivations- u. Bindungseffekt mit sich zu bringen. In diesem Zusammenhang wurden von den ProbandInnen klassische immaterielle Anreizfaktoren, wie etwa Lob und Anerkennung, Spaß an der Arbeit, eine freie Zeiteinteilung, Aufstiegsmöglichkeiten, ein gutes Arbeitsumfeld und Arbeitsklima sowie die generelle Gewährleistung einer guten Work-Life-Balance, verstärkt hervorgehoben. Nach Ansicht der Gesamtheit der ProbandInnen des Workshops ist es bei der Ausgestaltung von Motivationsfaktoren bzw. Anreizsystemen ebenfalls absolut unerlässlich, dass diese fair sein müssen, denn sechs von sechs TeilnehmerInnen des Workshops bewerten dies mit 10 von 10 möglichen Wertungspunkten. Dieser Umstand lässt sich vermutlich auf den relativ hohen Durchschnittswert von 9,1 bei 10 möglichen Gesamtwertungspunkten zurückführen, welcher sich im Zuge der durchgeführten Selbstreflexion hinsichtlich der eigenen Fairness am Arbeitsplatz ergab.

### **10.3 Demotivationsfördernde Faktoren**

Ausgehend von den Erkenntnissen des Workshops scheint ebenfalls der Umstand ableitbar, dass vor allem durch Drucksituationen das Motivationslevel der TeilnehmerInnen negativ beeinflusst werden kann und somit die Demotivation verstärkt wird. In

erster Linie wird hierbei vermehrt auf mögliche vorgabenbezogene Druckfaktoren, wie etwa Druck durch den Vorgesetzten, nicht zu erreichende Zielvorgaben, nicht beeinflussbare Zielvorgaben und die Angst seinen Job zu verlieren, hingewiesen. Ebenfalls werden zeitbezogene Druckfaktoren, wie etwa schwierige Deadlines, Änderungen in letzter Minute oder stressende KundInnen, als druckfördernde Umstände wahrgenommen. Die ProbandInnen wurden im Zuge der Abhandlung des Workshops ebenfalls gebeten, potenzielle Druckfaktoren für VertriebsmitarbeiterInnen auszuarbeiten und sie entsprechend, ihrer zugrundeliegenden Relevanz für eine mögliche negative Beeinflussung der Leistungsbereitschaft, zu bewerten:



\*n = 24 (6 ProbandInnen à 4 Punkte zu vergeben, Mehrfachnennungen möglich)

Abbildung 23: Erarbeitete Druckfaktoren (Eigenen Darstellung)

Nach Angaben der befragten ProbandInnen gibt es auch hinsichtlich der Kündigungsgründe, welche im Zuge der Einzelexplorations erhoben wurden, erkennbare Parallelen zu den im Workshop erarbeiteten Erkenntnissen. Auch hier wurden vorrangig Druckfaktor, beispielsweise zu fordernde Zielvorgaben, falsche Vorstellungen vom Job und eine geringe Wertschätzung, als wesentliche Kündigungsfaktoren genannt.



## 10.4 Der Einfluss eines LAS auf die Motivation

Bevor im Zuge dieser Arbeit geklärt werden kann, welche Auswirkungen ein Leistungsanreizsystem auf die Motivation haben kann, muss grundlegend geklärt werden, was die befragten ProbandInnen unter dem Begriff eines Leistungsanreizsystems verstehen und welche Art von Maßnahmen sie unter einem solchen Begriff subsumieren würden:

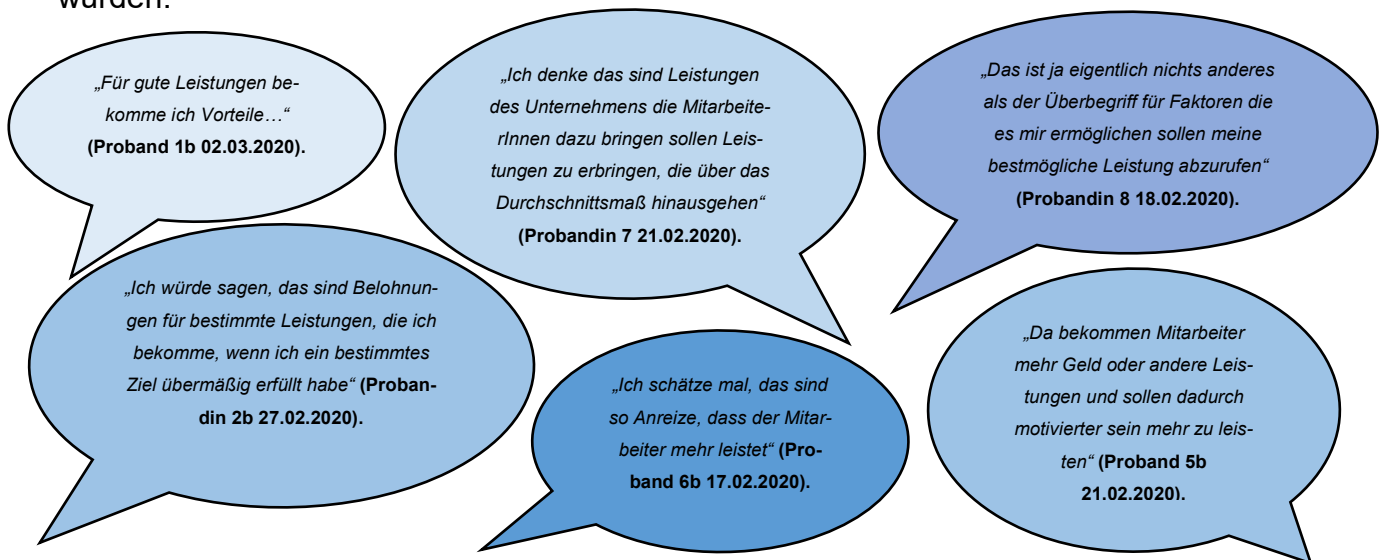


Abbildung 24: Definition von Leistungsanreizsystemen (Eigene Darstellung)

Neun von zehn der befragten ProbandInnen der Einzelexplorationen war der Begriff Leistungsanreizsysteme geläufig bzw. konnten sie sich herleiten, was darunter zu verstehen ist. Nach eingängiger Analyse der Wortmeldungen der ProbandInnen scheint folgende Definition vonseiten der ProbandInnen ableitbar zu sein: Leistungsanreizsysteme sind zielorientierte, von Unternehmensseite definierte Steuerungsmaßnahmen zur Erhöhung der Leistungsbereitschaft von MitarbeiterInnen, unter Zuhilfenahme von etwaigen Boni-Programmen bzw. -Maßnahmen.

## 10.5 Soziodemografische Charakteristika bei der Auswahl von LAS

Nach Abklärung der Frage der Wahrnehmung von motivationsfördernden Faktoren sowie der grundlegenden Auslotung des Begriffes „Leistungsanreizsysteme“ wurden die ProbandInnen der empirischen Erhebungen gefragt, welchen Anreizsystemen sie im Zuge ihrer Arbeitstätigkeit unterliegen bzw. welche Anreizsysteme ihnen generell bekannt sind und wie sie diese, im Hinblick auf die Förderung von Motivation und Bindungsbereitschaft, wahrnehmen. Mithilfe von Fragestellungen, hinsichtlich der Bekanntheit von etwaigen Leistungsanreizmodulen, sollte ein Einblick in die kognitive

Präsenz von möglichen Ausgestaltungsformen von Anreizmodellen ermöglicht werden. Im Zuge des Workshops wurden von den TeilnehmerInnen ebenfalls zahlreiche mögliche materielle und immaterielle Ausprägungsmöglichkeiten von Anreizmodellen ausgearbeitet. Diese Modelle wurden wiederum, entsprechend der für die soziodemografischen Gruppierungen (jung/mittel/alt und weiblich/männlich) vermeintlich charakteristischen Relevanzen, selektiert und bewertet. Hierbei scheint anhand der Ansichten der TeilnehmerInnen ableitbar, dass männliche Mitarbeiter großen Wert auf ein selbstbestimmtes Arbeiten sowie die Möglichkeit, Karriere zu machen, legen. Ebenfalls scheinen männliche Arbeitnehmer der Möglichkeit zum Mehrverdienst durch Provisionsmodelle positiver gegenüber zu stehen als Frauen. Interessanterweise wird auch durch die Tatsache, dass Frauen großen Wert auf einen respektvollen Umgang sowie eine gute Vereinbarkeit des Berufs- und Familienlebens legen, ein äußerst antiquiertes und gleichzeitig stereotypisches Geschlechterbild wiedergespiegelt. Hinsichtlich der Altersgruppierungen scheint ableitbar, dass junge ArbeitnehmerInnen großen Wert darauf legen, sich selbst uneingeschränkt verwirklichen zu können, während ArbeitnehmerInnen, welche der mittleren Altersgruppe zuordenbar sind, eher realistisch im Hinblick auf ihre Wünsche zu sein scheinen und gemäß ihrer Erfahrungen am Arbeitsmarkt versuchen, das Optimum aus der Beziehung mit ihrer/ihrem ArbeitgeberIn „herauszuholen“. Bei Personen, die der älteren Altersgruppe zuordenbar sind, scheinen die Ansprüche, gemäß der dieser Gruppierung vermeintlich zugrundeliegenden Erziehung in einem anderen zeitlichen bzw. sozialen Umfeld, eher auf Werte wie Respekt und die langfristige Sicherheit von Arbeitsplätzen fokussiert zu sein.

## **10.6 Bewertung von LAS durch VertriebsmitarbeiterInnen**

Im Zuge der Befragungen von MitarbeiterInnen, die mit Vertriebstätigkeiten betraut sind, sollten diese mithilfe der Vorgabe von möglichen immateriellen Ausgestaltungsformen von Anreizkomponenten bewerten, wie sehr bzw. wenig sie sich durch das jeweilige Anreizmodul hinsichtlich ihrer zugrundeliegenden Motivation bzw. Bindungsbereitschaft positiv beeinflusst fühlen.

In der nachfolgenden Tabelle sollen die Ergebnisse überblicksartig dargestellt werden. Die Bewertung der ProbandInnen erfolgte anhand der verbalisierten Skala (1 = starke Ausprägung bis 5 = schwache Ausprägung):

<b>Immaterielles LAS</b>	<b>j/w</b>	<b>j/m</b>	<b>m/w</b>	<b>m/m</b>	<b>a/w</b>	<b>a/m</b>	<b>Durchschnitt</b>
Mehr Urlaub	1	1	1	2	1	1	<b>1,17</b>
Bessere Parkmöglichkeiten	5	4	3	4	3	5	<b>4,00</b>
Team-Building-Events	2	1	2	5	4	4	<b>3,00</b>
Höhere Klasse (Bus, Zug, Flugzeug) bei Dienstreisen	4	2	4	3	4	4	<b>4,16</b>
Aufstiegsmöglichkeiten	3	1	2	3	2	3	<b>2,33</b>
Mobilitätszuschüsse	5	1	1	5	3	3	<b>3,00</b>
Weiterbildungsmöglichkeiten	2	1	1	3	2	3	<b>2,00</b>
Freie Arbeitsgestaltung	1	1	1	2	1	1	<b>1,17</b>
Freie Zeiteinteilung/Gleitzeit	1	1	2	1	1	3	<b>1,50</b>
Möglichkeit zu Home-Office	1	2	2	1	1	5	<b>2,00</b>
Wechselnde Arbeitsbereiche	4	3	2	5	4	5	<b>3,83</b>
Bessere Büroausstattung	4	3	2	3	3	5	<b>3,33</b>
Image des Arbeitgebers	1	3	2	1	3	4	<b>2,33</b>
Sozial- und Umweltprojekte	3	2	3	4	2	2	<b>2,67</b>
Lob/Anerkennung durch Führungskräfte	2	4	1	2	2	2	<b>2,17</b>

\*j = jung, m = mittel, a = alt, w = weiblich, m = männlich

Abbildung 25: Bewertung immaterielle Leistungsanreizkomponenten (Eigene Darstellung)

Im Zuge der Befragung von mit Vertriebstätigkeiten betrauten MitarbeiterInnen wurden diese ebenfalls hinsichtlich deren Wahrnehmung von materiellen Anreizkomponenten befragt und gebeten, diese anhand der bereits erwähnten verbalisierten Skala von 1 bis 5, im Hinblick auf eine positive Beeinflussung ihrer Motivation bzw. Bindungsbereitschaft, zu bewerten. In der nachfolgenden Bewertung sollen die entsprechenden Ergebnisse überblicksmäßig veranschaulicht werden:

<b>materielles LAS</b>	j/w	j/m	m/w	m/m	a/w	a/m	Durchschnitt
Leistungsabhängige Vergütung (nach oben hin gedeckelt mit hohem Fixum)	2	2	2	2	2	3	<b>2,17</b>
Leistungsabhängige Vergütung (nach oben hin nicht gedeckelt mit niedrigem Fixum)	3	3	4	2	3	3	<b>3,00</b>
Erfolge und Gewinnbeteiligungen	1	1	3	3	3	2	<b>2,17</b>
Aktienanteile	1	1	3	4	5	3	<b>2,8</b>
Betriebs u. Altersvorsorge	1	1	2	3	3	1	<b>1,83</b>
Sachwerte (z. B. Laptop, Handy, Dienstwagen, Dienstwohnung etc.)	1	1	2	5	2	4	<b>2,50</b>

\*j = jung, m = mittel, a = alt, w = weiblich, m = männlich

Abbildung 26: Bewertung materieller Leistungsanreizkomponenten (Eigene Darstellung)

Die Erkenntnisse der explorativen Erhebungen lassen vermuten, dass Personen die mit Vertriebstätigkeiten betraut sind, im Durchschnitt immaterielle Leistungsanreizkomponenten besser bewerten als materielle Leistungsanreizkomponenten. Interessanterweise scheinen auch die, nach eigenen Aussagen, stark monetär orientierten ProbandInnen neben einer starken Präferenz für immaterielle Leistungsanreizmodule ebenfalls den weniger risikobehafteten materiellen Anreizmodellen (z. B.: Provision nach oben hin gedeckelt, jedoch mit hohem Fixum und betrieblicher Altersvorsorge) gegenüber eher risikoreichen Anreizmodellen (z. B.: Provision nach oben hin nicht gedeckelt, jedoch mit einem geringeren Fixum und Aktienanteilen) den Vorzug zu geben.

## 10.7 Bewertung von LAS durch Führungskräfte

Auch die Meinungen und Ansichten von Führungskräften wurden mithilfe der nachfolgenden sechs Bewertungsparameter in die Arbeit miteinbezogen. Hierbei mussten die Führungskräfte mithilfe von vordefinierten Bewertungsschlüssen ebenfalls Aussagen über die Motivations- bzw. Bindungsfähigkeit von Leistungsanreizkomponenten treffen:

Bewertungsparameter	Bewertungsschlüssel
Langzeitwirkung = L	1 = hohe Langzeitwirkung bis 5 = geringe Langzeitwirkung
Sicherheitsgefühl = S	1 = hohes Sicherheitsgefühl bis 5 = niedriges Sicherheitsgefühl
Kostenfaktor = K	1 = niedriger Kostenfaktor bis 5 = hoher Kostenfaktor
Transparenz = T	1 = hohe Transparenz bis 5 = niedrige Transparenz
Messbarkeit = M	1 = gute Messbarkeit bis 5 = schlechte Messbarkeit
Realisierbarkeit = R	1 = leichte Realisierbarkeit bis 5 = schwierige Realisierbarkeit

Abbildung 27: Bewertungsparameter und -schlüssel für materielle und immaterielle LAS für Führungskräfte (Eigene Darstellung)

materielle LAS	Personalb. (w)						Schuh Einzelh. (w)						Versicher. (m)						Elektro Einzelh. (m)						Durchschnitt					
	L	S	K	T	M	R	L	S	K	T	M	R	L	S	K	T	M	R	L	S	K	T	M	R	L	S	K	T	M	R
Leistungsabhängige Vergütung (nach oben gedeckelt aber hohes Fixum)	2	2	1	1	1	1	3	2	3	2	3	1	4	1	3	1	1	2	5	1	4	3	5	4	3,5	1,5	2,75	1,75	2,5	2,0
Leistungsabhängige Vergütung (nach oben hin nicht gedeckelt mit niedrigem Fixum)	4	5	1	1	1	1	2	4	4	2	2	5	4	3	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	2,75	4,0	2,5	1,25	1,25	2,0
Erfolgs und Gewinnbeteiligungen	2	3	1	1	1	1	2	1	4	3	4	5	1	3	3	1	3	4	1	3	1	1	1	1	1,5	2,5	2,25	1,5	2,25	2,75
Aktienanteile	1	4	3	1	1	4	3	3	4	4	4	5	1	3	1	1	1	1	4	4	3	1	1	1	2,25	3,5	2,75	1,75	1,75	2,75
Betriebsvorsorge/Altersvorsorge	1	1	3	1	1	2	3	3	3	4	4	2	1	4	4	2	2	2	1	1	5	1	1	1	1,5	2,25	3,75	2,0	2,0	1,75
Sachwerte z.B.: Handy, Laptop, Dienstwagen, Firmenwohnung etc.	4	5	4	3	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4	3	2	4	4	3	2	3	2	1	4	4	3,5	3,25	3	2,75

Abbildung 28: Bewertung von materiellen LAS durch Führungskräfte (Eigene Darstellung)



immaterielle LAS	Personalb. (w)						Schuh Einzelh. (w)						Versicher. (m)						Elektro Einzelh. (m)						Durchschnitt					
	L	S	K	T	M	R	L	S	K	T	M	R	L	S	K	T	M	R	L	S	K	T	M	R	L	S	K	T	M	R
Mehr Urlaub	1	3	3	3	4	1	2	3	4	3	3	5	2	2	4	3	1	5	2	1	4	2	2	4	1,75	2,25	3,75	2,75	2,50	3,75
Bessere Parkmöglichkeiten	5	S	3	4	5	2	5	5	5	4	5	5	2	4	5	2	2	3	1	1	4	1	1	2	3,25	3,75	4,25	2,75	3,25	3
Team-Building-Events	4	S	4	3	5	1	1	2	2	3	2	1	2	4	5	2	2	3	4	4	5	5	5	1	2,75	3	4	3,25	3,5	1,5
Höhere Klasse (Bus, Zug, Flugzeug) bei Dienstreisen	4	5	4	5	5	1	3	3	1	2	2	1	4	4	5	3	1	5	3	3	4	2	1	1	3,5	3,75	3,5	3,0	2,25	2,0
Aufstiegsmöglichkeiten	1	3	3	3	3	3	1	2	1	2	2	1	1	3	2	2	4	1	1	1	4	1	1	3	1,0	2,25	2,50	2	2,5	2
Mobilitätszuschüsse	3	5	3	3	5	2	3	4	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	2	2	3	1	1	1	2,5	3,5	3	2,25	3	2,5
Weiterbildungsmöglichkeit	1	2	4	2	4	2	1	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	1	1	3	2	2	2	1,25	1,75	3,25	2,25	2,75	2,25
Freie Arbeitsgestaltung	1	2	4	2	4	2	1	3	2	2	2	4	3	2	3	3	5	4	1	1	1	3	3	2	1,5	2,0	2,5	2,5	3,5	3
Freie Zeiteinteilung/Gleitzeit	1	2	4	2	4	1	2	3	3	2	2	4	2	3	2	3	3	2	1	1	1	2	2	4	1,5	2,25	2,5	2,25	2,75	2,75
Möglichkeit für Homeoffice	1	4	1	1	1	1	1	3	1	2	2	1	3	2	2	4	4	3	2	2	4	4	4	5	1,75	2,75	2	2,75	2,75	2,5
Wechselnde Arbeitsbereiche	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	1	3	3	2	1	3	2,25	3	3	2,5	2,25	3
Bessere Büroausstattung	3	3	4	5	5	2	3	4	2	4	4	1	5	4	4	3	5	3	3	3	4	4	4	5	3,5	3,5	3,5	4	4,5	2,75
Image des Arbeitgebers	1	1	4	1	2	3	2	1	4	2	2	4	1	2	3	1	3	3	1	1	1	1	3	2	1,25	1,25	3	1,25	2,5	2,75
Sozial und Umweltprojekte	4	2	4	4	4	3	4	3	5	5	5	5	2	4	3	3	3	2	1	1	4	2	2	2	2,75	2,5	4	3,5	3,5	3
Lob und Anerkennung durch Führungskräfte	1	1	1	1	4	1	1	2	1	1	2	1	2	3	1	3	3	1	2	2	1	1	1	1	1,5	2	1	1,5	2,5	1

Abbildung 29: Bewertung von immateriellen LAS durch Führungskräfte (Eigene Darstellung)

Stellt man nun die Durchschnittswerte der Ansichten der befragten Führungskräfte hinsichtlich Langzeitwirkung (L), Sicherheitsgefühl (S), Kostenfaktor (K), Transparenz (T), Messbarkeit (M) und Realisierbarkeit (R) von immateriellen und materiellen Anreizkomponenten gegenüber, zeichnet sich folgendes Bild ab:

Anreize	Ø L	Ø S	Ø K	Ø T	Ø M	Ø R
Materielle	2,58	2,96	<b>2,92</b>	<b>1,92</b>	<b>2,13</b>	<b>2,33</b>
Immaterielle	<b>2,22</b>	<b>2,75</b>	3,75	2,72	3,12	2,67

Abbildung 30: Vergleich materielle und immaterielle Anreize (Durchschnittswerte der Bewertung von Führungskräften) (Eigene Darstellung)

Nach den Meinungen der befragten Führungskräfte scheinen die genannten materielle Anreizkomponenten kostengünstiger zu sein, im Gegenzug dazu scheinen die genannten immaterielle Anreizkomponenten eine höhere Langzeitwirkung zu erzielen. Des Weiteren macht es den Eindruck, dass die genannten materiellen Anreize besser realisierbar und messbar sind sowie eine höhere Transparenz gegenüber Betroffenen aufweisen, wohingegen durch die angegebenen immateriellen Anreizkomponenten ein höheres Sicherheitsgefühl bei Betroffenen ausgelöst werden kann. Vergleicht man nun die Ansichten von mit Vertriebstätigkeiten betrauten MitarbeiterInnen mit denen von Führungskräften, so lässt sich erkennen, dass hinsichtlich der übergeordneten Wahrnehmungen, welche Anreizmodule als relevant und langfristig motivierend gelten, durchaus Parallelen zu erkennen sind. Geld bzw. monetäre Anreize wie Provisionsmodelle werden von direkt betroffenen MitarbeiterInnen sowie auch von Führungskräften, wie bereits erwähnt, als Basisvoraussetzung eine/r/s vertriebsorientierten ArbeitgeberIn bewertet und stellen somit de facto keinen Differenzierungsfaktor, sondern bei Nichtvorliegen vielmehr einen Ausschlussgrund für eine/n ArbeitgeberIn dar. Im Rahmen der empirischen Erhebungen kam es zu zahlreichen Wortmeldungen, wonach der Implementierung einer guten Mischung aus materiellen und immateriellen Leistungsanreizkomponenten eine hohe Akzeptanz vonseiten der Belegschaft attestiert wurde. Diese Mischung von Leistungsanreizen sollte nach Ansicht zahlreicher befragter ProbandInnen, ein akzeptables bzw. ein als gut befundenes Gehalt, im Sinne einer motivationsfördernden Symbiose, unterstützen. Ebenfalls verwiesen die ProbandInnen darauf, dass etwaige Vergütungspräferenzen stark von den aktuellen Lebenssituationen der betroffenen Personen abhängen können. Hierbei seien beispielhaft junge Eltern genannt, welche gerade ein zweites Kind bekommen haben oder jene, die sich gerade den Traum von einem Eigenheim erfüllen wollen. Diese Menschen werden für einen



temporären Zeitraum, aufgrund ihrer aktuellen Lebensumstände, vermutlich mehr Wert auf eine rein monetäre Leistungsvergütung legen.

## **10.8 Ausgestaltung von Leistungsanreizsystemen**

In den vorangegangenen Kapiteln wurde die grundlegende Frage nach der Wahrnehmung von motivierenden Anreizsystemen durchleuchtet. Im Anschluss soll geklärt werden, wie die Bemessungsgrundlagen bzw. Ziele, welche den materiellen bzw. immateriellen Anreizen zugrunde liegen, laut den Erkenntnissen der empirischen Untersuchung ausgestaltet werden sollten.

### *10.8.1 Die Bemessungsgrundlagen und Zielvorgaben*

In den unterschiedlichen Branchen, welche im Zuge der empirischen Erhebungen durchleuchtet wurden, gibt es zahlreiche unterschiedliche Ausprägungsformen von Bemessungsgrundlagen. In den meisten Fällen basieren die der Bemessung zugrundeliegenden Ziele auf reinen Umsatz- bzw. Stückzahlquoten, welche nach Ansicht der befragten ProbandInnen entweder im Zuge von reiner Willkür oder ausgehend von Umsatzzahlen des Vorjahres bestimmt werden. Diese Form der Bemessungsgrundlage wird von den ProbandInnen als wenig motivierend wahrgenommen, weil diese Vorgaben in erster Linie nur wenig Transparenz aufweisen. Ebenfalls scheint im Zuge von rein linearen Verläufen der Zielvorgaben ein pro-aktiver Umgang mit Problemen aufgrund von etwaige saisonalen Schwankungen (im Bereich der Personalbereitstellung ist zumeist mit starken saisonale Schwankungen zu rechnen) nur schwer umsetzbar zu sein, was ebenfalls zu einer verstärkt negativen Wahrnehmung bei betroffenen MitarbeiterInnen führen kann. Des Weiteren empfinden die ProbandInnen rein umsatzorientierte Bemessungsgrundlagen ebenfalls als wenig bindungsfördernd, da ihrer Meinung nach gute VerkäuferInnen begünstigt behandelt werden und ein verstärktes Gefühl der einfachen Ersetzbarkeit durch den/die ArbeitgeberIn wahrnehmbar zu sein scheint. Als motivationsfördernde Ausgestaltungsformen von Bemessungsgrundlagen werden wiederum jene Ansätze wahrgenommen, die sowohl Top-Down als auch Bottom-Up Ansätze miteinander vereinen. Bei derartigen Ansätzen werden Zielvorgaben zwar von der Geschäftsführung vorgegeben, jedoch im Zuge von repetitiven Evaluierungsrunden solange angepasst, bis die beiden involvierten Parteien mit den Zielvorgaben einverstanden sind. Ebenfalls als motivationsfördernd werden Ausgestaltungsansätze wahrgenommen, die ein übergeordnetes Ziel in Teilziele untergliedern und somit

eine gesonderte Bewertung des Zielerreichungsgrades möglich machen. Im Folgenden sollen zwei praktische Ausgestaltungsformen zum besseren Verständnis dargelegt werden:

Ausprägung der Faktoren	Aufgliederung der Faktoren
<p>3 Faktoren (gedeckelte Auszahlung bei hundertprozentiger Erreichung der Teilziele)</p>	<p>z. B.: 50 % Deckungsbeitrag + 25 % Besetzungsziele + 25 % Leistungsstunden</p> <p><b>Erläuterung:</b> Die 50 % Deckungsbeitragsziele müssen grundlegend Erreicht werden, um in den Bereich von Anreizmodellen zu gelangen. Die 25 % der Ziele umfassenden Besetzungsziele sowie die 25 % der Leistungsstundenziele werden nach hundertprozentiger Erfüllung ausgeschüttet. Die 50 % Deckungsbeitragsziele müssen grundsätzlich erreicht werden, um Kostendeckend zu arbeiten (Fixum ist beglichen), die restlichen Teilziele können entweder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• alle Teilziele (inkl. DB-Ziel) erreicht werden und es kommt zu einer Auszahlung von 100 % des zu erreichenden Gehaltes</li> <li>• nur ein Teilziel (inkl. DB-Ziel) erreicht werden und es kommt zu einer Auszahlung von 75 % des zu erreichenden Gehaltes (Fixum + halber Bonus)</li> <li>• nur das Umsatzziel erreicht werden und es kommt zur Auszahlung von 50 % des möglichen Gehaltes (Fixum ohne Bonus)</li> </ul>
<p>5 Faktoren (nicht gedeckelte Auszahlung bei Zielerreichung)</p>	<p>z. B.: 20 % Umsatzziele + 20 % Terminziele + 20 % Bestandskundenziele + 20 % Neukundenziele + 20 % Datenpflegeziele</p> <p><b>Erläuterung:</b> Es müssen prinzipiell alle der vereinbarten Ziele erreicht werden um eine hundertprozentige Ausschöpfung des Grundgehaltes zu ermöglichen, etwaige Leistungen welche über die Umsatzziele hinausgehen, werden mit entsprechenden Prozentsätzen aliquot vergütet.</p>

Abbildung 31: mögliche Ausgestaltung von aufgeteilten Zielvorgaben (Eigene Darstellung)

Im Hinblick auf mögliche Ausgestaltungsformen von Leistungsanreizsystemen wurde ersichtlich, dass der Großteil der ProbandInnen, welche im Zuge der empirischen Untersuchung befragt wurden, einem „klassischen“, stark auf Umsatzzahlen basierenden, Bemessungssystem unterliegen. Diese ProbandInnen gaben hierbei an, dass sie mit dieser Art von Systemen, sowohl auf der MitarbeiterInnen- als auch

auf der Führungsebene, nur bedingt zufrieden sind. Aus den Ergebnissen der Erhebungen ging ebenfalls hervor, dass etwaig kundInnenorientierte Kennzahlen zwar auf Ebene von Führungskräften als wünschenswert erachtet werden, jedoch vonseiten der direkt betroffenen MitarbeiterInnen aufgrund von zu geringer Transparenz bzw. schwieriger Messbarkeit kategorisch abgelehnt wurden. Zumeist kann bei der Festlegung von Bemessungsgrundlagen nur von suboptimalen Umständen gesprochen werden, da eine hundertprozentige Zufriedenheit beider Parteien kaum erreichbar zu sein scheint. Dieser Umstand wird von einer Probandin sehr treffend mit folgender Aussage umschrieben:

*„Man kann es nie wirklich allen Mitarbeitern recht machen, zu hundert Prozent werden nie alle mit einer bestimmten Lösung zufrieden sein, das ist einfach nicht realistisch. Ziel eines Unternehmens sollte es sein, zumindest eine neunzigprozentige Zufriedenheit zu erreichen“* (Probandin 7 21.02.2020).

Es wird von den ProbandInnen ebenfalls als äußerst demotivierend empfunden, wenn Parameter in Zielvorgaben einbezogen werden, welche durch die Handlung von einzelnen Personen nicht bzw. kaum beeinflussbar zu sein scheinen. Hierunter fällt beispielsweise die Einbeziehung des gesamtunternehmerischen Erfolges. Auch empfinden die meisten ProbandInnen, dass sie sich gerecht bzw. fair ihren KollegInnen gegenüber verhalten. Die wenigsten MitarbeiterInnen zeigen sich jedoch damit einverstanden, etwaige leistungsbezogene Anreize mit ihren KollegInnen zu teilen, wenn diese nicht zumindest mit eigenen losgelösten Zielvorgaben (z. B.: 80 % Auftragsabwicklung innerhalb eines Tages) an der Erreichung von übergeordneten Teamzielen beteiligt sind.

#### *10.8.2 Ausschüttungsmodalitäten der Anreize*

Aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung lässt sich ebenfalls ableiten, dass es für die befragten ProbandInnen besonders wichtig zu sein scheint, dass die für die Zielerreichung relevanten Parameter so klar wie möglich kommuniziert werden und dass auch bei Nichterreichung von Zielen keine monetären Repressalien oder gar Entlassungen zu befürchten sind. Vielmehr wünschen sich die ProbandInnen in schwierigen Zeiten zielführende Unterstützungsmaßnahmen durch Führungskräfte. Des Weiteren scheint ersichtlich, dass Anreize stets auch als solche wahrnehmbar sein sollten, denn wenn variable Anteile als zu gering wahrgenommen werden, wird nach Ansicht der ProbandInnen ein Nichterhalt von

Bonuszahlungen bzw. ein Nichterfüllen der Zielvorgaben häufig als vernachlässigbare Bagatelle abgetan. Aus diesem Grund sollten variable Gehaltsanteile eine gewisse Höhe aufweisen, die dem Betroffenen bei Nichterhalt durchaus empfindlich treffen kann. Dennoch sollten diese Einbußen auch nicht zu drastisch sein, um im Falle des Ausbleibens von variablen Gehaltsanteilen (z. B.: bedingt durch unverschuldet entstandene schlechte Umsatzzahlen) nicht langfristig demotivierend zu wirken. Die Wortmeldung einer Probandin umschreibt diesen Umstand relativ klar:

*„Wenn man sich voll reinkniet, alles versucht und am Ende hört, dass man nur 20 % seiner Ziele erreicht hat, dann ist das schon ziemlich demotivierend“* (Probandin 1b 02.03.2020).

Bei der Frage, welche Form der Ausschüttung von den ProbandInnen präferiert wird, scheint vermehrt der Wunsch nach einer direkt an den Verkauf/Vertragsabschluss anknüpfenden Ausschüttung ableitbar. Dieser Umstand scheint auf den Aspekt zurückzuführen zu sein, dass die ProbandInnen bei dieser Ausschüttungsform einen kognitiven Konnex zwischen der erbrachten Leistung und der dafür erhaltenen Entlohnung bilden können. Auch untergliederte Ausschüttungsformen werden von den ProbandInnen als förderlich für die Motivation erachtet, sofern diese sinnvoll gestaltet wurden. Als exemplarisches Beispiel aus der Praxis sei hierbei folgende Variante angeführt: Nach dem Vertragsabschluss werden direkt 70 % der dafür vorgesehenen Provision ausgeschüttet und die restlichen 30 % werden nach Abschluss der Vertragsabwicklung an die/den MitarbeiterIn überwiesen, um somit gegebenenfalls eine Überbrückung von weniger erfolgreichen Verkaufsmonaten zu ermöglichen. Als nicht förderlich für die Motivation scheinen nach Ansicht der ProbandInnen unterschiedliche Berechnungsfaktoren, gemessen am Grad der Zielerreichung, zu sein wobei durch einen höheren Grad der Zielerreichung höhere Ausschüttungsfaktoren zur Provisionsberechnung herangezogen werden. Diese Ausschüttungsform scheint die Betroffenen mehrheitlich zu veranlassen, etwaige Verträge zurückzuhalten, um somit in den vollen Genuss höherer Bemessungsfaktoren zu kommen:

*„Wenn ich 90 % meines Zieles erreicht habe bekomme ich den Faktor 25 und wenn ich nur 50 % erreiche, bekomme ich den Faktor 12, dementsprechend bin ich dann verleitet meine Aufträge zu horten und das ist halt für die Firma nicht so günstig“*  
(Probandin 1b 02.03.2020).

### 10.8.3 Teamziele und Individualziele

Nach Ansicht der im Zuge der empirischen Erhebung befragten ProbandInnen scheinen Teamziele grundlegend besser dafür geeignet zu sein, einen positiven Effekt auf das unternehmensinterne Betriebsklima auszuüben, da hierbei auch im Falle der Nichterreicherung von Zielen ein zentrales Gefühl der Zusammengehörigkeit die emotionale Bindung zwischen den Teammitgliedern weiter festigen kann. Die ProbandInnen wiesen ebenfalls darauf hin, dass sich Teamziele zumeist aus der Summe der vorhandenen Individualziele ergeben. Sollte der Umstand vorliegen, dass MitarbeiterInnen lediglich an Teamzielen bemessen werden, so scheinen sich dennoch Individualziele in informeller Form zu entwickeln. Diese werden im Zuge der teaminternen Eigenverantwortung, entsprechend der im Team vorherrschenden Stärken und Schwächen, an die einzelnen Teammitglieder zugeteilt. Ebenfalls scheint aus den Ergebnissen der empirischen Erhebungen ersichtlich zu sein, dass sich vor allem junge MitarbeiterInnen durch Teamziele motiviert fühlen, während sich ältere MitarbeiterInnen, bedingt durch bereits gefestigte Strukturen, eher durch Individualziele motiviert fühlen. Um dieser Dissonanz entgegenwirken zu können, scheinen divergierende Entlohnungsschemata bei Individualzielen und Teamzielen aus Sicht zahlreicher ProbandInnen eine akzeptable Alternative darzustellen. Auch verwiesen zahlreiche ProbandInnen darauf, dass durch die klare Vergabe und Definition von Verantwortungsbereichen einem negativen Betriebsklima sowie einer wachsenden Missgunst und einem erhöhtem Konfliktpotenzial pro-aktiv entgegen gewirkt werden kann.

## 10.9 Bindungsbereitschaft

Der Großteil der ProbandInnen gibt an, dass die essenziellsten Aspekte einer langfristigen Bindungsbereitschaft von einer guten Kommunikationskultur, einem angenehmen Betriebsklima und dem grundlegenden Spaß an der Arbeit abhängig zu sein scheinen. Nach Ansicht der ProbandInnen stellt auch die Frage des Unternehmensimages sowie der bereits erwähnte Faktor einer entsprechenden Identifikation

mit dem Unternehmen und dessen angebotenen Produkten/Leistungen einen der wichtigsten Ankerpunkt für den Wunsch nach einer langfristigen Bindung dar. Die Loyalität von MitarbeiterInnen, welche stark mit dem Unternehmen verbunden sind, scheint ebenfalls nur sehr schwer durch entsprechende monetäre Mehrleistungen kompensierbar zu sein, was die nachfolgenden Wortmeldungen deutlich widerspiegeln:

*„Da müsste schon ein ordentlicher Batzen mehr Gehalt drinnen sein, dann würde ich mir das schon überlegen aber halt auch nur wenn das nicht irgendein unseriöser Haufen ist, wo man nach kurzer Zeit draufkommt, dass das alles nur ein Lockangebot war und in Wahrheit die Situation eine ganz andere ist“* (Proband 3b 10.03.2020).

*„Ich würde auch für € 500,-- mehr Verdienst nicht wechseln“* (Proband 5b 21.02.2020).

Nach den Angaben der befragten Führungskräfte ist die Personalpolitik von Unternehmen zumeist auf eine langfristige MitarbeiterInnenbindung ausgerichtet. Mit den dementsprechenden Maßnahmen sollen einerseits Kosten gesenkt werden, andererseits soll dem wachsenden Fachkräftemangel entschieden entgegengewirkt werden. Derartige Personalstrategien lassen sich aufgrund hoher Fluktuationsraten in urbanen Gebieten und mangelhafter Konsequenz bei der Umsetzung nur schwer verwirklichen. Ebenfalls sind Wechselbegehren von High-Quality-MitarbeiterInnen aufgrund beschränkt verfügbarer Aufstiegsmöglichkeiten kaum vermeidbar. Der Umgang mit älteren MitarbeiterInnen wird häufig als Richtwert für den Wunsch eines längerfristigen Verbleibes in Unternehmen herangezogen. Bei Bindungsbemühungen kommt es nach Meinung der ProbandInnen nicht ausschließlich auf deren Wert an. Auch kleine Aufmerksamkeiten, wie beispielsweise ein Eis an heißen Sommertagen, können von MitarbeiterInnen als wertschätzend wahrgenommen werden. Grundlegend scheint aus den Ergebnissen der Erhebung ableitbar, dass sich jüngere MitarbeiterInnen eher durch immaterielle und ältere MitarbeiterInnen eher durch materielle Anreize an Unternehmen binden wollen.

## **10.10 Nachbesetzung von VertriebsmitarbeiterInnen**

Im Rahmen ihres Einstellungsprozesses scheinen sich zahlreiche Branchen mit Problematiken konfrontiert zu sehen, die aus dem Fachkräftemangel hervortreten.

Das Hauptproblem scheint hierbei der Kosten-Zeit-Faktor zu sein. Je nach geforderten Qualifikationen von MitarbeiterInnen können mit dem Nachbesetzungsprozess, laut Angaben der ProbandInnen, ein zwischen 13 Wochen bis zu einem Jahr dauernder Zeitaufwand einhergehen. Nach Angabe von zahlreichen ProbandInnen ist die Fluktuationsrate in ruralen Gebieten länger als in urbanen Gebieten, was jedoch durch eine entsprechend höhere Nachbesetzungsdauer egalisiert wird.

### **10.11 Soziodemografische Ausprägungen am Arbeitsplatz**

Der wissenschaftliche beschriebene Trend des „Female-Shift“ (siehe Kapitel 2.5) scheint nach den Erkenntnissen der empirischen Untersuchung auch in der vermeintlich als „Männerdomäne“ betitelten Disziplin des Verkaufes erkennbar zu sein. Hierbei wurde in Wortmeldungen von ProbandInnen auf Frauenquoten von bis zu 70 % hingewiesen. Dieser Umstand scheint nach Meinung der ProbandInnen auf eine gerechtere Chancenverteilung sowie ein höheres Engagement von Frauen gegenüber männlichen Kollegen zur pro-aktiven Vermeidung von ungerechtfertigten Vorurteilen zurückzuführen zu sein. Nach Meinung der Literatur und einiger ProbandInnen wird Frauen eine höhere Emotionalität nachgesagt und eine höhere Affinität zu empathischem Handeln attestiert. Es scheint nach Angaben der ProbandInnen aktuell zu einer leichten Verjüngung von Unternehmen zu kommen. Bei der Frage nach dem sozialen Miteinander in Unternehmen scheint die Mehrzahl der ProbandInnen davon überzeugt zu sein, dass stets versucht wird, seine KollegInnen zu unterstützen, sofern der damit verbundene Mehraufwand nicht überhandnimmt. Unternehmenskulturelle Aspekte, wie flache Hierarchiestufen, das Anbieten des Du-Wortes sowie Team-Building-Events, scheinen dieses soziale Gefüge ebenfalls zu stärken.

### **10.12 Branchenspezifische Unterschiede**

Die im Rahmen dieser Arbeit ableitbaren Unterschiede hinsichtlich des Einsatzes und der Wahrnehmung von Leistungsreizsystemen lassen sich scheinbar sowohl im B2B- als auch B2C-Dienstleistungsbereich auf das/die zu verkaufende Produkt/Dienstleistung, die Anzahl der im Unternehmen beschäftigten MitarbeiterInnen sowie das für den Verkauf erforderliche Know-How zurückführen. Nach Meinung der befragten ProbandInnen scheint eine klare Untergliederung in reine Produkt- und Dienstleistungsunternehmen nicht möglich zu sein, da sowohl Produkt- als auch Dienstleistungsverkäufe äußerst beratungsintensiv ausgeprägt sein können (z. B.:

Projektverkauf vs. Vermittlung von qualifiziertem Personal). Jedoch scheint nach Meinung der befragten ProbandInnen der Verkauf an B2B-KundInnen aufgrund höherer Verhandlungsmacht schwieriger zu sein als der Verkauf an B2C-EndkundInnen. Aus diesem Grund empfiehlt sich besonders im B2B-Dienstleistungssektor eine verstärkte Fokussierung auf die Bindung von qualifizierten MitarbeiterInnen.

### **10.13 Cafeteria-System als alternativer Ansatz der Entlohnung**

Aufgrund der Daten der empirischen Erhebungen scheinen sowohl indirekt/direkt von Leistungsanreizsystemen betroffene MitarbeiterInnen als auch Führungskräfte dem alternativen Vergütungsansatz eines Cafeteria-Systems durchwegs positiv gegenüberzustehen und in dieser Ausgestaltungsform einen potenziellen Ansatz zu erkennen, der die Möglichkeit bieten könnte, den individuellen Wünschen und Bedürfnissen von MitarbeiterInnen bestmöglich gerecht zu werden:

*„So ein System könnte ich mir durchaus vorstellen, weil jeder sich zusammenstellen kann, was ihm wichtig ist“* (Probandin 8 18.02.2020).

*„Also ich finde diese Idee wirklich gut, so können die jungen KollegInnen sich für mehr Freizeit entscheiden und alle, die das nicht mögen, für mehr Geld“* (Proband 3a 23.02.2020).

*„Ja, ich denke so ein System könnte für die Zukunft ein tolles Alleinstellungsmerkmal am doch relativ leergefischten Arbeitsmarkt sein“* (Probandin 5a 23.02.2020).

Die Umsetzung eines derartigen Vergütungssystems scheint maßgeblich von drei Faktoren abzuhängen: von der Größe des Unternehmens, von der Anzahl der im Unternehmen beschäftigten MitarbeiterInnen und vom grundlegenden Veränderungswillen der Führungsebene. Hinsichtlich der beiden ersten Faktoren scheint sich das Problem aus einem nur schwer zu bewältigenden Verwaltungsaufwand zu ergeben, während beim dritten Faktor vor allem eine konservativ ausgerichtete personalpolitische Grundeinstellung der Führungsebene einer Einführung von solchen Systemen widersprechen kann. Es wurde im Zuge der durchgeführten Erhebungen jedoch auch mehrfach darauf hingewiesen, dass die Umsetzung von solchen Systemen im Bereich von KMUs durchaus realistisch zu sein scheint.



## **10.14 Konkrete Ausgestaltung von LAS-Modulen**

In der nachfolgenden Darstellung sollen die im Zuge der empirischen Erhebungen erarbeiteten unterschiedlichen Ausgestaltungsformen von Leistungsanreizmodulen hinsichtlich ihrer Wirkungsbereiche kategorisiert und entsprechend der bereits bekannten Parameter Langzeitwirkung (L), Sicherheitsgefühl (S), Kosten (K), Transparenz (T), Messbarkeit (M) und Realisierbarkeit (R), in Bezug auf die Anwendung in vertriebsorientierten Unternehmen, bewertet werden:

Themen	ERLÄUTERUNG VON MÖGLICHEN MAßNAHMEN	L	S	K	T	M	R
Ausgangs-situation	<p><b>Soziale Einflussfaktoren:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevanz für Sozial- und Umweltprojekte steigt bei den ArbeitnehmerInnen</li> <li>• Erkennbare Tendenz ArbeitskollegInnen auszuhelfen sofern nicht inhärenter Mehraufwand damit verbunden ist</li> <li>• Bei großen Unternehmen und Konzernen herrscht die Angst der Ersetzbarkeit, hierbei ergibt sich eine verminderte Motivation und Bindungsbereitschaft</li> <li>• Kommunikation und Spaß an der Arbeit als allumfassendes Verbesserungspotential</li> <li>• Betriebsklima als einer der Kernfaktoren der Motivation und Bindungsbereitschaft</li> </ul>	x	x	x	x	x	X
Erhöhung der Freude an der Arbeit	<p><b>1. Maßnahmen um KollegInnen besser kennenlernen zu können:</b></p> <p>Eine Stunde à Monat für gemeinsame Aktivitäten mit KollegInnen in der Arbeitszeit und auf Kosten der/des Arbeitgeber/s/In für z. B. gemeinsames Essen gehen, gemeinsame Sportaktivitäten, gemeinsames Shoppen etc. kann eingeführt werden:</p> <p><b>Mögliche (positive/negative) Ausprägungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Positive Effekte auf das Betriebsklima</li> <li>+ Relativ zeitnahe Wirksamkeit</li> <li>+ Moderate Kosten</li> <li>+ Sehr einfache Realisierbarkeit</li> <li>- Ablehnung durch introvertierte MitarbeiterInnen (möglicher zusätzlicher Stressfaktor)</li> </ul>	L	S	K	T	M	R
		1 ↔	1 ↔	1 ↓	1 ↔	1 ↔	1 ↑
Erhöhung der Freude an der Arbeit	<p><b>2. Wöchentliche Jour Fixes, Vertriebsmeetings und Einzelgespräche:</b></p> <p>Es bedarf einer klaren Linie bei externer/interner Kommunikationsmaßnahmen. Hiermit soll die Transparenz und die Akzeptanz der MitarbeiterInnen gegenüber etwaigen Maßnahmen gefördert werden:</p> <p><b>Mögliche (positive/negative) Ausprägungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Bessere Kommunikation und besseres Betriebsklima</li> <li>+ Effektivere und effizientere Arbeitsweise und Vermeidung von Missverständnissen</li> <li>+ Keine Mehrkosten</li> <li>+ Äußerst einfache Realisierbarkeit</li> <li>- Mögliche Ablehnung von etablierten MitarbeiterInnen (Wahrnehmung als Zeitverschwendung)</li> </ul>	L	S	K	T	M	R
		2 ↑	2 ↑	2 ↓	2 ↑	2 ↔	2 ↑

Themen	ERLÄUTERUNG VON MÖGLICHEN MAßNAHMEN	L	S	K	T	M	R
Erhöhung der Freude an der Arbeit	<p><b>3. Spielerische Wettbewerbe:</b>  Ein gesunder Wettbewerb (z. B.: Bestenliste der VerkäuferInnen) kann die Leistungsbereitschaft, durch das Wecken von Ehrgeiz, fördern. Hierbei müssen aber die folgenden zwei Voraussetzungen beachtet werden:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Keine Einbeziehung mittels wertvoller Incentivierungen (GewinnerInnen auf rein emotionaler Ebene belohnen)</li> <li>Keine Denunzierung von vermeintlich schlechteren VerkäuferInnen (nur Top 3 VerkäuferInnen sollten angeführt werden)</li> </ol> <p><b>Mögliche (positive/negative) Ausprägungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Erhöhung von Spaß an der Arbeit</li> <li>+ Anreiz zur Mehrleistung</li> <li>- Gefahr der Demotivierung wenn man es nie unter die Top 3 schafft</li> <li>- Gefahr der Entwicklung von Einzelkämpfern</li> </ul>	3 ↑	3 ↑	3 ↓	3 ↓	3 ↔	3 ↑
	<p><b>4. Individuelle Gestaltung von Büroräumlichkeiten:</b>  Durch die Möglichkeit sich sein Büro, zu einem gewissen Ausmaß, durch selbst wählbare Ausstattungsgegenstände wie z. B. Pflanzen, Beleuchtungen, Bilder, Arbeitsutensilien etc., zu individualisieren soll der Wohlfühlfaktor am Arbeitsplatz gesteigert werden:</p> <p><b>Mögliche (positive/negative) Ausprägungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ MitarbeiterInnen scheinen durch derartige Maßnahmen eher bereit zu sein mehr Zeit im Büro zu verbringen</li> <li>- Gegebenenfalls relativ hohe Kosten</li> <li>+ Erhöhte Identifikation mit der/dem ArbeitgeberIn</li> <li>+ MitarbeiterInnen können sich am Arbeitsplatz wohler fühlen</li> </ul>	4 ↑	4 ↑	4 ↑	4 ↓	4 ↔	4 ↑

Themen	ERLÄUTERUNG VON MÖGLICHEN MAßNAHMEN	L	S	K	T	M	R
Erhöhung der Freude an der Arbeit	<p><b>5. Team-Building-Events und gemeinsame Ausflüge:</b> Mögliche Events könnten z. B. sein: gemeinsame Sportveranstaltungen, gemeinsame Teamausflüge, gemeinsame Fortbildungskurse, Sommerfeste und Weihnachtsfeiern, Kulturveranstaltungen etc.:</p> <p><b>Mögliche (positive/negative) Ausprägungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Positive Effekte auf das Betriebsklima</li> <li>- Teilweise hohe Kosten</li> <li>- Bei konsequenter und nicht nur einmaliger Durchführung kann eine langfristige Bindung von MitarbeiterInnen gefördert werden und sich ein positiver Einfluss auf das Image der/des Arbeitgeber/s/In entwickeln</li> </ul>	5 ↑	5 ↑	5 ↑	5 ↔	5 ↓	5 ↑
	<p><b>6. Vergünstigte/Kostenlose Verpflegung durch die/den ArbeitgeberIn:</b> Durch vergünstigte oder kostenfreie (gesunden) Speisen in einer Kantine oder mittels täglicher Essenslieferungen soll den MitarbeiterInnen ein vernünftiges Mittagessen geboten werden. Dies soll sich nicht nur positiv auf die Motivation, sondern auch positiv auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen auswirken:</p> <p><b>Mögliche (positive/negative) Ausprägungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Positive Effekte auf das Betriebsklima und die generelle ArbeitnehmerInnenzufriedenheit</li> <li>+ Gesundere MitarbeiterInnen bedeuten weniger Krankenstände und mehr Leistungsbereitschaft</li> <li>- Teilweise höhere Kosten sind möglich</li> <li>+ Möglichkeit zum informellen Austausch zwischen KollegInnen</li> </ul>	6 ↑	6 ↑	6 ↔	6 ↔	6 ↓	6 ↑
Persönliche Entwicklung	<p><b>7. Schulungsangebote durch ArbeitgeberInnen:</b> Durch kontinuierliche Schulungsangebote soll den ArbeitnehmerInnen die Möglichkeit gegeben werden sich persönlich weiter zu entwickeln, um dadurch gegebenenfalls mehr Verantwortungsbereiche im Unternehmen zu erhalten (z. B.: EDV-, Sprach-, Verkaufs- und Kommunikationsschulungen):</p> <p><b>Mögliche (positive/negative) Ausprägungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Langfristige MitarbeiterInnenmotivation und -bindung</li> <li>- Relativ kostenintensiv</li> <li>- Nicht für jede/n MitarbeiterIn sind Fortbildungen wünschenswert</li> <li>+ Erhöhung des Know-How im Unternehmen</li> <li>+ Potenzielle Entwicklung von MitarbeiterInnen zu Führungskräften von morgen</li> </ul>	7 ↑	7 ↑	7 ↑	7 ↔	7 ↓	7 ↔



Themen	ERLÄUTERUNG VON MÖGLICHEN MAßNAHMEN					
	L	S	K	T	M	R
<b>Persönliche Entwicklung</b>	<p><b>8. Aufstiegsmöglichkeiten:</b> Durch Aufstiegsmöglichkeiten soll den MitarbeiterInnen die Möglichkeit geboten werden im Unternehmen Karriere zu machen, mehr zu verdienen, mehr Verantwortung zu bekommen, mehr Mitspracherecht zu erhalten und MitarbeiterInnen zu führen:</p> <p><b>Mögliche (positive/negative) Ausprägungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Langfristigste Motivation von MitarbeiterInnen</li> <li>+ Beste Möglichkeit der MitarbeiterInnenbindung</li> <li>+ Hohe Kosten durch Gehaltserhöhungen möglich</li> <li>- Mögliche Probleme betreffend Betriebsblindheiten</li> <li>- Gegebenenfalls verminderter Know-How Zuwachs</li> <li>- Möglichkeit der Umsetzung ist stark von der Größe des Unternehmens abhängig</li> </ul>					
	8 ↑	8 ↑	8 ↑	8 ↔	8 ↓	8 ↓
<b>Work-Life-Balance</b>	<p><b>9. Mehr Urlaub</b> MitarbeiterInnen, die mehr Wert auf ihre Work-Life-Balance legen, habe die Möglichkeit sich anstelle von monetären Vergütungen mehr Urlaub zu wünschen:</p> <p><b>Mögliche (positive/negative) Ausprägungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Entspanntere MitarbeiterInnen</li> <li>+ Langfristige Bindungsmöglichkeit</li> <li>+ Mögliche Kostenreduktion</li> <li>- Urlaub muss dennoch freigegeben werden</li> </ul>					
	9 ↑	9 ↔	9 ↓	9 ↔	9 ↔	9 ↑
<b>Work-Life-Balance</b>	<p><b>10. Zeitsysteme:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Vertrauensarbeitszeit:</b> Es muss keine Zeiterfassung durchgeführt werden und den MitarbeiterInnen wird vertraut, dass sie verlässlich ihrer Arbeit nachgehen</li> <li>2. <b>Gleitzeit mit Kernzeit:</b> Der/Die ArbeitnehmerIn hat eine Kernzeit. Rund um diese Kernzeit kann die/der ArbeitnehmerIn entscheiden ob sie/er bereits früher nach Hause oder später zur Arbeit gehen möchte</li> <li>3. <b>Gleitzeit ohne Kernzeit:</b> Absolut freie und autonome Gestaltung der Arbeitszeiten</li> </ol> <p><b>Mögliche (positive/negative) Ausprägungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Verglichen mit einem „normalen“ Arbeitszeitmodell scheint jedes dieser drei Modelle besser angenommen zu werden</li> <li>o Bei den Varianten 2 und 3 ist eine Zeiterfassung erforderlich, bei der Variante 1 nicht</li> <li>+ Alle Varianten können einen wesentlichen Einfluss auf die Bindungsbereitschaft und Motivation von MitarbeiterInnen haben</li> </ul>					
	10.1 ↑	10.1 ↑	10.1 ↔	10.1 ↓	10.1 ↓	10.1 ↓
	10.2 ↔	10.2 ↔	10.2 ↔	10.2 ↔	10.2 ↔	10.2 ↑
	10.3 ↑	10.3 ↑	10.3 ↔	10.3 ↓	10.3 ↓	10.3 ↓

Themen	ERLÄUTERUNG VON MÖGLICHEN MAßNAHMEN	L	S	K	T	M	R
Work-Life-Balance	<p><b>11. Home-Office:</b> MitarbeiterInnen soll durch dieses Angebot die Möglichkeit gewährt werden etwaige Arbeiten auch von zu Hause aus zu erledigen. Dies scheint, vor allem in Zeiten einer fortschreitenden Digitalisierung, immer einfacher bewerkstelligbar zu sein:</p> <p><b>Mögliche (positive/negative) Ausprägungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Flexiblere MitarbeiterInnen</li> <li>+ Weniger Krankenstände</li> <li>+ Zufriedenere MitarbeiterInnen</li> <li>- Mögliches Ausnutzen des Systems</li> <li>- IT-technische/r Mehrkosten und Mehraufwand</li> </ul>	11 ↑	11 ↑	11 ↑	11 ↓	11 ↓	11 ↓
	<p><b>12. Mobilitätszuschüsse (öffentliche Verkehrsmittel/Treibstoff):</b> Es könnten den MitarbeiterInnen bestimmte festgelegte Beträge für monatliche Tankfüllungen oder Halbjahres-/Jahrestickets zur Nutzung von öffentlichen Verkehrsmitteln vonseiten der/des Arbeitgeber/s/In bereitgestellt werden:</p> <p><b>Mögliche (positive/negative) Ausprägung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Einfach umzusetzen</li> <li>+ Zeitnahe Umsetzung möglich</li> <li>- Erhöhter Kostenfaktor</li> <li>- Langzeitwirkung eher nicht gegeben</li> </ul>	12 ↔	12 ↔	12 ↑	12 ↔	12 ↔	12 ↑
Mobilität	<p><b>13. Verbesserte Dienstreisemöglichkeiten:</b> Vor allem bei internationalen Konzernen, bei denen Reisetätigkeiten an der Tagesordnung stehen, können verbesserte Reisemöglichkeiten, wie etwa ein Platz in der Businessklasse, sehr motivationsfördernd wirken:</p> <p><b>Mögliche (positive/negative) Ausprägungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohe Kosten</li> <li>+ Einfache Umsetzbarkeit</li> <li>+ Hohes Motivationssteigerungspotential</li> <li>+ Höhere Reisebereitschaft im Vertrieb</li> <li>+ Potentielle Verbesserung der Reputation des Unternehmens</li> </ul>	13 ↑	13 ↑	13 ↑	13 ↔	13 ↔	13 ↓

Themen	ERLÄUTERUNG VON MÖGLICHEN MAßNAHMEN	L	S	K	T	M	R
Arbeitsgestaltung	<p><b>14. Freie Arbeitsgestaltung:</b> Durch die Erhöhung von Weisungsrechten und der Entscheidungsmacht soll der/dem MitarbeiterIn mehr Freiraum bei der Durchführung ihrer/seiner Tätigkeit gewährt und somit die arbeitstechnische Selbstbestimmung gefördert werden:</p> <p><b>Mögliche (positive/negative) Ausprägungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Förderung der Eigeninitiative</li> <li>+ Förderung der Kreativität</li> <li>+ Mehr Spaß beim Arbeiten</li> <li>o Sehr disziplinierte MitarbeiterInnen erforderlich</li> <li>o Klare Zielvorgaben sind erforderlich</li> <li>- Erhöhte Gefahr der Zielverfehlung</li> <li>- Schwierige Umsetzbarkeit</li> </ul>	14 ↑	14 ↑	14 ↔	14 ↓	14 ↓	14 ↓
	<p><b>15. Job Rotation:</b> Durch die Möglichkeit auch andere Arbeitsbereiche temporär zu testen soll den MitarbeiterInnen die Möglichkeit gegeben werden unentdecktes Potenzial für andere Aufgabenbereiche zu erkennen. Ebenfalls soll durch derartige Maßnahmen ein besseres Verständnis gegenüber anderen Abteilungen des Unternehmens geschaffen werden:</p> <p><b>Mögliche (positive/negative) Ausprägungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Verbesserung des Betriebsklimas</li> <li>+ Erkennen von unentdecktem Potential</li> <li>- Verweigerung von Abteilungen</li> <li>- Schwierige Umsetzung</li> </ul>	15 ↑	15 ↔	15 ↓	15 ↑	15 ↓	15 ↓
Image	<p><b>16. Imagekampagnen:</b> Derartige (offline/online) Kampagnen sollten stets transparent sein und niemals erzwungen wirken da ansonsten ein absolut konträres Ergebnis, zu dem gewünschten Effekt der verbesserten Wahrnehmbarkeit, eintreten kann:</p> <p><b>Mögliche (positive/negative) Ausprägungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Ein gutes Unternehmensimage kann einen äußerst positiven Einfluss auf die Bindungsbereitschaft und die Motivation von MitarbeiterInnen haben</li> <li>+ Höher qualifizierte Bewerbungen</li> <li>- Möglicherweise mit hohen Kosten verbunden</li> <li>- Zielgerichtete Umsetzung sehr schwierig</li> </ul>	16 ↑	16 ↔	16 ↑	16 ↔	16 ↓	16 ↓



Themen	ERLÄUTERUNG VON MÖGLICHEN MAßNAHMEN					
	L	S	K	T	M	R
Image	<p><b>17. Sozial und Umweltkampagnen:</b>            Derartige (offline/online) Kampagnen unterliegen denselben Voraussetzungen wie Imagekampagnen und sollten nur unter der Prämisse einer tatsächlich vorliegenden Intention eingesetzt werden da man ansonsten als Unternehmen relativ einfach des „Green Washings“ bezichtigt werden könnte:</p> <p><b>Mögliche (positive/negative) Ausprägungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bewusstsein muss geschaffen werden (schwierig bei manchen MitarbeiterInnen und Branchen)</li> <li>+ Besseres Image kann höher qualifiziertes Personal „anlocken“</li> <li>+ Höhere Identifikation mit dem Unternehmen kann erreicht werden</li> <li>- Möglicherweise mit hohen Kosten verbunden</li> <li>- Zielgerichtete Umsetzung sehr schwierig</li> <li>- Gefahr der Wahrnehmung als „Green Washing“</li> </ul>					
	17 ↑	17 ↔	17 ↑	17 ↔	17 ↓	17 ↓
Emotionen	<p><b>18. Lob und Anerkennung:</b>            Diese Form der Motivationssteigerung und MitarbeiterInnenbindung bildet die mit Abstand kostengünstigste, direkteste und am wenigsten zeitintensive Alternative dieses Handlungsbereiches und sollte von jedem Unternehmen berücksichtigt werden:</p> <p><b>Mögliche (positive/negative) Ausprägungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Keine Kosten werden verursacht</li> <li>+ Guter Beitrag zum Betriebsklima</li> <li>+ Ehrlich gemeintes Lob kann motivations- und bindungsfördernd wirken</li> <li>+ Sofort umsetzbar und direkte Wirkung auf den gewünschten Empfänger</li> </ul> <p><b>Ergänzung:</b> Kleine Aufmerksamkeiten, wie etwa ein Eis an heißen Tagen oder auch Blumen zu Jubiläen, können ein starkes Gefühl der Wertschätzung in MitarbeiterInnen auslösen.</p>					
	18 ↑	18 ↑	18 ↓	18 ↑	18 ↑	18 ↑



Themen	ERLÄUTERUNG VON MÖGLICHEN MAßNAHMEN					
	L	S	K	T	M	R
Sachleistungen	<p><b>19. Allg. Zuwendungen:</b>            In diesen Bereich können z. B. Dienstwohnung, Dienstwagen, vergünstigte Mitgliedschaften und Tarife, Frisches Obst, gratis Kaffee etc. fallen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Büroausstattung:</b>                In diesen Bereich können z. B. Sitzgelegenheit, Beleuchtung, Einrichtung etc. fallen</li> <li>• <b>Arbeitsmaterialien:</b>                In diesen Bereich können z. B. Laptop, Diensthandy, Tablet etc. fallen</li> </ul> <p><b>Mögliche (positive/negative) Ausprägungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Bewertung als Basisfaktor, dieser sollte auf jeden Fall erfüllt werden</li> <li>- Nichtvorliegen kann als Ausschlusskriterium gewertet werden</li> <li>- Hohe Kosten können damit verbunden sein</li> <li>- Wenig Transparenz</li> <li>- Neid und Missgunst kann entstehen</li> </ul>					
	19 ↔	19 ↔	19 ↑	19 ↓	19 ↓	19 ↔
Monetäre Vergütung	<p><b>20. Leistungsabhängige Vergütung (risikoarm):</b>            Eine Leistungsabhängige Vergütung wird in der B2C-Vertriebsbranche zumeist als grundlegende Voraussetzung der Vergütung angesehen während im B2B-Bereich, abhängig von der Größe des Unternehmens, die Meinungen auseinandergehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Leistungsabhängige Vergütung (nach oben hin gedeckelt mit höherem Fixum):</b>                Hier wird eher das Sicherheitsgefühl von VertriebsmitarbeiterInnen bedient da auch in Zeiten geringer Umsätze immer noch ein hohes Fixum ausbezahlt wird mit dem die Person seinen/ihren Lebensstandard, ohne größere Einschränkungen, fortführen kann</li> </ul> <p><b>Mögliche (positive/negative) Ausprägungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geringere Bereitschaft der Mehrleistung</li> <li>+ Höheres Sicherheitsgefühl</li> </ul>					
	20 ↔	20 ↑	20 ↔	20 ↔	20 ↑	20 ↑

Themen	ERLÄUTERUNG VON MÖGLICHEN MAßNAHMEN	L	S	K	T	M	R
Monetäre Vergütung	<p><b>21. Leistungsabhängige Vergütung (risikoreich):</b> Siehe Punkt 20</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Leistungsabhängige Vergütung (nach oben hin nicht gedeckelt jedoch mit geringerem Fixum):</b> Mit dieser Variante werden eher risikofreudige MitarbeiterInnen bedient da hier überdurchschnittliche Leistungen konsequent belohnt werden und hinsichtlich des Verdienstes, nach oben hin, keine Grenzen gesetzt werden. Im Falle von weniger umsatzstarken Zeiten kann der variable Anteil jedoch auch wesentlich niedriger ausfallen.</li> </ul> <p><b>Mögliche (positive/negative) Ausprägungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Höhere Bereitschaft der Mehrleistung</li> <li>- Geringeres Sicherheitsgefühl</li> </ul>	21 ↔	21 ↓	21 ↑	21 ↓	21 ↓	21 ↑
	<p><b>22. Beteiligungen am Unternehmen:</b> Durch Beteiligungen am Unternehmen sollen die MitarbeiterInnen dazu bewegt werden ihr persönliches Verhalten so auszurichten, dass sie stets auch im Sinne des Unternehmens agieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Erfolgs und Gewinnbeteiligungen:</b> Derartige Beteiligungsformen sind zumeist auf aktuelle Umsätze bzw. Gewinne des Unternehmens, mit gewissen Prozentsätzen, ausgerichtet und fokussieren sich eher auf den kurzfristigen monetären Motivationsaspekt</li> </ul> <p><b>Mögliche (positive/negative) Ausprägungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Eher monetärer kurzfristiger Anreiz</li> <li>o Nur bedingt förderlich für langfristige Bindung</li> </ul>	22 ↑	22 ↔	22 ↑	22 ↔	22 ↑	22 ↑
Monetäre Vergütung	<p><b>23. Beteiligungen am Unternehmen:</b> Siehe Punkt 22</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Aktienbeteiligungen:</b> Aktien werden zu einem gewissen Kurswert ausgegeben. Über diesen kann die Person frei verfügen hierbei überwiegt meist der Bindungsfaktor bei den MitarbeiterInnen</li> </ul> <p><b>Mögliche (positive/negative) Ausprägungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Eher langfristiger Anreiz</li> <li>- Nicht geeignet für kurzfristige monetäre Anreize</li> </ul>	23 ↑	23 ↑	23 ↔	23 ↔	23 ↓	23 ↑



Themen	ERLÄUTERUNG VON MÖGLICHEN MAßNAHMEN						L	S	K	T	M	R
Monetäre Vergütung	<p><b>24. Betriebs und Altersvorsorge:</b> Zumeist werden derartige Bonifikationsformen mit länger andauernder Unternehmenszugehörigkeit bezahlt. Mit derartigen Maßnahmen sollen MitarbeiterInnen für ihre langfristige Treue gegenüber dem Unternehmen belohnt werden:</p> <p><b>Mögliche (positive/negative) Ausprägungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Zeichen der Wertschätzung gegenüber MitarbeiterInnen</li> <li>+ Steuerlich begünstigte Vorsorgemöglichkeiten</li> </ul>						24 ↔	24 ↑	24 ↔	24 ↑	24 ↔	24 ↑
	↑ = tendenziell hohe Ausprägung		↓ = tendenziell niedrige Ausprägung		↔ = tendenziell neutrale Ausprägung							
Legende	○ = neutraler Einfluss		+ = positiver Einfluss		- = negativer Einfluss							


Abbildung 32: Konkrete Ausgestaltung von LAS-Modulen (Eigene Darstellung)


## **10.15 Konkrete Maßnahmenempfehlungen für die A.M.**

Im nachfolgenden Kapitel soll anhand der gesammelten Erkenntnisse des Literaturteils dieser Arbeit sowie den Erkenntnissen der empirischen Erhebungen ein – an die individuellen Bedürfnisse der A.M. angepasster – Maßnahmenplan dargestellt werden:





SCHRITT 1: Einführung einer transparenten Kommunikationskultur				
Thema	Maßnahmen	Relevanz	To-Do	Kosten (Brutto)
 Verbesserung der Kommunikation	<p><b>Kommunikationsplan erstellen:</b>            Kommunikationsvorgaben für Entscheidungsträger und MitarbeiterInnen müssen entwickelt werden. Dazu bedarf es einer zielgerichteten Mediennutzung (face-to-face, Telefon, E-Mail), der Einbeziehung aller Betroffenen, der Gewährleistung eines gleichen Wissensstandes, der Erhöhung der Transparenz von Maßnahmen und Entscheidungen sowie der Koordinierung einer zielgerichteten Arbeitsteilung:</p> <p><b>Konkrete Maßnahmen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationsleitfaden für Führungskräfte erstellen und ausgeben</li> <li>• Implementierung einer offenen und transparenter Kommunikation als zentraler Punkt in den Unternehmenswerten</li> <li>• (1 * à Woche à 2 Std.) Vertriebs Jour-Fixe einführen</li> <li>• (1 * à Monat à 1 Std.) Einzelgespräche zwischen Vertriebsleiter und Vertriebsmannschaft</li> <li>• (1 * à Quartal à 2 Std.) Meeting zur Abstimmung zwischen Verwaltung und Vertrieb</li> </ul> <p><b>Effekte der Maßnahmen auf die A.M.:</b>            Durch die Forcierung einer transparenten und nachvollziehbaren Kommunikationskultur und der Verankerung dieser in den Unternehmenswerten sowie durch die konsequente Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen sollen alle MitarbeiterInnen stets auf dem gleichen Wissensstand gehalten werden, um somit etwaigen Missständen pro-aktiv entgegenwirken zu können.</p>	hoch	max. 2 Wochen	<p><b>Jour Fixe:</b> (Ø Basis € 33.700,- Jahresbruttogehalt); € 18,32 à Stunde * 2 Std. Zeitaufwand = € 36,64 à Person à Woche; 35 effektive Arbeitswochen * 6 Personen * € 36,64 = € 7694,40 à Jahr</p> <p><b>Einzelgespräche:</b> € 18,32 * 6 Personen * 12 Monate = € 1.319,04</p> <p><b>Meeting Verwaltung und Vertrieb:</b> € 18,32 * 2 Std. * 8 Personen * 4 Quartale (6 * Vertriebspersonal + 2 * Verwaltungspersonal) = € 1.172,48</p> <p><b>Gesamt = € 10.852,92</b></p>
SCHRITT 2: Einführung von Zielvorgaben für den Vertrieb				
Thema	Maßnahmen	Relevanz	To-Do	Kosten (Brutto)
 Individualziele (1)	<p><b>Definition von Unternehmenszielen:</b>            Bis dato gab es von Seiten der Unternehmensführung keine klar kommunizierten Unternehmensziele. Der erste Schritt in Richtung klar kommunizierter Unternehmensziele wurde im Zuge der Vorgabe, der dem Unternehmensziel dieser Masterarbeit zugrundeliegenden Umsatzziele, definiert. Hierbei wird eine <b>Umsatzsteigerung von 30 %-Punkten, im Vergleich zum Beobachtungszeitraum der Geschäftsjahre 2017/2018, bis zum 01.01.2023</b> angestrebt. Aufgrund von wirtschaftlichen Implikationen, welche sich aufgrund der Ende Februar 2020 ausgerufenen Corona Pandemie entwickelt haben, werden diese Ziele jedoch mit hoher Wahrscheinlichkeit nach unten korrigiert werden müssen, um von Seiten der Belegschaft nicht als unrealistisch bewertet zu werden.</p>	hoch	max. 2 Wochen	

Thema	Maßnahmen	Relevanz	To-Do	Kosten (Brutto)
 Individualziele (2)	<p><b>Definition von Individualzielen:</b>            Der A.M. wir empfohlen ihre Ziele in drei Teilziele zu untergliedern:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1 Umsatzziel/DB-Ziel (Basisziel 1):</b>              Die erste Grundlage um überhaupt in den Genuss von Bonifikationsbezügen (Bonusebene) zu kommen ist, dass jede/r MitarbeiterIn sich selbst erhalten muss + additiver 25 % zu den Selbsterhaltungskosten, welche zum Kompensationszweck für Verwaltungsaufwände gegengerechnet werden.</li> <li><b>2 Verwaltungsziele (Basisziel 2):</b>              Die zweite Grundlage, um in die Ebene des Bonifikationsbezuges zu gelangen ist, dass <b>Krankenstandsquoten</b> im Hinblick auf <b>monatliche MitarbeiterInneneinsatzzeiten unter 25 % der Gesamteinsatzzeiten</b> liegen müssen (bewusst konservativer festgelegt weil es nur schwer durch MitarbeiterInnen beeinflussbar ist) + <b>Einbringung von min. 90 % der MitarbeiterInnenstundenangaben</b>, drei Tage vor der monatlichen Abrechnungsperiode (Gehaltsüberweisung erfolgen am 15. jedes Monats).</li> <li><b>3 Akquise-Ziele (Basisziel 3):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Termin-Ziele:</b>                Es müssen mindestens fünf <b>persönliche KundInnentermine</b> bei Bestands- oder potentiellen NeukundInnen pro Woche durchgeführt werden (jede/r Kund/e/In darf à Monat nur einmal in die Berechnung einbezogen werden).</li> <li>• <b>NeukundInnen-Ziele:</b>                Es müssen mindestens drei Neukunden à Monat akquiriert und mit Personal beliefert werden.</li> <li>• <b>(Ergänzung) MitarbeiterInnenakquise-Ziele:</b>                Akquise-Ziele scheinen für die Personalbereitstellungsbranche wenig sinnvoll zu sein da der Bedarf an MitarbeiterInnen, einerseits vom Bedarf am Markt abhängig ist, andererseits auch von saisonalen Schwankungen definiert wird.</li> </ul> </li> </ol>	hoch	max. 2 Wochen	<p><b>Umsatzbasisziel:</b> € 33.700,- * 1,25 (100 % Selbsterhaltungskosten + 25 %ige Übererfüllung) = € 42.125,-</p> <p><b>z. B.:</b> 60 %ige Überfüllung = € 67.400,-; Berechnungsgrundlage für Boni wäre somit € 25.275,- (67.400 - 42.125) = bei 3 % Provisionsanteil für die MitarbeiterInnen = € 758,25 à 6 MitarbeiterInnen * 12 Monate = € 54.594,- à Jahr</p>



Thema	Maßnahmen	Relevanz	To-Do	Kosten (Brutto)
 Teamziele	<p><b>Team-Ziele:</b> Neben den individuellen Zielvorgaben wird der A.M. ebenfalls empfohlen entsprechende Team-Ziele zu implementieren da diese sich, aus Sicht der im Zuge dieser Arbeit gesammelten Erkenntnisse, durchaus positiv auf das Betriebsklima auswirken können.</p> <p><b>Definition der Team-Ziele:</b> Die Team-Ziele sollen von dem der individuellen Vergütung zugrundeliegenden Bonussystem losgelöst betrachtet und autark bewertet werden. Die Individualziele sind im Zuge dieses Maßnahmenplanes bereits relativ ambitioniert definiert. Dem entsprechend sollen auch die Team-Ziele dazu dienen, außerordentliche Leistungen entsprechend zu vergüten. Nach 100 %iger Erreichung aller drei Basisziele durch die beteiligten MitarbeiterInnen, müssen alle Teammitglieder ebenfalls eine 60 %ige Übererfüllung des 1. Basisziels erreichen, um somit eine nochmalige 15 %ige Bonusausschüttung, auf Basis von 10 % des Gesamtgewinnes, auszulösen. Entsprechend der Möglichkeit zur Auswahl von nicht monetären Vergütungsmodulen (siehe Schritt 4) werden MitarbeiterInnen welche besagte Vergütungsvarianten ausgewählt haben, hinsichtlich ihres Beitrages zur Team-Zielerreichung, auf eine notwendige Erfüllung der „ersten Bonusebene“ beschränkt (z. B.: 20 % oder 25 % Übererfüllungen bei entsprechenden Sachleistungen und 20 % bei Vergütungen mittels zusätzlicher Urlaube).</p> <p><b>Effekte der Maßnahmen auf die A.M.:</b> Mithilfe dieser Team-Ziele sollen MitarbeiterInnen dazu ermutigt werden ihre Teammitglieder bei deren Zielerreichung zu unterstützen und den Team-Spirit zu stärken. Mit der Loslösung vom Individuellen Bonussystemen soll einer negativen Wahrnehmung, als zusätzlichem Druckfaktor, vonseiten der Belegschaft entgegengewirkt werden.</p>	hoch	max. 10 Wochen	<p><b>z. B.:</b> Bei 60 %iger Übererfüllung aller Teammitglieder werden, ausgehend von 10 % der Bonusberechnungsgrundlage, nochmals 15 % an alle Teammitglieder überwiesen = € <math>2.527,5 * 0,15 = € 379,13 * 6 \text{ Personen} * 12 \text{ Monate} = € 27.297,36</math> pro Jahr</p> <p><b>Teamziele und Individualziele Gesamt:</b> € 54.594 + € 27.297,36 = € 81.891,36</p>






**SCHRITT 3: Ablauf der Bonifikation**




Thema	Maßnahmen	Relevanz	To-Do	Kosten (Brutto)
 <b>Fixum</b>	<p><b>Ausprägung des Fixums:</b>                      Das der Vergütung zugrundeliegende Fixum entspricht in seiner Ausprägung den kollektivvertraglichen Normen und kann als branchenüblich bezeichnet werden. Die Höhe dieses Fixums sollte beibehalten werden, um mehr Akzeptanz bei etwaigen vertriebsstrategischen Maßnahmen vonseiten der Vertriebsmannschaft zu erzeugen und dadurch wiederum potentiell entstehende Existenzängste direkt zu unterbinden.</p>	niedrig	kein Handlungsbedarf	<p><b>z. B.:</b> Ø € 33.700,- Jahresbruttogehalt                      * 6 Personen = € 202.200,-</p>
 <b>Teamziele</b>	<p><b>Bemessungsgrundlage:</b>                      Die laut Zielvorgaben definierte Bemessungsgrundlage soll bei Individualzielen und bei Teamzielen unterschiedlich betrachtet werden:</p> <p><b>Individualziele:</b>                      Bei den Individualzielen, müssen wie bereits angeführt, die Basisziele erreicht werden, um in die Ebene des Bonifikationsgenusses zu gelangen. Diese sind, wie beschrieben, von der Erreichung der Teamziele losgelöst. Da etwaige Übererfüllungen der Basisziele 2 u. 3 schwierig zu beziffern sind sollten diese Aspekte von der Berechnung ausgenommen sein. Die Individualziele sollten sich demnach ausschließlich auf die Überfüllung von DB-Zielen (Basisziel 1) beziehen und die damit einhergehende Mehrleistung sollte, bei der Wahl eines Vergütungsstandards, mit einem entsprechenden Gewinnanteil von 3 %, ohne Deckelung des variablen Anteiles nach oben, vergütet werden.</p> <p><b>Teamziele:</b>                      Die Grundlage der Teamziele soll, im Hinblick auf die individuellen Basisteilziele 2 u. 3, eine 100 %ige Erfüllung aller Teammitglieder sein. Ebenfalls soll eine 60 %ige Übererfüllung des 1. Teilzieles (DB-Basisziel) durch 100 % der Teammitglieder mit einbezogen werden, um eine weitere Bonusausschüttung von 3 % (berechnet auf Basis von 10 % des monatlichen unternehmerischen Gesamtgewinnes), zu deren aktuellen Bezügen, auszulösen.</p>	hoch	max. 10 Wochen	<p>Siehe oben (Beispiel 60%ige Übererfüllung)</p>






Thema	Maßnahmen	Relevanz	To-Do	Kosten (Brutto)
	<b>Ausschüttungsmodus:</b> Im Zuge der empirischen Erhebung und der Meinungen aus der Literatur wurde immer wieder deutlich, dass vor allem eine zeitnahe Ausschüttung von Bonifikationen als besonders motivierend von MitarbeiterInnen wahrgenommen wird, da hierbei ein direkter kognitiver Konnex zwischen der erbrachten Leistung und der entsprechenden Leistungsvergütung bei den ArbeitnehmerInnen entstehen kann. Ebenfalls scheint der Ansatz, etwaige Bonuszahlungen in zwei unterschiedlich große Teilzahlungen zu untergliedern, eine positiv wahrgenommene Methode zu sein, um potentiell umsatzschwächere Monate ausgleichen zu können. Ein potentiell für die A.M. denkbarer Ansatz, bei rein monetären Vergütungen, wäre hierbei eine 70 %ige Ausschüttung des Bonus im Monat der Zielerreichung und eine 30 %ige Ausschüttung im Folgemonat der Zielerreichung.	hoch	max. 3 Wochen	Keine zusätzlichen Kosten
<b>SCHRITT 4: Einführung von Bonusmodulen nach dem Cafeteria-System</b>				
Thema	Maßnahmen	Relevanz	To-Do	Kosten (Brutto)
	<b>Allgemeine Anmerkung:</b> Aufgrund der überschaubaren Größe des Vertriebsteams der A.M. scheint die Einführung von frei wählbaren Anreizmodulen, aus einem durch das Unternehmen bereitgestellten Portfolio, hinsichtlich des zugrundeliegenden Verwaltungsaufwandes, durchaus bewältigbar zu sein:  <b>Urlaub anstelle von Geld:</b> Den MitarbeiterInnen soll die Möglichkeit gewährt werden sich gegen ein rein provisionsorientiertes Anreizmodell zu entscheiden. Ab einer 100 %igen Erfüllung der Basisziele 2 u 3 sowie einer Übererfüllung des 1. Basiszieles, um 20 % könnte den MitarbeiterInnen ein Urlaubstag á Monat extra gewährt werden.  <b>Sachleistungen anstelle von Geld:</b> <ul style="list-style-type: none"><li><b>Besseres Diensthandy:</b> MitarbeiterInnen soll die Möglichkeit gewährt werden sich, anstellen von etwaigen Geldleistungen, ein vom Standardmodell des Unternehmens abweichendes Diensthandy (max. € 1200,-) auszuwählen. Hierfür könnte vereinbart werden, dass die MitarbeiterInnen insgesamt 4 Monate (nicht zwingend hintereinander) jeweils eine 25 %ige Übererfüllung des 1. Basisziels erreichen müssen, um in den Bonusgenuss zu kommen.</li></ul>	mittel	max. 5 Wochen	<b>z. B.: Urlaub:</b> € 18,32 à Std. * 8 = € 146,56 à Tag * 12 Monate = 1758,72 * 6 Personen = 10.552,32  <b>z. B.: Diensthandy:</b> € 1200,- bei 4 * 25%iger Übererfüllung der Umsatzziele
Nicht monetäre Anreize				

Thema	Maßnahmen	Relevanz	To-Do	Kosten (Brutto)
 Nicht monetäre Anreize	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Gutscheine:</b> MitarbeiterInnen könnte die Möglichkeit gewährt werden sich anstelle von etwaigen Geldleistungen entsprechende Gutscheine (wahlweise Lebensmittelgutscheine, Tankgutscheine etc.) im Wert von € 150,- à 20 %iger Übererfüllung des 1. Basisziels auszuwählen.</li> <li><b>Teilweise Übernahme des Selbstbehaltes bei Dienstautos:</b> Abhängig von der Höhe des Selbstbehaltes des Dienstautos sollten zu erfüllende Zielstufen festgelegt werden: für die Erlassung von jeweils € 150,- müsste eine 20 %ige Übererfüllung des 1. Basisziels erreicht werden.</li> </ul>	mittel	max. 5 Wochen	<b>Gutscheine:</b> z. B.: € 150,- (à 20%iger Übererfüllung)  <b>Übernahme des Sachbezuges:</b> z. B.: € 150,- (à 20%iger Übererfüllung)
 Monetäre Anreize	<b>Fixum (Fixe Prämie bei Zielerreichung):</b> Weniger „risikoorientierten“ MitarbeiterInnen soll mit dieser Variante die Möglichkeit gewährt werden ihr Einkommen vorhersehbarer gestalten zu können. Ab einer monatlichen Übererfüllung des 1. Basisziels um 60 % soll den MitarbeiterInnen eine fixe, monatliche Bonusprämie (z. B.: € 500,-) ausbezahlt werden.  <b>Gewinnbeteiligungen:</b> Für MitarbeiterInnen soll es ebenfalls die Möglichkeit geben eine Bonuszahlung zum Ende des Jahres zu wählen. Hierbei könnte, ausgehend von 10 % des Jahresgewinnes des Unternehmens, ein 5 %iger Anteil an die jeweiligen MitarbeiterInnen ausgeschüttet werden.	mittel	max. 5 Wochen	<b>Fixe Prämie:</b> z. B.: € 500,- bei 60 %iger Übererfüllung der Umsatzziele (gedeckelt nach oben)  <b>Gewinnbeteiligung:</b> z. B.: Gesamtgewinn des Jahres 2018 = € 1,2 Mio. davon 10 % = € 120.000,- davon ergeht eine 5 %ige Gewinnausschüttung an die MitarbeiterInnen = € 6.000,- * 6 Personen = € 36.000,- pro Jahr
<b>SCHRITT 5: Einführung von zusätzlichen Motivations- und Bindungsmaßnahmen</b>				
Thema	Maßnahmen	Relevanz	To-Do	Kosten (Brutto)
 Weiterbildung	<b>Mentoring und Trainee Programme:</b> Durch Mentoring Programme können junge MitarbeiterInnen im Unternehmen besser ausgebildet werden und bestmöglich auf die internen Abläufe sowie branchenüblichen Gegebenheiten eingeschult werden, um somit ebenfalls zu Leistungsträger von morgen entwickelt zu werden.  <b>Weiterbildungsangebote:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Sprachkurse:</b> Ein grundlegendes Verständnis von der slawischen Sprache würde, im Falle der A.M., erhebliche Vorteile in der Betreuung von Überlassenen mit sich bringen da ein Großteil der überlassenen Belegschaft der A.M. aus Osteuropa stammt.</li> </ul>	niedrig	max. 5 Wochen	<b>Mentoring- und Trainee-Programm:</b> z. B.: 20 Std. à Abteilung (Verwaltung, Vertrieb, Recruiting, Personalverrechnung) * 4 = 80 Std. * 18,32 = € 1465,60 à auszubildende/r/m MitarbeiterIn



Thema	Maßnahmen	Relevanz	To-Do	Kosten (Brutto)
 Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Verkaufstrainings:</b> Regelmäßige Verkaufstrainings wären eine gute Investition da ein Großteil der PersonaldisponentInnen der A.M. keine verkäuferischen Ausbildungen genossen hat. Ebenfalls können derartige Trainings eine gute Möglichkeit darstellen, um lang gedienten MitarbeiterInnen, neue Perspektiven und Herangehensweisen im Verkauf nahe zu bringen.</li> </ul> <p><b>Gewährleistung von Bildungskarenz:</b> Die Möglichkeit eine Bildungskarenz zu nutzen steht, auf rein rechtlicher Basis, jede/r/m MitarbeiterIn zu, sofern diese/r 6 Monate in einem Unternehmen beschäftigt und ebenfalls 4 Jahre berufstätigt war. Hierbei muss jedoch die/der ArbeitgeberIn zustimmen. Durch die Gewährleistung von Bildungskarenzen könnte man einerseits, MitarbeiterInnen langfristig an das Unternehmen binden und andererseits, auch das unternehmensinterne Know-How der A.M. langfristig verbessern.</p>	niedrig	max. 5 Wochen	<p><b>Verkaufstrainings:</b> z. B.: ca. € 270,- à TeilnehmerIn bei Mindestanzahl von 10 TeilnehmerInnen = € 2.700,-</p> <p><b>Bildungskarenzen:</b> Keine zusätzlichen Kosten</p>
 Team-Events	<p><b>Team-Building-Events:</b> Derartige Events, seien es auch nur zwanglose Zusammenkünfte nach der Arbeit, können das Team-Gefühl im Unternehmen äußerst positiv beeinflussen und auch genutzt werden, um persönliche Missverständnisse auf direktem Weg aus der Welt zu schaffen. Natürlich fördern auch gemeinsame Aktivitäten wie etwa Bogenschießen, Ski-Ausflüge und ähnliches, den Sportsgeist und können die Belegschaft ebenfalls enger zusammenführen. Hierbei sollte es jedoch den MitarbeiterInnen überlassen sein ob sie an derartigen Events teilnehmen möchte oder nicht.</p>	mittel	max. 2 Wochen	<p><b>Team-Building-Events:</b> z. B.: Weihnachtsfeier = 19 Personen * € 75,- = 1.425,- z.B.: Skiausflug (Liftkarten) = 19 Personen * € 50,- = € 950,-</p>
 Job-Rotation	<p><b>Job-Rotation:</b> Aktuell hängt in der A.M. relativ viel Missmut von dem Umstand ab, dass z. B. den VerwaltungsmitarbeiterInnen nicht bewusst ist wie viel Arbeit in Vertriebstätigkeiten steckt. Mit einem Job-Rotation-Ansatz soll die Möglichkeit geschaffen werden, dass man die Arbeit von anderen Kollegen einen Tag miterlebt. Somit soll ein besseres Bewusstsein für die Tätigkeit anderer Abteilungen geschaffen werden und daraus wiederum soll der Grundstein für ein besseres Miteinander im Unternehmen gelegt werden.</p>	mittel	max. 3 Wochen	<p><b>Job-Rotation:</b> z. B.: ca. 8 Std. * 18,33 Stundenlohn * 4 Abteilungen * 19 MitarbeiterInnen = € 11.144,64 à Auszubildende/r/m</p>

Thema	Maßnahmen	Relevanz	To-Do	Kosten (Brutto)
 Lob u. Anerkennung	<b>Lob und Anerkennung:</b> Mit ehrlich gemeintem Lob und entsprechenden Gesten der Anerkennung (Schulterklopfen, verbale Anerkennung von guten Leistungen, Hände schütteln, Vergabe von Arbeitstiteln etc.) werden dem Unternehmen keinerlei Kosten verursacht dennoch können sich MitarbeiterInnen durch derartige Maßnahmen sehr stark motiviert fühlen und ebenfalls angespornt werden gute Leistungen nochmals zu erbringen.	hoch	sofort umsetzbar	<b>Lob und Anerkennung:</b> Keine zusätzlichen Kosten
 Aufmerksamkeiten	<b>Aufmerksamkeiten:</b> Kleine Gesten, wie etwa ein Eis an heißen Sommertagen oder auch Blumen, Konfekt oder Sekt zu Jubiläen von Angestellten, kosten nicht viel bieten aber eine sehr gute Möglichkeit, um MitarbeiterInnen für deren langjährige Treue zu belohnen. Somit bietet sich die Möglichkeit, mit minimalem zeitlichem und monetärem Aufwand, die Einstellung von MitarbeiterInnen gegenüber dem Unternehmen, als wertschätzende/r ArbeitgeberIn zu bekräftigen.	niedrig	sofort umsetzbar	<b>Aufmerksamkeiten:</b> z. B.: Juni – September à Woche 2 Packungen Eis à € 3,25 = 17 Wochen * 2 * € 3,25 = € 110,50 à Jahr
 Verpflegung	<b>Verpflegung</b> In der Mittagspause ergibt sich bei zahlreichen MitarbeiterInnen der Wunsch nach einer „vernünftigen“ Mahlzeit. Hierbei könnte mit dem Angebot von gesunden warmen Speisen (mit Fleisch, vegetarisch oder vegan), mittels eines täglichen Lieferservices, den MitarbeiterInnen eine gute Essens-Alternative geboten werden. Dieses Angebot kann sich positiv auf die Motivation und Bindungsbereitschaft ausüben. Durch das gemeinsame Essen kann ebenfalls der Teamzusammenhalt gestärkt werden und es wird auch eine weitere Basis für einen informellen Austausch zwischen MitarbeiterInnen geschaffen.	niedrig	max. 3 Wochen	<b>Verpflegung:</b> z. B.: max. 19 MitarbeiterInnen ab € 5,90 à Mahlzeit = 250 effektive Arbeitstage * € 5,90 * 19 MitarbeiterInnen = € 28.025,- à Jahr





Thema	Maßnahmen	Relevanz	To-Do	Kosten (Brutto)
 Arbeitszeitregelungen	<p><b>Vertrauensarbeitszeit:</b>            Die Erfassung von Arbeitszeiten bei Vertriebs MitarbeiterInnen kann sich, vor allem bei „SchlüsselmitarbeiterInnen“, als unnötiger Mehraufwand darstellen. Man könnte diesem Mehraufwand mit einer „Vertrauensarbeitszeit“ entgegenwirken. Diese könnte folgendermaßen ausgestaltet werden: die DisponentInnen müssen (sofern keine anderwärtigen Auswärtstermine vereinbart wurden) mind. zwei Std. pro Werktag im Büro (z. B.: von 10:00 bis 12:00 Uhr) anwesend sein, der Rest der zu leistenden Arbeitsstunden könnte, nach eigenem Ermessen der/des Mitarbeiter/s/In, im Büro oder im Außendienst abgeleistet werden. Es soll hierbei auf genaue Zeitaufzeichnung verzichtet werden. Etwaige Überstunden sind im Rahmen einer Überstundenpauschale, gekoppelt an das Fixum, abzugelten. Bei Überschreitung des in der Überstundenpauschale definierten Zeitrahmens hat eine entsprechende Mitteilung an die Lohnverrechnungsabteilung zu erfolgen. Diese Überstunden sollen vom Unternehmen, gemäß vertraglicher und rechtlicher Bestimmungen, vergütet werden. Bei solch einer Art der Zeiterfassung ist ein hohes Maß an Vertrauen gegenüber den VertriebsmitarbeiterInnen erforderlich welches, vonseiten der VertriebsmitarbeiterInnen im besten Fall, als Zeichen der Wertschätzung betrachtet wird und somit einen positiven Einfluss auf die Motivation und Bindungsbereitschaft haben kann.</p>	mittel	max. 5 Wochen	<p><b>Vertrauensarbeitszeit:</b>            Keine zusätzlichen Kosten</p>
<b>Icon-Legende</b>	 <p>Dieses Icon bedeutet, dass diese Maßnahmen „fix für das gesamte Unternehmen“ gelten sollen.</p>	 <p>Dieses Icon bedeutet, dass die jeweiligen Module „frei wählbar durch MitarbeiterInnen“ sind.</p>	 <p>Dieses Icon bedeutet, dass die jeweiligen Maßnahmen „fix für alle VertriebsmitarbeiterInnen“ gelten.</p>	

Abbildung 33: Konkreter Maßnahmenplan für die A.M. Personalbereitstellungs GmbH (Eigene Darstellung)



### 10.15.1 Gestaltungsempfehlungen zum Cafeteria-System

Um im Zuge der Umsetzung des Cafeteria-Systems einem unüberschaubaren „Wildwuchs“ an unterschiedlichsten Vergütungsmodellen entgegenwirken zu können, sollen auf Basis der soziodemografischen Faktoren, Alter und Geschlecht, individuelle Gestaltungsempfehlungen in Form von ausdefinierten morphologischen Boxen/Kästen bereitgestellt werden. Eine undefinierte Vorlage dieser/r/s morphologischen Box/Kasten (siehe Anhang S. A-40), wird der A.M. zum Zweck einer möglichen Selbstdefinition im Anhang bereitgestellt.

#### a) Morphologische/r Kasten/Box

Die/Der morphologische Box/Kasten stellt eine systematische Analysetechnik dar. Durch dieses mehrdimensionale Klassifikationsverfahren können verschiedene Lösungsansätze zu definierten Problemstellungen entwickelt werden. (vgl. Magerhans/Merkel/Cimbalista 2013, S. 461). Diese Technik lässt sich in fünf verschiedene Schritte gliedern (vgl. Holtkemper/Breidenbach 2019, S. 43):

Schritte (1 - 5)	Anwendungsfall für das System
1.) Definition des zu lösenden Problems	Wie soll das LAS ausgestaltet werden, um den daraus resultierenden Verwaltungsaufwand möglichst gering zu halten?
2.) Definition von relevanten Parametern	1.) Nicht monetäre Anreize 2.) Monetäre Anreize 3.) Weiterbildung 4.) Sonstige Maßnahmen
3.) Definition der Ausprägungen der Parameter	1.) Urlaub, Selbstbehalt/Gutscheine, Diensthandy 2.) Standard, Fixer Bonus, Gewinnbeteiligung 3.) Sprachkurs, Verkaufstraining, Trainee-Programme, Bildungskarenz 4.) Verpflegung, Team-Building-Events, Vertrauensarbeitszeit
4.) Bildung möglicher Alternativen	1.) Empfohlenes LAS für Frauen (jung, mittel, alt) 2.) Empfohlenes LAS für Männer (jung, mittel, alt)
5.) Bewertung der besten Alternativen	Siehe Abbildung 35 und 36

Abbildung 34: Fünf Schritte eine/r/s morphologischen Box/Kastens (in Anlehnung an Holtkemper/Breidenbach 2019, S. 43)

#### b) Soziodemografische Gestaltung

Die Ausführungen dieses Kapitels sollen der A.M. als Orientierungshilfe hinsichtlich der bestmöglichen Wirksamkeit von Leistungsanreizkomponenten in Bezug auf

soziodemografischer Ausprägungsformen ((junge, mittlere, ältere) Männer und Frauen) dienen. Die Definition der besagten Gestaltungsempfehlungen fußt einzig und allein auf den Ansichten der themenrelevanten Literatur und auf der Interpretation der aus der empirischen Erhebung generierten Erkenntnisse und spiegelt nicht die persönliche (subjektive) Meinung des Autors dieser Arbeit wider.

### **Ausgestaltungsansatz für männliche Mitarbeiter**

Die nachfolgende Darstellung soll zeigen, wie die für die A.M. definierten modularen Anreizkomponenten im Sinne größtmöglicher Effizienz für (junge, mittlere, ältere) Männer vorgegeben werden sollten:

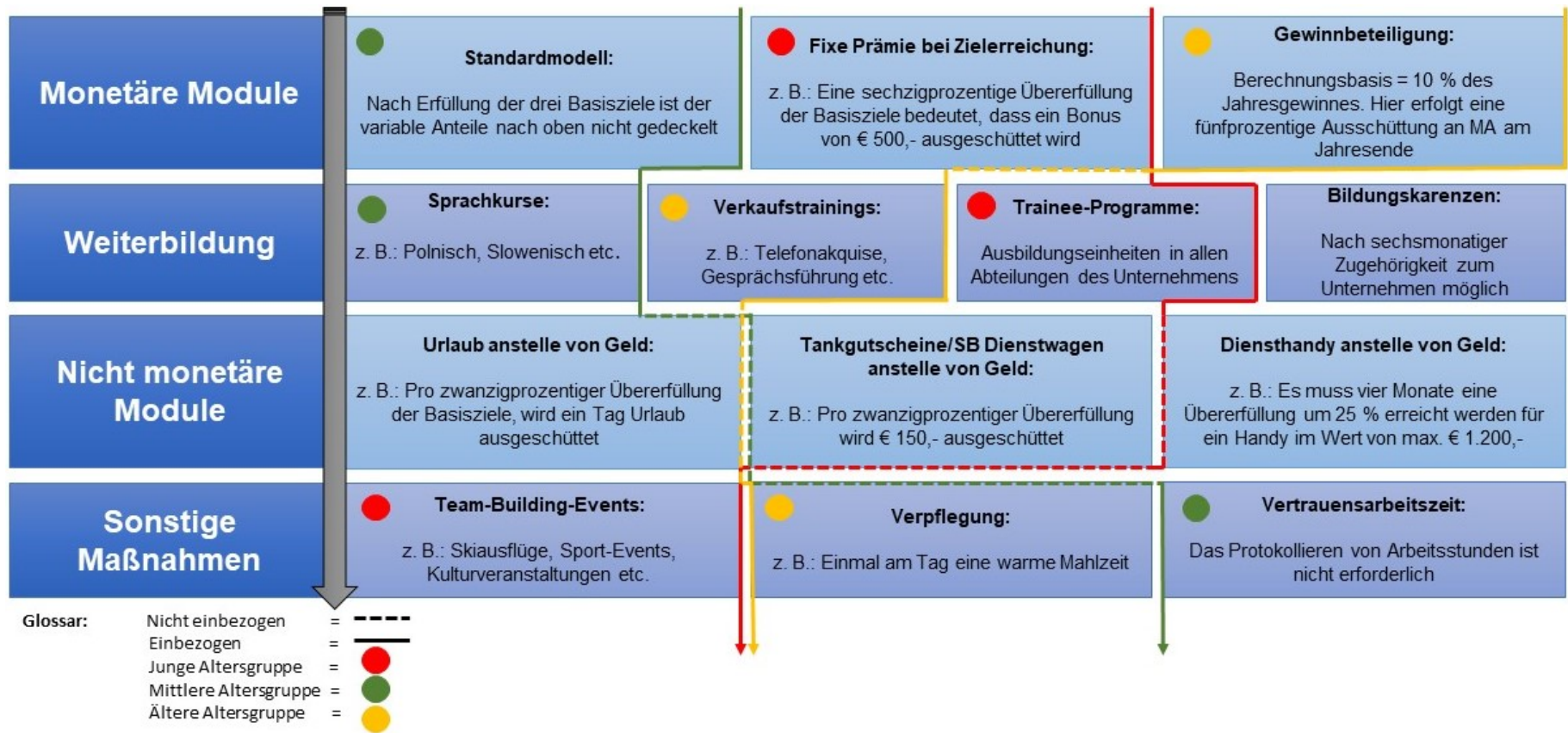


Abbildung 35: Ausgestaltungsansatz des Cafeteria-Systems für männliche Mitarbeiter (Eigene Darstellung)



## Ausgestaltungsansatz für weibliche Mitarbeiterinnen

Die nachfolgende Darstellung soll zeigen, wie die für die A.M. definierten modularen Anreizkomponenten im Sinne größtmöglicher Effizienz für (junge, mittlere, ältere) Frauen vorgegeben werden sollten:

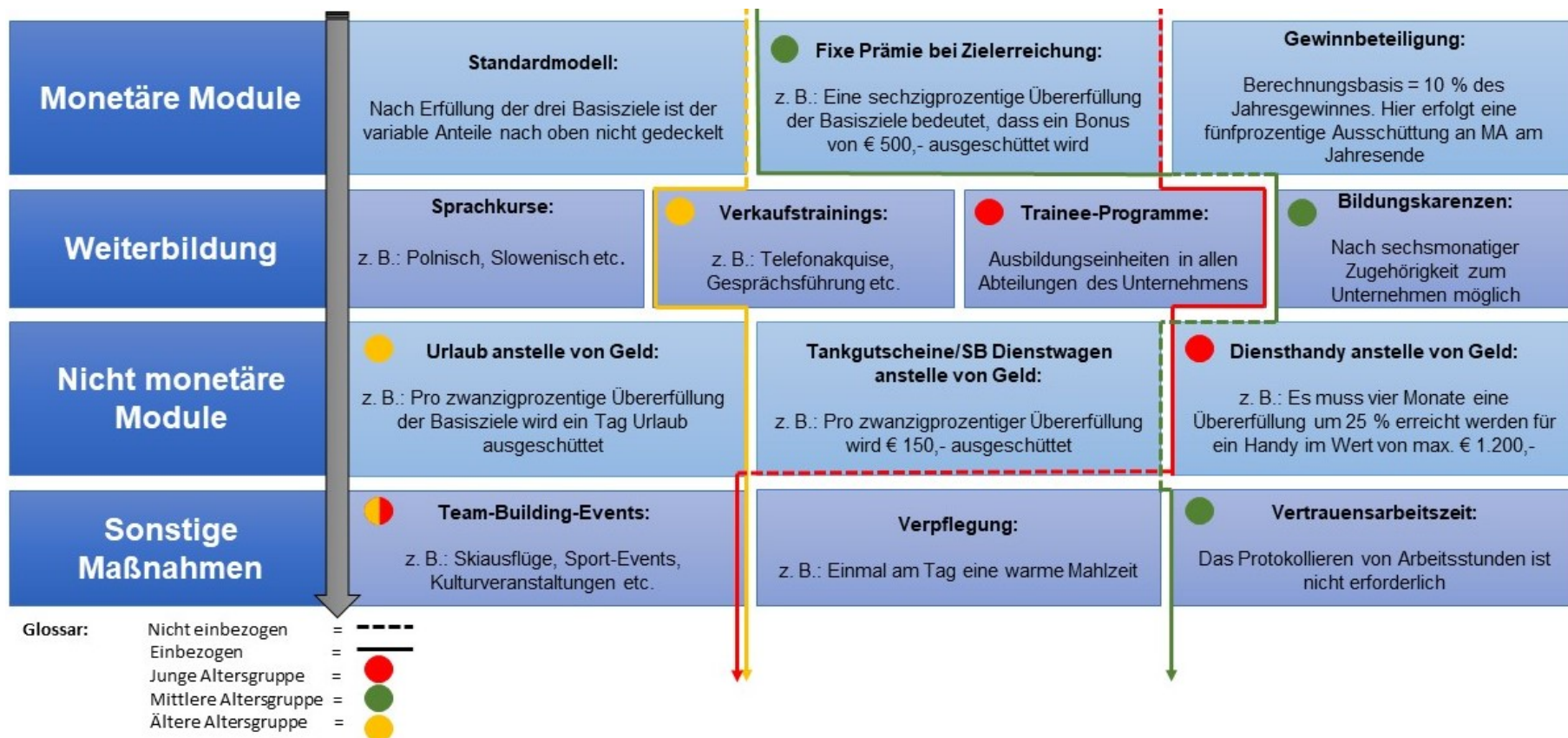


Abbildung 36: Ausgestaltungsansatz des Cafeteria-Systems für weibliche Mitarbeiterinnen (Eigene Darstellung)

## 11 Resümee

Aus Sicht der vorherrschenden Literatur sowie den Ergebnissen der empirischen Untersuchungen scheinen materielle und immaterielle Leistungsanreizsysteme einen potenten Lösungsansatz zur Steigerung der Motivation und Bindungsbereitschaft in Unternehmen darzustellen. Diesbezüglich können zahlreiche Parallelen zwischen den Erkenntnissen der Literatur und den Erkenntnissen der empirischen Erhebungen abgeleitet werden. Bei der Frage nach soziodemografischen Unterschieden muss an dieser Stelle auf die höhere Affinität von MitarbeiterInnen der „jüngeren“ bzw. „mittleren“ Altersgruppe hinsichtlich immaterieller Anreize wie beispielsweise Weiterbildungsmöglichkeiten und einer ausgewogenen Work-Life-Balance verwiesen werden. Im Gegensatz dazu stehen die „älteren“ MitarbeiterInnen, welche höhere Werte auf die Vorhersehbarkeit und die Sicherheit des Arbeitsplatzes legen. Diese Parallelen scheinen sich ebenfalls auf stereotypische Rollenbilder bei Männern (Geld und Karriere) und Frauen (gutes Arbeitsumfeld und Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben) hinsichtlich deren Wahrnehmung von Leistungsanreizsystemen zu erstrecken. Auch bei der eher als kurzfristig wahrnehmbaren Wirkung von materiellen und der eher als langfristig wahrnehmbaren Wirkung von immateriellen Anreizsystemen werden Analogien zwischen den Ansichten der fachwissenschaftlichen Literatur und den Ergebnissen der empirischen Erhebung sichtbar. Branchenunterschiede, im Hinblick auf die Wirkung von Anreizsystemen, scheinen zumeist auf die Aspekte Größe, MitarbeiterInnenanzahl und Know-How-Bedarf des Unternehmens zurückzuführen zu sein. Bezogen auf die Ausgestaltung von Anreizsystemen wäre der Einsatz eines Cafeteria-Systems für die A.M. als KMU eine durchwegs attraktive Alternative, da kundInnenorientierte und standardisierte Systemgestaltungsansätze für ProbandInnen lediglich eine suboptimale Ausgestaltungsform darstellen. Mithilfe dieses agilen Systems könnte man als ArbeitgeberIn den sich kontinuierlich ändernden Bedürfnisansprüchen von MitarbeiterInnen in einem gewissen Ausmaß entgegenkommen. Nach erfolgreicher Implementierung eines derartigen Systems bietet sich die Möglichkeit, mit Soll-Ist-Vergleichen und persönlichen Befragungen der Belegschaft, die Wirksamkeit eines derartigen Systems abschließend zu verifizieren.

## 12 Literatur

### 12.1 Bücher

Amann, Klaus/Petzold Jürgen (2014): Management und Controlling. Instrumente – Organisation – Ziele, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-00727-0.pdf> [12.01.2020]

Ayentimi, Tutu, Desmond (2018): Multinationals' HRM policies and practices: Do national institutions in less developed countries really matter?, Festing, Marion/Royer, Susanne (Hrsg.), Bd. 15, 15. Aufl., München: Rainer Hampp Verlag

Bardmann, Manfred (2019): Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. Geschichte – Konzepte – Digitalisierung, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-19548-9.pdf> [06.01.2020]

Bauhoff, Frakue, Mashail (2017): Hochschulkooperationen und die Einstellung von Neueinsteigern zum Unternehmen, Bd. 121, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-22055-6.pdf> [18.12.2019]

Becker, Florian (2019): Mitarbeiter wirksam motivieren. Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie, Berlin: Springer-Verlag GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-662-57838-4.pdf> [06.01.2020]

Beckmann, Fabian (2018): Minijobs in Deutschland. Die subjektive Wahrnehmung von Erwerbsarbeit in geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-23625-0.pdf> [16.10.2019]

Belsch, Sergej (2015): Mitarbeiterbindung. So sichern Sie Ihre wertvollste Resource, Hamburg: Igel Verlag

Berger, Peter (2018): Praxiswissen Führung. Führung – Reflexion – Haltung, Berlin: Springer-Verlag GmbH [online] <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-662-50527-4> [28.12.2019]

Bollessen, Doris (2016): Der fortschreitende Fachkräftemangel infolge des demografischen Wandels, Hamburg: Diplomica Verlag GmbH

Bruhn, Manfred (2013): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 9. Aufl., Berlin: Springer Berlin Heidelberg [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-642-33992-9.pdf> [04.01.2020]

Brüssel, Martina/Stella, Samantha (2019): Praxishandbuch Personalmanagement für Handwerksunternehmen. Der Weg zum attraktiven Arbeitgeber, Berlin: Springer-Verlag GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-662-58316-6.pdf> [16.10.2019]

Daiser, Peter (2018): Corporate Governance öffentlicher Unternehmen. Einflussfaktoren der kommunalen Steuerung und Kontrolle, Wirtz, Bernd (Hrsg.), Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-23448-5.pdf> [11.03.2020]

Dalla-Rosa von Zizers (Graubünden), Cornel (2018): Pay for Performance und die Mitarbeitermotivation: Eine empirische Analyse anhand von Vertriebsmitarbeitern, Bamberg: Difo-Druck GmbH [online] [http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/Sys-LkpByldentifizier/4760/\\$FILE/dis4760.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/Sys-LkpByldentifizier/4760/$FILE/dis4760.pdf) [01.11.2019]

Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2016): Forschungsmethoden und Evaluation. In den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Aufl., Berlin: Springer Verlag Berlin Heidelberg [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-642-41089-5.pdf> [18.04.2020]

Dreisbach, Jan (2019): Erfolgsfaktoren der Sponsoringumsetzung und -aktivierung. Eine empirische Analyse aus Management- und Konsumentenwirkungsperspektive im Kontext der Fußball-Bundesliga, Wiesbaden: Springer Fachverlag Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-24519-1.pdf> [28.12.2019]

Eyer, Eckhard/Haussmann, Thomas (2014): Zielvereinbarung und variable Vergütung. Ein praktischer Leitfaden – nicht nur für Führungskräfte, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-19277-8.pdf> [28.12.2019]

Fatapié Altobelli, Claudia (2017): Marktforschung. Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele, 3. Aufl., München: UKV Verlagsgesellschaft mbH

Felden, Birgit/Hack, Andreas/Hoon, Christian (2019): Management von Familienunternehmen. Besonderheiten – Handlungsfelder – Instrumente, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-24058-5.pdf> [16.10.2019]

Förtsch, Gabi/Meinholz Heinz (2018): Handbuch Betriebliches Umweltmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8348-8265-3.pdf> [15.02.2020]

Frank, Stephan (2012): Zielvorgaben als Instrument der Unternehmenssteuerung. Eine empirische Untersuchung, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-4079-7.pdf> [28.12.2019]

Graf, Anita (2019): Selbstmanagementkompetenz in Organisationen stärken. Leistung, Wohlbefinden und Balance als Herausforderung, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-22866-8.pdf> [16.10.2019]

Grewe, Alexander (2012): Implementierung neuer Anreizsysteme. Grundlagen, Konzept und Gestaltungsempfehlung, 4. Aufl., München: Rainer Hampp Verlag

Gutmann, Joachim (2017): Personalmanagement, 2. Aufl., Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG Verlag

Gutmann, Joachim/Kilian, Sven (2013): Zeitarbeit. Fakten, Trends und Visionen, 3. Aufl. Freiburg: Haufe Lexware GmbH & Co. KG

Häder, Michael (2015): Empirische Sozialforschung: Eine Einführung, Wiesbaden: Springer Fachmedian Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-531-19675-6.pdf> [15.01.2020]

Häfner, Alexander/Pinneker, Lydia/Hartmann-Pinneker, Julia (2019): Gesunde Führung. Gesundheit, Motivation und Leistung fördern, Berlin: Springer-Verlag GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-662-58751-5.pdf> [28.12.2019]

Haun, Matthias (2016): Cognitive Organisation. Prozessual und funktionale Gestaltung von Unternehmen, Berlin: Springer-Verlag GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/bfm%3A978-3-662-52952-2%2F1> [28.12.2019]

Hellmann, Georg/Hollmann Jens (2017): Führungskompetenz in der öffentlichen Verwaltung. Motivation, Teamleistung und Bürgerbeteiligung, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/bfm%3A978-3-658-13742-7%2F1> [15.02.2020]

Hofmann, Erik/Maucher, Daniel/Kotula, Martin/Kreienbrink, Oliver (2012): Erfolgsmessung und Anreizsysteme im Einkauf. Den Mehrwert der Beschaffung professionell erheben, bewerten und darstellen. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-642-34317-9.pdf> [16.10.2019]

Holtbrügge, Dirk (2015): Personalmanagement, 6 Aufl., Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg [online] <https://link.springer.com/content/pdf/bfm%3A978-3-662-48110-3%2F1> [28.12.2019]

Hungenberg, Harald (2014): Strategische Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren, 8. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-06681-9.pdf> [02.02.2020]

Immerschitt, Wolfgang/Stumpf Marcus (2019): Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-23133-0.pdf> [16.10.2019]

Jula, Rocco/Sillmann, Barbara (2016): Praxishandbuch GmbH. Gründung – Führung – Sicherung, 6. Aufl., Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Kanning, Uwe Peter (2017): Personalmarketing. Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie, Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-662-50375-1.pdf> [08.11.2019]

Kaschek, Bernhard (2014): Vertrieb für Logistikdienstleister. Aufgaben, Organisation und Instrumente, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-04358-2.pdf> [15.02.2020]

Kieser, Heinz-Peter (2012): Variable Vergütung im Vertrieb. 10 Bausteine für eine motivierende Entlohnung im Außen- und Innendienst, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-3513-7.pdf> [28.12.2019]

Kosel, Marijan (2012): Aktiv und konsequent führen. Gute Mitarbeiter sind kein Zufall, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-7101-2.pdf> [11.03.2020]

Kottmann, Thomas/Smit, Kurt (2019): Von einer Wettbewerbs- zu einer Kooperationskultur. Ein Modell zur Stärkung des Kooperationsverhaltens in Unternehmen, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-23603-8.pdf> [28.12.2019]

Krell, Patrick (2014): Immaterielle Belohnung, individuelle Kreativität und Innovationen in KMU. Eine empirische Analyse des mittleren und oberen Managements, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-05438-0.pdf> [04.01.2020]

Kreutzer, Ralf/Rumler, Andrea/Wille-Baumkauff, Benjamin (2015): B2B-Online-Marketing und Social Media: Ein Praxisleitfaden, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-04695-8.pdf> [15.01.2020]

Kuß, Alfred (2014): Marktforschung. Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Lipp, Ulrich/Will, Hermann (2012): Das große Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren, 8 Aufl., Weinheim und Basel: Beltz Verlag

Lippold, Dirk (2019a): Akquisitionsgrundlagen im B2B-Bereich. Der persönliche Verkauf von erklärungsbedürftigen Produkten und Leistungen, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-25937-2.pdf> [16.10.2019]

Lippold, Dirk (2019b): Theoretische Ansätze der Personalwirtschaft. Ein Überblick, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-26089-7.pdf> [16.10.2019]

Maas, Martin (2012): Praxiswissen Vertrieb. Berufserfahrung, Tagesgeschäft und Erfolgsstrategien, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Magerhans, Alexander (2016): Marktforschung. Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-00891-8.pdf> [22.12.2019]

Magerhans, Alexander/Merkel, Theresa/Cimbalista, Julia (2013): Marktforschungsergebnisse zielgruppengerecht kommunizieren. Ergebnisberichte - Präsentationen - Workshops, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-3756-8.pdf> [20.04.2020]

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse Grundlagen und Techniken, 12. Aufl., Weinheim: Beltz Verlag

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred/Eisenbeiß, Maik (2019): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 13. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-21196-7> [07.02.2020]

Miebach, Bernhard (2017): Handbuch Human Resource Management. Das Individuum und seine Potenziale für die Organisation, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-10239-5.pdf> [02.02.2020]

Mory, Linda (2014): Soziale Verantwortung nach innen. Dimensionen, Wirkungsbeziehungen und Erfolgsgrößen einer internen CSR, Wirtz, Bernd (Hrsg.), Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-04925-6.pdf> [12.11.2019]

Moser, Michaela (2019): Führungskräfte im Wandel. Wie veränderte Erwartungen der Mitarbeiter den Führungserfolg beeinflussen, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-25400-1.pdf> [16.10.2019]

Müller, Marcus (2016): Leistungsanreize in der Transportlogistik. Entwicklung und Simulation aus der Prinzipal-Agent-Theorie, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-12721-3.pdf> [22.02.2020]

Nilgün, Auygen (2012): Die Besten für den Vertrieb. Die Prinzipien des Verkaufs für die Mitarbeiter-Rekrutierung nutzen, Wiesbaden: Springer Fachverlag Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-04397-1.pdf> [16.10.2019]

Olbrich, Rainer/Battenfeld, Dirk/Buhr, Carl-Christian (2012): Marktforschung. Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch, Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-642-24345-5.pdf> [15.03.2020]

Pilz, Gerald (2019): Personalwirtschaft Schritt für Schritt. Arbeitsbuch, 3. Aufl., München: UKV Verlag München [online] <https://www.utb-studi-e-book.de/Viewer2.0/pdf-viewer/index/viewer?isbn=9783838586748&access=1d38b547309875e0b2ce27b40a719020&code=4d04791ab8ebcceaafb86000edfdd4eef&q=&lang=de&key=&page=&label=A&prodId=2024&hash=9e1d526cd4003998744730b9fcd12952&token=9e1d526cd4003998744730b9fcd12952&timestamp=4d04791ab8ebcceaafb86000edfdd4eef> [15.02.2020]

Rhökken, Heinke/Wetzel, Kathrin (2016): Qualitative und quantitative Forschungsmethoden, 2. Aufl., Oldenburg: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg – Center für lebenslanges Lernen [online] [https://www.fk-reha.tu-dortmund.de/fk13/de/Studium\\_und\\_Lehre/Projektstudium/Projektjahr-16\\_17/Projektbericht\\_Projektgruppe-2\\_5.pdf](https://www.fk-reha.tu-dortmund.de/fk13/de/Studium_und_Lehre/Projektstudium/Projektjahr-16_17/Projektbericht_Projektgruppe-2_5.pdf) [16.02.2020]



Rimser, Markus (2014): Generation Resource Management. Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-07828-7.pdf> [16.10.2019]

Rohrlack, Kirsten (2012): Personalbeschaffung – kompakt!, München: Rainer Hampp Verlag

Sass, Enrico (2019): Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung. Was erwarten Arbeitnehmer?, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-24649-5.pdf> [16.10.2019]

Schär-Stieger, Angela (2019): Arbeitsplatzattraktivität im Krankenhauswesen. Konkrete Handlungsempfehlungen für ein starkes Employer Branding, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-25112-3.pdf> [06.01.2020]

Scheuer, Thomas (2015): Marketing für Dienstleister. Wie Sie unsichtbare Leistungen erfolgreich vermarkten, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-06641-3.pdf> [16.03.2019]

Schirmer, Uwe/Woydt Sabine (2016): Mitarbeiterführung, 3. Aufl., Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg [online] <https://link.springer.com/content/pdf/bfm%2F978-3-662-47915-5%2F1> [15.02.2020]

Schröder-Kunz, Sabine (2019): Generationen (gut) führen. Altersgerechte Arbeitsgestaltung für alle Mitarbeitergenerationen, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-24097-4.pdf> [16.10.2019]

Schulte, Marie (2013): Generation Y: Warum ein gerechtes Vergütungsmanagement die Attraktivität des Anbieters steigert. Eine Befragung von Nachwuchskräften, Hamburg: Diplomica Verlag GmbH

Seelos, Hans-Jürgen (2012): Medizinmanagement. Gesamtausgabe, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-3848-0.pdf> [05.12.2019]

Siemund, Simone (2013): Arbeitszufriedenheit in der Zeitarbeit. Eine pädagogische Analyse, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-00200-8.pdf> [25.12.2019]

Steffen, Adrienne/Doppler, Susanne (2019): Einführung in die Qualitative Marktforschung. Design – Datengewinnung – Datenauswertung, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-25108-6.pdf> [16.10.2019]

Troger, Hermann (2018): Die Führungskraft als Personalmanager. Eine neue Rollenverteilung zwischen Führungskraft und HR-Manager, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-19459-8.pdf> [16.10.2019]

Troger, Hermann (2019): 7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement. Antworten auf demografische Entwicklungen und andere Trends, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-24437-8.pdf> [16.10.2019]

Trost, Armin (2018): Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität, Berlin: Springer-Verlag GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-662-57407-2.pdf> [16.10.2019]

Weber, Jürgen/Bramsemann Urs/Heineke Carsten/Hirsch Bernhard (2017): Wertorientierte Unternehmenssteuerung – Implementierung – Praxis-Statement, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-15216-1.pdf> [05.01.2020]

Willenbacher, Patrick (2017): Die Gestaltung unternehmerischer Anreizsysteme aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-17746-1.pdf> [08.10.2019]

Zehetner, Andreas (2017): Emotionale Intelligenz und Verkaufperformance. Eine Untersuchung direkter und indirekter Effekte im Business-to-Business-Umfeld, Swoboda, Bernhard/Foscht, Thomas/Schramm-Klein, Hanna (Hrsg.), Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

## **12.2 Sammelwerke und Handbücher**

Diestel, Stefan/Rivkin, Wladislaw/Helmut-Schmidt, Klaus (2017): Positive und negative Effekte der Selbststeuerung auf psychische Gesundheit und Motivation, in: Jochmann, Walter/Böckenholt, Ingo/Diestel, Stefan (Hrsg.): HR-Exzellenz. Innovative Ansätze in Leadership und Transformation, Wiesbaden: Wiesbaden GmbH, S. 375 - 401 [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-14725-9.pdf> [17.12.2019]

Engesaeth, Eric (2016): Compensation and Benefits: Essentials of Long-Term Incentive Plans, in: Zeuch, Matthias (Hrsg.): Handbook of Human Resource Management, Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. 904 - 930 [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-662-44152-7.pdf> [07.03.2020]

Garbers, Yvonne (2018): Erfolgreiche Teamführung durch Anreizsysteme: Wunsch oder Wirklichkeit?, in: Von Au, Corina (Hrsg.): Anreizsysteme für Leadership-Organisationen. Employer Branding und Anreizsysteme der Next Practice, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 79 - 98 [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-17991-5.pdf> [07.11.2019]

Kritika, Bharadwaj (2020): Men's Work-Life-Balance: A Case-Study of UK Police Force, in: Maestro, Mireia, Ias, Heras/Albiol, Nuria, Chinchilla/Grau, Grau, Marc (Hrsg.): The New Ideal Worker. Organizations Between Work-Life Balance, Gender and Leadership, Cham: Springer Nature Switzerland AG, S. 181 - 202

Mayring, Philipp/Fenzl Thomas (2014): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 543 - 556

Pavni, Kaushiva/Chetan, Joshi (2020): Women's Re-entry into Workforce: Experiences from India, in: Maestro, Mireia, Ias, Heras/Albiol, Nuria, Chinchilla/Grau, Grau, Marc (Hrsg.): The New Ideal Worker. Organizations Between Work-Life Balance, Gender and Leadership, Cham: Springer Nature Switzerland AG, S. 161 - 180

Uhlig, Stefan/Körner, André (2018): Kompetenzentwicklungsbedarfe in der Sozialwirtschaft: Das Belastungs- und Beanspruchungserleben bei freien Trägern in Südwest-Sachsen, in: Kauffeld, Simone/Frerichs, Frerich (Hrsg.): Kompetenzmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Eine Frage der Betriebskultur?, Berlin: Springer-Verlag GmbH, S. 15 - 33 [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-662-54830-1.pdf> [12.12.2019]

Weißerrieder, Jürgen (2019): Die Elemente nachhaltiger Vergütungssysteme, in: Weißerrieder Jürgen (Hrsg.): Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement. Entgeltssysteme zwischen Status quo, Agilität und New Pay, Wiesbaden: Springer Wiesbaden GmbH, S. 25 - 152 [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-25967-9.pdf> [02.03.2020]

Werding, Martin (2019): Talente werden knapp: Perspektiven für den Arbeitsmarkt, in: Busold, Matthias (Hrsg.): War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten, 2. Aufl., Berlin: Springer-Verlag GmbH, S. 3 - 17 [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-662-57481-2.pdf> [16.10.2019]

Widmann, Ralf (2017): IFRFS 4 – überarbeiteter Entwurf zur Bilanzierung von Versicherungsverträgen, in: Wagner, Fred (Hrsg.): Gabler Versicherungslexikon, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 418 - 430 [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-4625-6.pdf> [07.11.2019]

Wilke, Michael (2013): Prozessoptimierung steigert die Arbeitszufriedenheit, in: Dilcher, Bettina/Hammerschlag, Lutz (Hrsg.): Klinikalltag und Arbeitszufriedenheit. Die Verbindung von Prozessoptimierung und strategischem Personalmanagement im Krankenhaus, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 23 - 54 [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-01832-0.pdf> [09.12.2019]

### **12.3 Internetquellen**

[www.ris.bka.gv.at](https://www.ris.bka.gv.at) (2020): Bundesrecht konsolidiert: Gesamte Rechtsvorschrift für Arbeitskräfteüberlassungsgesetz. Fassung vom 09.04.2020 [online] <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008655> [09.04.2020]

[www.gutezitate.com](https://gutezitate.com) (2019): Zitate von Hans Christoph von Rohr [online] <https://gutezitate.com/autor/hans-christoph-von-rohr> [04.09.2019]

[www.marconomy.de](https://www.marconomy.de) (2019): Steigende Mitarbeiterfluktuation erfordert konkrete Maßnahmen [online] [https://www.wiso-net.de/document/MARC\\_\\_45877292](https://www.wiso-net.de/document/MARC__45877292) [27.11.2019]

[www.motivationswelten.de](https://www.motivationswelten.de) (2019): Bedürfnispyramide [online] <https://www.motivationswelten.de/motivation/beduerfnispyramide/> [01.11.2019]

www.statista.com (2019): Fluktuation in Österreich nach Bereichen 2018. In welchen Bereichen tritt Fluktuation verstärkt auf? [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/990348/umfrage/fluktuation-in-oesterreich-nach-bereichen/> [19.09.2019]

www.wko.at (2019): Klein- und Mittelbetriebe in Österreich [online] <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html> [24.02.2020]

Zimmermann, Alexandra/Falkner, Gina/Müllner Julia (2013): Identifikation und Nicht-Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Organisation nach Veränderungsprozessen [online] <https://www.journal-fuer-psychologie.de/index.php/jfp/article/view/303/335> [10.11.2019]

## 12.4 Journals und Fachzeitschriften

Berger, Leslie/Fiolleau, Krista/MacTavish, Carolyn (2019): I know something you don't know: The effect of relative performance information and individual performance incentives on knowledge sharing, in: Journal of management accounting research, Jg. 31, Nr. 2, S. 19 - 35 [online] <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=dc1bad10-fcc3-43a5-abfd-3445ea6f5fac%40pdc-v-sessmgr05> [09.04.2020]

Chang, Hsiao-Ping/Hsieh, Chi-Ming/Lan, Meei-Ying/Chen, Han-Shen (2019): Examining the moderating effect of work-life balance between human resource practices and intention to stay, in: Sustainability, Jg. 11, Nr. 17, S. 1 - 15 [online] <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/17/4585/htm> [10.04.2020]

Dahm, Markus/von Welczeck, Laura (2019): Inwieweit hilft der Ansatz der transformationalen Führung? Erfolg bei der Führung virtueller Teams, in: Projekt Management aktuell, o. Jg., Nr. 2, S. 24 - 30 [online] [https://www.wiso-net.de/document/PM\\_\\_PM\\_20190301\\_024\\_01\\_02](https://www.wiso-net.de/document/PM__PM_20190301_024_01_02) [30.10.2019]

Eichhorst, Werner/Linckh, Carolin (2019): New Pay: Welche Anreize funktionieren überhaupt noch?, in: IZA Standpunkte, o. Jg., Nr. 95, S. 1 - 15 [online] <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/206734/1/1671755448.pdf> [10.04.2020]

Gresch, Thomas/Ledderhos, Birgit (2019): Was uns antreibt. Die Maslowsche Bedürfnispyramide aus heutiger Sicht in der Arbeitswelt, in: Aarbote, o. Jg., Nr. 10, S. 57 [online] [https://www.wiso-net.de/document/AARB\\_\\_248434500001572040800](https://www.wiso-net.de/document/AARB__248434500001572040800) [31.10.2019]

Holtkemper, David/Breidenbach, Jan (2019): Geschäftsmodelle im Kontext der Blockchain-Technologie Teil 1, in: Industrie Management, o. Jg., Nr. 6, S. 42 - 46 [online] [https://www.wiso-net.de/document/IM\\_\\_d86e6bdb989c467a2f31ccea38962a9fc740ac16](https://www.wiso-net.de/document/IM__d86e6bdb989c467a2f31ccea38962a9fc740ac16) [19.04.2020]

Löwer, Chris (2019): Die richtigen „Möhrchen“ für Mitarbeiter, in: VDI Nachrichten, o. Jg., Nr. 41, S. 28 - 29 [online] [https://www.wiso-net.de/document/VDIN\\_\\_VDIN41C2CD9232734964AF8F0%20C2DFAC76218%7CVDIA\\_\\_VDIN41C2CD9232734964AF8F0%20C2DFAC76218](https://www.wiso-net.de/document/VDIN__VDIN41C2CD9232734964AF8F0%20C2DFAC76218%7CVDIA__VDIN41C2CD9232734964AF8F0%20C2DFAC76218) [14.02.2020]

Müller, Andrea (2018): Organisationale Gerechtigkeit aus der Perspektive der Mitarbeitenden, in: Wirtschaftspsychologie, o. Jg., Nr. 2, S. 16 - 26 [online] [https://www.wiso-net.de/document/WPSY\\_\\_7CBF6EB625F756CF3657E11AC9475B78](https://www.wiso-net.de/document/WPSY__7CBF6EB625F756CF3657E11AC9475B78) [03.11.2019]

Norberg, A., Patricia (2017): Employee Incentive Programs: Recipient Behaviors in Points, Cash, and Gift Card Programs, in: Performance Improvement Quarterly, Jg. 29, Nr. 4, S. 375 - 388

o. A. (2019): Motivation für Mitarbeiter, in: Industrieanzeiger, o. Jg., Nr. 28, S. 19 [online] [https://www.wiso-net.de/document/IA\\_\\_IA99264D4B-E967-489A-BF7C-D94997CDD00E](https://www.wiso-net.de/document/IA__IA99264D4B-E967-489A-BF7C-D94997CDD00E) [30.10.2019]

Reuter, Robert (2019): Innere Werte – der Daseinszweck von Firmen bestimmt die Mitarbeitermotivation, in: GENIOS WirtschaftsWissen, o. Jg., Nr. 4, o. S. [online] [https://www.wiso-net.de/document/GWW\\_\\_c\\_fuehrung\\_20190425](https://www.wiso-net.de/document/GWW__c_fuehrung_20190425) [30.10.2019]

Taormina, J., Robert/Gao, H., Jennifer (2013): Maslow and the Motivation Hierarchy. Measuring Satisfaction of Needs, in: American Journal of Psychology, Jg. 126, Nr. 2, S. 155 - 177

Wolf, Gunther (2012): Employer Branding: Wahre Schönheit kommt von innen. Erfolgsfaktor Mitarbeiterbindung, in: Arbeit und Arbeitsrecht, Jg. 67, Nr. 8, S. 470 – 472

## **12.5 Persönliche Gespräche**

Aldrian, Markus, Aurelius, Geschäftsführer, A.M. Personalbereitstellungs GmbH, [29.12.2018]

Proband 10, [29.02.2020]

Proband 1a, [23.02.2020]

Proband 2a, [23.02.2020]

Proband 3a, [23.03.2020]

Proband 4b, [22.02.2020]

Proband 5b, [21.02.2020]

Proband 6b, [17.02.2020]

Proband 9, [26.02.2020]

Probandin 1b, [02.03.2020]

Probandin 2b, [27.02.2020]

Probandin 3b, [10.03.2020]

Probandin 4a, [23.02.2020]

Probandin 5a, [23.02.2020]

Probandin 6a, [23.03.2020]

Probandin 7, [21.02.2020]

Probandin 8, [18.02.2020]

Schaller, Harald, Vertriebsleiter, A.M. Personalbereitstellungs GmbH [24.02.2020]

## 13 Anhang

## **ANHANG: Inhaltsverzeichnis**

<b>ANHANG: Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>A-1</b>
<b>ANHANG: Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>A-2</b>
<b>ANHANG: Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>A-2</b>
<b>1 Projektplan.....</b>	<b>A-3</b>
<b>2 Projektplan Marktforschung.....</b>	<b>A-19</b>
<b>3 Leitfaden Workshop.....</b>	<b>A-21</b>
<b>4 Gesprächsleitfaden VertriebsmitarbeiterInnen .....</b>	<b>A-25</b>
<b>5 Gesprächsleitfaden Führungskräfte im Vertrieb .....</b>	<b>A-32</b>
<b>6 Morphologische/r Box/Kasten .....</b>	<b>A-40</b>



## **ANHANG: Abbildungsverzeichnis**

Abbildung Anhang 1: Projektplan .....	A-18
Abbildung Anhang 2: Projektplan Marktforschung.....	A-20
Abbildung Anhang 3: Morphologische/r Box/Kasten .....	A-40

## **ANHANG: Tabellenverzeichnis**

Tabelle Anhang 1: Leitfaden Workshop .....	A-25
Tabelle Anhang 2: Gesprächsleitfaden VertriebsmitarbeiterInnen .....	A-32
Tabelle Anhang 3: Gesprächsleitfaden Führungskräfte .....	A-39

# 1 Projektplan

**Start Projekt:** 15.12.2018      **Student:** Süßenbacher  
**Datum Heute:** 24.04.2020      **Pers. Kz.:** 1810557022  
**Ende Projekt:** 04.05.2020      **Betreuer:** Martens  
**Projektstatus:** ● 100%      **Abgabe:** 04.05.2020

POS	Aufgabe	Start	Tage	Ende	Fortschritt	Status	Std. Aufw.	Priorität	Meilenstein
1	Start des Masterarbeitsprozess	15.12.2018	155	15.12.2018	● 100%	Abgeschlossen	240	hoch	15.12.2018
1.1	Lehrveranstaltung Einführung Masterarbeit	15.12.2018	1	15.12.2018	● 100%	Abgeschlossen	2	hoch	x
1.2	Erarbeitung von MA-Ideen	16.12.2018	9	23.12.2018	● 100%	Abgeschlossen	15	mittel	x
1.3	Weihnachtsferien (Erholungsphase)	24.12.2018	4	28.12.2018	● 100%	Abgeschlossen	0	niedrig	x
1.4	Erstgespräch mit dem Auftraggeber des Unternehmens	29.12.2019	2	30.12.2018	● 100%	Abgeschlossen	8	hoch	x
1.5	Neujahr 2018 (Erholungsphase)	31.12.2019	2	31.12.2018	● 100%	Abgeschlossen	0	niedrig	x
1.6	Neujahr 2018 (Erholungsphase)	01.01.2019	1	01.01.2019	● 100%	Abgeschlossen	0	niedrig	x
1.7	Recherche für die LV Wissenschaftliches Arbeiten (mit Dr. Zunk)	02.01.2019	25	27.01.2019	● 100%	Abgeschlossen	15	mittel	x
1.8	Erarbeitung der 10 gestellten Fragen für die LV Wissensch. Arbeiten	27.01.2019	3	30.01.2019	● 100%	Abgeschlossen	5	mittel	x
1.9	Korrekturlesen der Arbeit + Up-Load auf Moodle	31.01.2019	1	31.01.2019	● 100%	Abgeschlossen	2	hoch	x
1.10	Literaturrecherche	01.02.2019	15	15.02.2019	● 100%	Abgeschlossen	10	mittel	x
1.11	Einlesen in das Thema Leistungsanreize	15.02.2019	13	28.02.2019	● 100%	Abgeschlossen	15	mittel	x
1.12	LV Wissenschaftliches Arbeiten (mit Dr. Zunk)	01.03.2019	1	01.03.2019	● 100%	Abgeschlossen	5,5	hoch	x

1.13	Verschriftlichung der gesammelten Daten	03.03.2019	4	07.03.2019	● 100%	Abgeschlossen	5	niedrig	x
1.14	Zusammenfassung der gesammelten Daten	06.03.2019	3	08.03.2019	● 100%	Abgeschlossen	6	niedrig	x
1.15	Reflektion der Daten aus der Vorlesung und der selbst erarbeiteten Daten	08.03.2019	3	10.03.2019	● 100%	Abgeschlossen	2	niedrig	x
1.16	Allgemeine Literaturrecherche	13.03.2019	10	23.03.2019	● 100%	Abgeschlossen	10	niedrig	x
1.17	Zeit für Campus (Lernen, Paper schreiben, Projektarbeiten)	24.03.2019	8	31.03.2019	● 100%	Abgeschlossen	20	niedrig	x
1.18	Zeit für Campus (Lernen, Paper schreiben, Projektarbeiten)	01.04.2019	4	04.04.2019	● 100%	Abgeschlossen	20	hoch	x
1.19	LV Wissenschaftliches Arbeiten (mit Dr. Madenberger)	05.04.2019	1	05.04.2019	● 100%	Abgeschlossen	1,5	hoch	x
1.20	Einpfehlen des Inputs der Vorlesung in die gesammelten Informationen	08.04.2019	3	10.04.2019	● 100%	Abgeschlossen	4	mittel	x
1.21	Umfangreiche Analyse der Vertriebskanäle der A.M.	11.04.2019	13	23.04.2019	● 100%	Abgeschlossen	20	hoch	x
1.22	Formulierung von Zielen, Problemstellung und Ausgangssituation	14.04.2019	10	23.04.2019	● 100%	Abgeschlossen	15	hoch	x
1.23	Einpfehlen der komprimierten Daten in den MA-Antrag	20.04.2019	5	24.04.2019	● 100%	Abgeschlossen	15	hoch	x
1.24	Optimierung u. Korrekturlesen des MA Antrages	24.04.2019	2	25.04.2019	● 100%	Abgeschlossen	4	hoch	x
1.25	Abgabe des MA Antrages	26.04.2019	1	26.04.2019	● 100%	Abgeschlossen	0	hoch	26.04.2019
1.26	Zeit für Campus (Lernen, Paper schreiben, Projektarbeiten)	01.05.2019	10	09.05.2019	● 100%	Abgeschlossen	40	mittel	x
1.27	Themenfreigabe und Feedback (Ende der Eingangsphase)	10.05.2019	1	10.05.2019	● 100%	Abgeschlossen	0	hoch	10.05.2019



2.1	Konzeptionsphase (Start)	10.05.2019	175	10.05.2019	● 100%	Abgeschlossen	435,5	hoch	10.05.2019
2.2	Anpassung des MA-Antrages anhand des Feedbacks	13.05.2019	5	17.05.2019	● 100%	Abgeschlossen	6	mittel	x
2.3	Abklärung der Anpassungen mit dem Auftraggeber	21.05.2019	1	21.05.2019	● 100%	Abgeschlossen	2	hoch	x
2.4	Zeit für Campus (Lernen, Paper schreiben, Projektarbeiten)	22.05.2019	10	31.05.2019	● 100%	Abgeschlossen	40	mittel	
2.5	Zeit für Campus (Lernen, Paper schreiben, Projektarbeiten)	01.06.2019	4	04.06.2019	● 100%	Abgeschlossen	20	mittel	x
2.6	Finale Abstimmung mit dem Auftraggeber hinsichtlich des MA-Themas	05.06.2019	1	05.06.2019	● 100%	Abgeschlossen	3	hoch	x
2.7	Unterzeichnung der Auftragsvergabe durch die Geschäftsführung der A.M. + Moodle-Upload	07.06.2019	1	07.06.2019	● 100%	Abgeschlossen	0	hoch	x
2.8	Zeit für Campus (Lernen, Paper schreiben, Projektarbeiten)	10.06.2019	21	21.06.2019	● 100%	Abgeschlossen	40	hoch	x
2.9	Zeit für Campus (Lernen, Paper schreiben, Projektarbeiten)	01.07.2019	13	12.07.2019	● 100%	Abgeschlossen	30	hoch	x
2.10	Erholungsphase (Sommerpause)	13.07.2019	18	31.07.2019	● 100%	Abgeschlossen	0	niedrig	x
2.11	Erholungsphase (Sommerpause)	01.08.2019	14	14.08.2019	● 100%	Abgeschlossen	0	niedrig	x
2.12	Wiedereinstieg in die Materie	15.08.2019	4	18.08.2019	● 100%	Abgeschlossen	15	mittel	x
2.13	Lesen der gesammelten Literatur (Schwerpunkt Motivation, Leistungsanreize, Mitarbeiterbindung)	18.08.2019	13	31.08.2019	● 100%	Abgeschlossen	20	mittel	x
2.14	Erweiterung der Ausgangssituation (mit Hilfe von PESTEL)	01.09.2019	5	05.09.2019	● 100%	Abgeschlossen	15	hoch	x
2.15	Erweiterung der Problemstellung anhand der im Unternehmen gesammelten Daten	01.09.2019	5	05.09.2019	● 100%	Abgeschlossen	10	hoch	x
2.16	Anpassung der Unternehmensziele auf Basis neuer Vorgaben des Auftraggebers	04.09.2019	2	05.09.2019	● 100%	Abgeschlossen	5	hoch	x
2.17	Fomulierung von Forschungsfragen	05.09.2019	1	05.09.2019	● 100%	Abgeschlossen	1	hoch	x

2.18	Lesen der gesammelten Literatur (Schwerpunkt Vertrieb, Dienstleistung, B2B)	06.09.2019	7	12.09.2019	● 100%	Abgeschlossen	30	mittel	x
2.19	Lehrveranstaltung Masterarbeit mit Dr. Madenberger	14.09.2019	1	14.09.2019	● 100%	Abgeschlossen	5,5	hoch	x
2.20	Überarbeitung der Zielformulierung entsprechend LV mit Dr. Madenberger	15.09.2019	1	15.09.2019	● 100%	Abgeschlossen	2	hoch	x
2.21	Bekanntgabe des MA-Betreuers (Dr. Martens)	16.09.2019	1	16.09.2019	● 100%	Abgeschlossen	0	hoch	x
2.22	Terminvereinbarung für Kick-Off-Termin mit dem MA-Betreuer (24.09.2019)	16.09.2019	1	16.09.2019	● 100%	Abgeschlossen	0	hoch	x
2.23	Überarbeitung der Ausgangssituation und Problemstellung	16.09.2019	5	20.09.2019	● 100%	Abgeschlossen	10	hoch	x
2.24	Erarbeitung eines groben Inhaltsverzeichnis der Arbeit anhand der gesammelten Daten	16.09.2019	6	20.09.2019	● 100%	Abgeschlossen	20	hoch	x
2.25	Erarbeitung des Bezugsrahmens der Arbeit	17.09.2019	4	20.09.2019	● 100%	Abgeschlossen	15	hoch	x
2.26	Erstellung eines Literaturverzeichnisses (gelesene und nicht gelesene Literatur)	18.09.2019	3	20.09.2019	● 100%	Abgeschlossen	10	hoch	x
2.27	Zusammenfassung der Unterlagen für den Kick-Off-Termin mit dem MA-Betreuer	20.09.2019	1	20.09.2019	● 100%	Abgeschlossen	5	hoch	x
2.28	Korrekturlesen der Unterlagen für den Kick-Off-Termin mit dem MA-Betreuer	21.09.2019	1	21.09.2019	● 100%	Abgeschlossen	2	hoch	x
2.29	Senden der Unterlagen für den Kick-Off-Termin mit dem MA-Betreuer + Up-load auf Moodle	21.09.2019	1	21.09.2019	● 100%	Abgeschlossen	0	hoch	x
2.30	Treffen mit dem MA-Betreuer	24.09.2019	1	24.09.2019	● 100%	Abgeschlossen	1	hoch	24.09.2019
2.31	Vereinbarung des Kick-Off-Meetings mit dem Unternehmensbetreuer	25.09.2019	1	25.09.2019	● 100%	Abgeschlossen	0	hoch	x
2.32	Einarbeitung des Feedbacks des MA-Betreuers	25.09.2019	1	29.09.2019	● 100%	Abgeschlossen	1	hoch	x
2.33	Terminrecherche und Zeitplanung	01.10.2019	4	04.10.2019	● 100%	Abgeschlossen	30	hoch	x



2.34	Kick-Off Termin mit dem Unternehmensbetreuer der A.M. (Hr. Schaller)	03.10.2019	1	03.10.2019	● 100%	Abgeschlossen	1	hoch	x
2.35	Einpfelegen von Inhalten des Kick-Off-Termins mit dem MA-Betreuer u. -Unternehmensbetreuer	04.10.2019	1	04.09.2019	● 100%	Abgeschlossen	5	hoch	x
2.36	Erarbeitung eines Projektplanes für das MAS 1	04.10.2019	5	08.10.2019	● 100%	Abgeschlossen	30	hoch	x
2.37	Erstellung der Präsentation des MAS 1	04.10.2019	5	08.10.2019	● 100%	Abgeschlossen	15	hoch	x
2.38	Optimierung der Unterlagen für das MAS 1	08.10.2019	3	10.10.2019	● 100%	Abgeschlossen	25	hoch	x
2.39	Abgabe der Unterlagen für das MAS 1	11.10.2019	1	11.10.2019	● 100%	Abgeschlossen	0	hoch	11.10.2019
2.40	Vorbereitung für das MAS 1 (Literatur lesen, Präsentation üben)	12.10.2019	1	17.10.2019	● 100%	Abgeschlossen	20	hoch	x
2.41	MAS 1	18.10.2019	1	18.10.2019	● 100%	Abgeschlossen	1	hoch	18.10.2019
3.1	Start der Theoretischen Schreibearbeit der MA (unter Annahme der Positiven Absolvierung des MAS1)	19.10.2019	424	19.10.2019	● 100%	Abgeschlossen	623	hoch	19.10.2019
3.2	Einarbeitung von Feedback des MAS 1	19.10.2019	1	25.10.2019	● 100%	Abgeschlossen	25	hoch	x
3.3	ProbandInnenakquise (beiläufig und aktiv) + vorläufige und unverbindliche Terminvereinbarungen	19.10.2019	126	18.02.2020	● 100%	Abgeschlossen	20	mittel	x
3.4	Erstellung des Theoretischen Grundgerüsts ( B2B, Dienstleistung , Vertrieb, Ansätze Personalwirtschaft	01.11.2019	20	20.11.2019	● 100%	Abgeschlossen	80	hoch	x
3.5	Überlegungen zum Untersuchungsdesign des Empirischen Teils der MA	15.11.2019	3	17.11.2019	● 100%	Abgeschlossen	10	hoch	x
3.6	Vereinbarung eines Termins mit dem MA u. Unternehmensbetreuer (Vereinbarungsunterzeichnung am 20.11.2019)	15.11.2019	1	15.11.2019	● 100%	Abgeschlossen	0	hoch	x

3.7	Erarbeitung des Themas Motivation als Ausgangsbasis in den Kernthemeneinstieg	16.11.2019	13	28.11.2019	●	100%	Abgeschlossen	50	hoch	x
3.8	Erarbeitung eines groben Konzeptes für das Untersuchungsdesign der MA	17.11.2019	9	25.11.2019	●	100%	Abgeschlossen	50	hoch	x
3.9	Unterzeichnung der Auftragsvergabe durch die Geschäftsführung der A.M. + Moodle-Upload (Deadline 22.11.2019)	20.11.2019	1	20.11.2019	●	100%	Abgeschlossen	0	hoch	20.11.2019
3.10	Erarbeitung des Themas Mitarbeiterbindung	20.11.2019	13	30.11.2019	●	100%	Abgeschlossen	50	hoch	x
3.11	Erarbeitung des Themas Leistungsanreize	20.11.2019	13	30.11.2019	●	100%	Abgeschlossen	50	hoch	x
3.12	Erarbeitung des Themas eines Systems als Output der MA	25.11.2019	6	30.11.2019	●	100%	Abgeschlossen	30	hoch	x
3.13	Abstimmung mit MA-Betreuer bezüglich Untersuchungsdesign via Telko	25.11.2019	1	25.11.2019	●	100%	Abgeschlossen	1	hoch	x
3.14	Einarbeitung des Feedback des MA-Betreuers	25.11.2019	3	27.11.2019	●	100%	Abgeschlossen	20	hoch	
3.15	unverb. Suche nach potentiellen ProbandInnen für die MAFO	27.11.2019	2	30.11.2019	●	100%	Abgeschlossen	50	mittel	x
3.16	Persönliches Meeting mit dem MA-Betreuer organisieren (Agenda = Status Quo Theorie u. Konzept Untersuchungsdesign)	01.12.2019	1	01.12.2019	●	100%	Abgeschlossen	0	hoch	x
3.17	Beratungstermin mit dem MA - Betreuer	06.12.2019	1	06.12.2019	●	100%	Abgeschlossen	2	hoch	x
3.18	Rücksprache zum Thema Untersuchungsdesign mit dem Unternehmensbetreuer	06.12.2019	1	06.12.2019	●	100%	Abgeschlossen	2	hoch	x
3.19	Einarbeitung des Feedbacks der Betreuungstermine	10.11.2019	6	15.11.2019	●	100%	Abgeschlossen	25	hoch	x
3.20	Optimierung des Theorieteils der MA	10.11.2019	6	15.11.2019	●	100%	Abgeschlossen	25	hoch	x
3.21	Erholungsphase (Winterpause)	24.12.2019	4	27.12.2019	●	100%	Abgeschlossen	0	niedrig	x
3.22	Erholungsphase (Neujahr)	31.12.2019	1	31.12.2019	●	100%	Abgeschlossen	0	niedrig	x
3.23	Erarbeitung eines konkreten Untersuchungsdesigns	01.01.2020	8	08.01.2020	●	100%	Abgeschlossen	40	hoch	x



3.24	Anpassungen Problemstellungen der MA	01.01.2020	8	08.01.2020	●	100%	Abgeschlossen	5	hoch	x
3.25	Anpassungen des Bezugsrahmens der MA	01.01.2020	8	08.01.2020	●	100%	Abgeschlossen	5	hoch	x
3.26	Telko mit MA-Betreuer zum Status Quo der Unterlage für die MAS 2	02.01.2020	1	02.01.2020	●	100%	Abgeschlossen	1	hoch	x
3.27	Einpflegen von Feedback des MA-Betreibers (für die Unterlagen des MAS 2)	03.01.2020	4	06.01.2020	●	100%	Abgeschlossen	10	hoch	x
3.28	Anpassungen Ziele der MA	05.01.2020	4	08.01.2020	●	100%	Abgeschlossen	25	hoch	x
3.29	Anpassung der Präsentation für das MAS 2	05.01.2020	4	08.01.2020	●	100%	Abgeschlossen	10	hoch	x
3.30	Kontrolle der Unterlagen für das MAS 2	09.01.2020	4	09.01.2020	●	100%	Abgeschlossen	5	hoch	x
3.31	Abgabe der Unterlagen für das MAS 2	10.01.2020	1	10.01.2020	●	100%	Abgeschlossen	0	hoch	10.01.2020
3.32	Vorbereitung für das MAS 2	11.01.2020	5	15.01.2020	●	100%	Abgeschlossen	10	hoch	x
3.33	Optimierung des theoretischen Teil der MA	11.01.2020	5	15.01.2020	●	100%	Abgeschlossen	20	hoch	x
3.34	MAS 2	17.01.2020	1	17.01.2020	●	100%	Abgeschlossen	2	hoch	17.01.2020
4.1	Start des empirischen Teils der MA	18.01.2020	134	18.01.2020	●	100%	Abgeschlossen	473,5	hoch	18.01.2020
4.2	Einarbeitung des Feedback des MAS 2	18.01.2020	5	22.01.2020	●	100%	Abgeschlossen	20	hoch	x
4.3	Vorlesung - Master Arbeit - Empirie	25.01.2020	1	25.01.2020	●	100%	Abgeschlossen	5,5	hoch	x
4.4	Erstellung von 2 Gesprächsleitfäden à 40 - 60 Min. für die ProbandInnengruppe 1b und 2 und Erstellung eines Leitfadens für einen Workshop für die ProbandInnengruppe 1a (Status Rohentwurf)	25.01.2020	7	31.01.2020	●	100%	Abgeschlossen	25	hoch	x
4.5	Abstimmung der Erhebungsinstrumente mit dem MA-Betreuer (Telko / E-Mail)	01.02.2020	1	03.02.2020	●	100%	Abgeschlossen	0	hoch	x



4.6	Korrekturschleife für die Einarbeitung des Feedbacks des MA-Betreuers	03.02.2020	6	08.02.2020	● 100%	Abgeschlossen	1	hoch	x
4.7	Pre-Tests der Gesprächsleitfäden und des Leitfadens für den Workshop (2 Testdurchläufe à Leitfaden für die ProbandInnengruppe 1b/2 und ein Testdurchlauf für den Leitfaden des Workshops für die ProbandInnengruppe 1a)	09.02.2020	4	13.02.2020	● 100%	Abgeschlossen	25	hoch	x
4.8	Kontinuierliche Anpassung der Leitfäden entsprechend den Erkenntnissen der Pre-Testphase	09.02.2020	4	13.02.2020	● 100%	Abgeschlossen	30	hoch	x
4.9	Erstellung von Erfahrungsberichten für den MA -Betreuers betreffend die Erkenntnisse der Pre-Testphase	13.02.2020	2	14.02.2020	● 100%	Abgeschlossen	5	hoch	x
4.10	Übermittlung der Gesprächsleitfäden inklusive Erfahrungsberichten an den MA-Betreuer	14.02.2020	1	14.02.2020	● 100%	Abgeschlossen	0	hoch	x
4.11	Finales Feedback zu den Gesprächsleitfäden und zum Workshop durch den MA-Betreuer	14.02.2020	4	17.02.2020	● 100%	Abgeschlossen	0	hoch	x
4.12	Überarbeitung der Erhebungsinstrumente entsprechend dem Feedback des MA-Betreuers	17.02.2020	3	19.02.2020	● 100%	Abgeschlossen	15	hoch	x
4.13	Fertigstellung der Gesprächsleitfäden für die ProbandInnengruppe 1b u. 2 / Fertigstellung des Leitfadens für den Workshop der ProbandInnengruppe 1a	19.02.2020	1	19.02.2020	● 100%	Abgeschlossen	0	hoch	19.02.2020
4.14	Ende der ProbandInnenakquise	19.02.2020	1	19.02.2020	● 100%	Abgeschlossen	0	hoch	19.02.2020
4.15	Terminvereinbarung mit den ProbandInnen	19.02.2020	1	19.02.2020	● 100%	Abgeschlossen	2	hoch	x
4.16	Durchführung der zu führenden Interviews (4 Führungskräfte + 6 VertriebsmitarbeiterInnen)	20.02.2020	13	04.03.2020	● 100%	Abgeschlossen	20	hoch	x

4.17	Durchführung und Abschluss des Workshops mit 6 Personen	23.02.2020	1	23.02.2020	● 100%	Abgeschlossen	10	hoch	23.02.2020
4.18	Durchführung der Transkription der geführten Interviews	20.02.2020	17	07.03.2020	● 100%	Abgeschlossen	50	hoch	x
4.19	Ender der ProbandInnenbefragungen	04.03.2020	1	04.03.2020	● 100%	Abgeschlossen	0	hoch	04.03.2020
4.20	Abschluss der Transkription der geführten Interviews	07.03.2020	1	07.03.2020	● 100%	Abgeschlossen	0	hoch	07.03.2020
4.21	Abschluss der Feldarbeit und Einpflege der gewonnen Daten in eine Exceltabelle (qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring)	07.03.2020	1	07.03.2020	● 100%	Abgeschlossen	4	hoch	07.03.2020
4.22	Bewertung der Ergebnisse	07.03.2020	8	14.03.2020	● 100%	Abgeschlossen	20	hoch	x
4.23	Ableitung von möglichen Maßnahmen für das Unternehmen	07.03.2020	8	14.03.2020	● 100%	Abgeschlossen	25	hoch	x
4.24	Entwicklung von potentiellen Anreizsystemen für B2B Dienstleistungsunternehmen	07.03.2020	14	20.03.2020	● 100%	Abgeschlossen	40	hoch	x
4.25	Zusammenführung der gesammelten Daten	20.03.2020	3	22.03.2020	● 100%	Abgeschlossen	5	hoch	x
4.26	Verifizierung / Falsifizierung der erarbeiteten Forschungsfragen	22.03.2020	2	23.03.2020	● 100%	Abgeschlossen	5	hoch	x
4.27	Abgleich der Erhobenen Daten mit dem theoretischen Grundgerüst	22.03.2020	4	25.03.2020	● 100%	Abgeschlossen	10	hoch	x
4.28	Bewertung der potentiellen Anreizsysteme (Nutzwertanalyse)	26.03.2020	4	31.03.2020	● 100%	Abgeschlossen	10	hoch	x
4.29	Terminvereinbarung mit dem MA-Betreuer (04.04.2020)	01.04.2020	1	01.04.2020	● 100%	Abgeschlossen	0	hoch	x
4.30	Termin mit dem MA-Betreuer (Empirischer Teil der MA)	04.04.2020	1	04.04.2020	● 100%	Abgeschlossen	1	hoch	x
4.31	Einarbeiten des Feedbacks des MA-Betreibers	05.04.2020	4	08.04.2020	● 100%	Abgeschlossen	15	hoch	x
4.32	Optimierung der Unterlagen für das MAS 3	09.04.2020	4	09.04.2020	● 100%	Abgeschlossen	20	hoch	x

4.33	Einpflegen der Ergebnisse in die MAS 3 Präsentation	09.04.2020	4	09.04.2020	● 100%	Abgeschlossen	10	hoch	x
4.34	Korrekturlesen der Unterlagen für das MAS 3	09.04.2020	1	09.04.2020	● 100%	Abgeschlossen	5	hoch	x
4.35	Abgabe der Unterlagen für das MAS 3	10.04.2020	1	10.04.2020	● 100%	Abgeschlossen	0	hoch	10.04.2019
4.36	Einarbeitung des finalen Feedback des MAS 3	15.04.2020	4	18.04.2020	● 100%	Abgeschlossen	20	hoch	x
4.37	Finalisierungsarbeiten / Ausformulierungen (Theoretischer Teil der MA)	18.04.2020	5	22.04.2020	● 100%	Abgeschlossen	20	hoch	x
4.38	Finalisierungsarbeiten / Ausformulierungen (Empirischer Teil der MA)	18.04.2020	11	28.04.2020	● 100%	Abgeschlossen	30	hoch	x
4.39	Fortlaufendes Korrekturlesen	25.04.2020	4	28.04.2020	● 100%	Abgeschlossen	10	hoch	x
4.40	Generelle Finalisierung der Unterlagen (Hardcopy) u. letzte Anpassungen	01.05.2020	3	03.05.2020	● 100%	Abgeschlossen	15	hoch	x
4.41	<b>ABGABE MASTERARBEIT</b>	04.05.2020	1	04.05.2020	● 100%	Abgeschlossen	0	hoch	04.05.2020





Apr 19																														
KW 14						KW 15						KW 16						KW 17						KW 18						
Tag 106	Tag 107	Tag 108	Tag 109	Tag 110	Tag 111	Tag 112	Tag 113	Tag 114	Tag 115	Tag 116	Tag 117	Tag 118	Tag 119	Tag 120	Tag 121	Tag 122	Tag 123	Tag 124	Tag 125	Tag 126	Tag 127	Tag 128	Tag 129	Tag 130	Tag 131	Tag 132	Tag 133	Tag 134	Tag 135	
Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	
01. Apr	02. Apr	03. Apr	04. Apr	05. Apr	06. Apr	07. Apr	08. Apr	09. Apr	10. Apr	11. Apr	12. Apr	13. Apr	14. Apr	15. Apr	16. Apr	17. Apr	18. Apr	19. Apr	20. Apr	21. Apr	22. Apr	23. Apr	24. Apr	25. Apr	26. Apr	27. Apr	28. Apr	29. Apr	30. Apr	
C02 1.18				LV 1.19	V	P 1.20			P 1.21						P 1.22						P 1.23						P 1.24	M 1.25	V	

Mai 19																														
KW 18						KW 19						KW 20						KW 21						KW 22						
Tag 136	Tag 137	Tag 138	Tag 139	Tag 140	Tag 141	Tag 142	Tag 143	Tag 144	Tag 145	Tag 146	Tag 147	Tag 148	Tag 149	Tag 150	Tag 151	Tag 152	Tag 153	Tag 154	Tag 155	Tag 156	Tag 157	Tag 158	Tag 159	Tag 160	Tag 161	Tag 162	Tag 163	Tag 164	Tag 165	Tag 166
Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr
01. Mai	02. Mai	03. Mai	04. Mai	05. Mai	06. Mai	07. Mai	08. Mai	09. Mai	10. Mai	11. Mai	12. Mai	13. Mai	14. Mai	15. Mai	16. Mai	17. Mai	18. Mai	19. Mai	20. Mai	21. Mai	22. Mai	23. Mai	24. Mai	25. Mai	26. Mai	27. Mai	28. Mai	29. Mai	30. Mai	31. Mai
C02 1.26									M 1.27	M 2.1	V	P 2.2			V	P 2.3	C02 2.4													

Jun 19																													
KW 22				KW 23					KW 24					KW 25					KW 26										
Tag 167	Tag 168	Tag 169	Tag 170	Tag 171	Tag 172	Tag 173	Tag 174	Tag 175	Tag 176	Tag 177	Tag 178	Tag 179	Tag 180	Tag 181	Tag 182	Tag 183	Tag 184	Tag 185	Tag 186	Tag 187	Tag 188	Tag 189	Tag 190	Tag 191	Tag 192	Tag 193	Tag 194	Tag 195	Tag 196
Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
01. Jun	02. Jun	03. Jun	04. Jun	05. Jun	06. Jun	07. Jun	08. Jun	09. Jun	10. Jun	11. Jun	12. Jun	13. Jun	14. Jun	15. Jun	16. Jun	17. Jun	18. Jun	19. Jun	20. Jun	21. Jun	22. Jun	23. Jun	24. Jun	25. Jun	26. Jun	27. Jun	28. Jun	29. Jun	30. Jun
C02 2.5				P 2.6	V	M 2.7	V	C02 2.8																					

Jul 19																														
KW 27					KW 28						KW 29					KW 30						KW 31								
Tag 197	Tag 198	Tag 199	Tag 200	Tag 201	Tag 202	Tag 203	Tag 204	Tag 205	Tag 206	Tag 207	Tag 208	Tag 209	Tag 210	Tag 211	Tag 212	Tag 213	Tag 214	Tag 215	Tag 216	Tag 217	Tag 218	Tag 219	Tag 220	Tag 221	Tag 222	Tag 223	Tag 224	Tag 225	Tag 226	Tag 227
Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi
01. Jul	02. Jul	03. Jul	04. Jul	05. Jul	06. Jul	07. Jul	08. Jul	09. Jul	10. Jul	11. Jul	12. Jul	13. Jul	14. Jul	15. Jul	16. Jul	17. Jul	18. Jul	19. Jul	20. Jul	21. Jul	22. Jul	23. Jul	24. Jul	25. Jul	26. Jul	27. Jul	28. Jul	29. Jul	30. Jul	31. Jul
C02 2.9													EP 2.10																	

Aug 19																																		
KW31				KW32				KW33				KW34				KW35																		
Tag 228	Tag 229	Tag 230	Tag 231	Tag 232	Tag 233	Tag 234	Tag 235	Tag 236	Tag 237	Tag 238	Tag 239	Tag 240	Tag 241	Tag 242	Tag 243	Tag 244	Tag 245	Tag 246	Tag 247	Tag 248	Tag 249	Tag 250	Tag 251	Tag 252	Tag 253	Tag 254	Tag 255	Tag 256	Tag 257	Tag 258				
Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa				
01. Aug	02. Aug	03. Aug	04. Aug	05. Aug	06. Aug	07. Aug	08. Aug	09. Aug	10. Aug	11. Aug	12. Aug	13. Aug	14. Aug	15. Aug	16. Aug	17. Aug	18. Aug	19. Aug	20. Aug	21. Aug	22. Aug	23. Aug	24. Aug	25. Aug	26. Aug	27. Aug	28. Aug	29. Aug	30. Aug	31. Aug				
EP 2.11											P 2.12				P 2.13																			
Sep 19																																		
KW35				KW36				KW37				KW38				KW39				KW40														
Tag 259	Tag 260	Tag 261	Tag 262	Tag 263	Tag 264	Tag 265	Tag 266	Tag 267	Tag 268	Tag 269	Tag 270	Tag 271	Tag 272	Tag 273	Tag 274	Tag 275	Tag 276	Tag 277	Tag 278	Tag 279	Tag 280	Tag 281	Tag 282	Tag 283	Tag 284	Tag 285	Tag 286	Tag 287	Tag 288					
So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo					
01. Sep	02. Sep	03. Sep	04. Sep	05. Sep	06. Sep	07. Sep	08. Sep	09. Sep	10. Sep	11. Sep	12. Sep	13. Sep	14. Sep	15. Sep	16. Sep	17. Sep	18. Sep	19. Sep	20. Sep	21. Sep	22. Sep	23. Sep	24. Sep	25. Sep	26. Sep	27. Sep	28. Sep	29. Sep	30. Sep					
P 2.14		P 2.15			P 2.16		P 2.17	P 2.18					V	LV 2.19	P 2.20	P 2.21	P 2.22	P 2.23			P 2.24	P 2.25		P 2.26	P 2.27		P 2.28	A 2.29	V	M 2.30	P 2.31	P 2.32		V
Okt 19																																		
KW40				KW41				KW42				KW43				KW44																		
Tag 289	Tag 290	Tag 291	Tag 292	Tag 293	Tag 294	Tag 295	Tag 296	Tag 297	Tag 298	Tag 299	Tag 300	Tag 301	Tag 302	Tag 303	Tag 304	Tag 305	Tag 306	Tag 307	Tag 308	Tag 309	Tag 310	Tag 311	Tag 312	Tag 313	Tag 314	Tag 315	Tag 316	Tag 317	Tag 318					
Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do				
01. Okt	02. Okt	03. Okt	04. Okt	05. Okt	06. Okt	07. Okt	08. Okt	09. Okt	10. Okt	11. Okt	12. Okt	13. Okt	14. Okt	15. Okt	16. Okt	17. Okt	18. Okt	19. Okt	20. Okt	21. Okt	22. Okt	23. Okt	24. Okt	25. Okt	26. Okt	27. Okt	28. Okt	29. Okt	30. Okt	31. Okt				
P 2.33			P 2.34	P 2.35	P 2.36			P 2.37	P 2.38				M 2.39	P 2.40					M 2.41	M 3.1	P 3.2					P 3.3								

Nov 19																													
KW 44					KW 45					KW 46					KW 47					KW 48									
Tag 319	Tag 320	Tag 321	Tag 322	Tag 323	Tag 324	Tag 325	Tag 326	Tag 327	Tag 328	Tag 329	Tag 330	Tag 331	Tag 332	Tag 333	Tag 334	Tag 335	Tag 336	Tag 337	Tag 338	Tag 339	Tag 340	Tag 341	Tag 342	Tag 343	Tag 344	Tag 345	Tag 346	Tag 347	Tag 348
Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa
01. Nov	02. Nov	03. Nov	04. Nov	05. Nov	06. Nov	07. Nov	08. Nov	09. Nov	10. Nov	11. Nov	12. Nov	13. Nov	14. Nov	15. Nov	16. Nov	17. Nov	18. Nov	19. Nov	20. Nov	21. Nov	22. Nov	23. Nov	24. Nov	25. Nov	26. Nov	27. Nov	28. Nov	29. Nov	30. Nov
P 3.3																													
P 3.4															P 3.5														
															P 3.6														
															P 3.7														
															P 3.8														
															M 3.9														
															P 3.10														
															P 3.11														
															P 3.12														
															P 3.13														
															P 3.14														
															P 3.15														

Dez 19																														
KW 48					KW 49					KW 50					KW 51					KW 52					KW 1					
Tag 349	Tag 350	Tag 351	Tag 352	Tag 353	Tag 354	Tag 355	Tag 356	Tag 357	Tag 358	Tag 359	Tag 360	Tag 361	Tag 362	Tag 363	Tag 364	Tag 365	Tag 366	Tag 367	Tag 368	Tag 369	Tag 370	Tag 371	Tag 372	Tag 373	Tag 374	Tag 375	Tag 376	Tag 377	Tag 378	Tag 379
So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di
01. Dez	02. Dez	03. Dez	04. Dez	05. Dez	06. Dez	07. Dez	08. Dez	09. Dez	10. Dez	11. Dez	12. Dez	13. Dez	14. Dez	15. Dez	16. Dez	17. Dez	18. Dez	19. Dez	20. Dez	21. Dez	22. Dez	23. Dez	24. Dez	25. Dez	26. Dez	27. Dez	28. Dez	29. Dez	30. Dez	31. Dez
P 3.3																														
P 3.16																														
v					P 3.17																									
					P 3.18					v					P 3.19															
															P 3.20															
															EP 3.21															
															v															
															EP 3.22															

Jan 20																														
KW 1					KW 2					KW 3					KW 4					KW 5										
Tag 380	Tag 381	Tag 382	Tag 383	Tag 384	Tag 385	Tag 386	Tag 387	Tag 388	Tag 389	Tag 390	Tag 391	Tag 392	Tag 393	Tag 394	Tag 395	Tag 396	Tag 397	Tag 398	Tag 399	Tag 400	Tag 401	Tag 402	Tag 403	Tag 404	Tag 405	Tag 406	Tag 407	Tag 408	Tag 409	Tag 410
Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr
01. Jan	02. Jan	03. Jan	04. Jan	05. Jan	06. Jan	07. Jan	08. Jan	09. Jan	10. Jan	11. Jan	12. Jan	13. Jan	14. Jan	15. Jan	16. Jan	17. Jan	18. Jan	19. Jan	20. Jan	21. Jan	22. Jan	23. Jan	24. Jan	25. Jan	26. Jan	27. Jan	28. Jan	29. Jan	30. Jan	31. Jan
P 3.3																														
P 3.23																														
P 3.24																														
P 3.25																														
P 3.26																														
															P 3.27															
															P 3.28															
															P 3.29															
															P 3.30															
															M 3.31															
															P 3.32															
															P 3.33															
															v															
															M 3.34															
															M 4.1															
															P 4.2															
															v															
															LV 4.3															
															P 4.4															

Feb 20																														
KW5					KW6					KW7					KW8					KW9										
Tag 411	Tag 412	Tag 413	Tag 414	Tag 415	Tag 416	Tag 417	Tag 418	Tag 419	Tag 420	Tag 421	Tag 422	Tag 423	Tag 424	Tag 425	Tag 426	Tag 427	Tag 428	Tag 429	Tag 430	Tag 431	Tag 432	Tag 433	Tag 434	Tag 435	Tag 436	Tag 437	Tag 438	Tag 439		
Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa		
01.Feb	02.Feb	03.Feb	04.Feb	05.Feb	06.Feb	07.Feb	08.Feb	09.Feb	10.Feb	11.Feb	12.Feb	13.Feb	14.Feb	15.Feb	16.Feb	17.Feb	18.Feb	19.Feb	20.Feb	21.Feb	22.Feb	23.Feb	24.Feb	25.Feb	26.Feb	27.Feb	28.Feb	29.Feb		
P 4.5																														
P 4.6																														
P 4.7																														
P 4.8																														
P 4.9																														
P 4.10																														
P 4.11																														
P 4.12																														
M 4.13																														
M 4.14																														
P 4.15																														
P 4.16																														
M 4.17																														
P 4.18																														
Mrz 20																														
KW9					KW10					KW11					KW12					KW13						KW14				
Tag 440	Tag 441	Tag 442	Tag 443	Tag 444	Tag 445	Tag 446	Tag 447	Tag 448	Tag 449	Tag 450	Tag 451	Tag 452	Tag 453	Tag 454	Tag 455	Tag 456	Tag 457	Tag 458	Tag 459	Tag 460	Tag 461	Tag 462	Tag 463	Tag 464	Tag 465	Tag 466	Tag 467	Tag 468	Tag 469	Tag 470
So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di
01.Mrz	02.Mrz	03.Mrz	04.Mrz	05.Mrz	06.Mrz	07.Mrz	08.Mrz	09.Mrz	10.Mrz	11.Mrz	12.Mrz	13.Mrz	14.Mrz	15.Mrz	16.Mrz	17.Mrz	18.Mrz	19.Mrz	20.Mrz	21.Mrz	22.Mrz	23.Mrz	24.Mrz	25.Mrz	26.Mrz	27.Mrz	28.Mrz	29.Mrz	30.Mrz	31.Mrz
P 4.16																														
P 4.18																														
M 4.19																														
M 4.20																														
M 4.21																														
P 4.22																														
P 4.23																														
P 4.24																														
P 4.25																														
P 4.26																														
P 4.27																														
P 4.28																														
Apr 20																														
KW14					KW15					KW16					KW17					KW18										
Tag 471	Tag 472	Tag 473	Tag 474	Tag 475	Tag 476	Tag 477	Tag 478	Tag 479	Tag 480	Tag 481	Tag 482	Tag 483	Tag 484	Tag 485	Tag 486	Tag 487	Tag 488	Tag 489	Tag 490	Tag 491	Tag 492	Tag 493	Tag 494	Tag 495	Tag 496	Tag 497	Tag 498	Tag 499	Tag 500	
Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	
01.Apr	02.Apr	03.Apr	04.Apr	05.Apr	06.Apr	07.Apr	08.Apr	09.Apr	10.Apr	11.Apr	12.Apr	13.Apr	14.Apr	15.Apr	16.Apr	17.Apr	18.Apr	19.Apr	20.Apr	21.Apr	22.Apr	23.Apr	24.Apr	25.Apr	26.Apr	27.Apr	28.Apr	29.Apr	30.Apr	
P 4.29																														
V																														
P 4.30																														
P 4.31																														
P 4.32																														
P 4.33																														
P 4.34																														
M 4.35																														
V																														
P 4.36																														
P 4.37																														
P 4.38																														
P 4.39																														
V																														



Mai 20																														
KW 18			KW 19							KW 20							KW 21							KW 22						
Tag 501	Tag 502	Tag 503	Tag 504	Tag 505	Tag 506	Tag 507	Tag 508	Tag 509	Tag 510	Tag 511	Tag 512	Tag 513	Tag 514	Tag 515	Tag 516	Tag 517	Tag 518	Tag 519	Tag 520	Tag 521	Tag 522	Tag 523	Tag 524	Tag 525	Tag 526	Tag 527	Tag 528	Tag 529	Tag 530	Tag 531
Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
01. Mai	02. Mai	03. Mai	04. Mai	05. Mai	06. Mai	07. Mai	08. Mai	09. Mai	10. Mai	11. Mai	12. Mai	13. Mai	14. Mai	15. Mai	16. Mai	17. Mai	18. Mai	19. Mai	20. Mai	21. Mai	22. Mai	23. Mai	24. Mai	25. Mai	26. Mai	27. Mai	28. Mai	29. Mai	30. Mai	31. Mai
P 4.40																														
			M 4.41																											

**Farb-Glossar:**

	Prozess abgeschlossen
	Prozess nicht begonnen
	Prozess im Verzug
	Gesamtsummen
	Startphase
	Subphase - Startphase
	Konzeptionsphase
	Subphase - Konzeptionsphase
	Theor. Teil der MA
	Subphase des theor. Teil der MA
	Empirisch. Teil der MA
	Subphase des Emp. Teil der MA

**Abkürzungs-Glossar:**

<b>M</b>	Meilenstein
<b>P</b>	MA-Prozessschritt
<b>LV</b>	Lehrveranstaltung
<b>A</b>	Abgabe
<b>EP</b>	Erholungsphase
<b>C02</b>	Allg. Zeitaufwand für Campus
<b>V</b>	Variables Zeitfenster

Abbildung Anhang 1: Projektplan (Eigene Darstellung)

## 2 Projektplan Marktforschung

Start	Aufgabe	Start	Tage	Ende	Fortschritt	Status	Std. Aufw.	Priorität	Meilenstein
3.3	ProbandInnenakquise (beiläufig und aktiv) + vorläufige und unverbindliche Terminvereinbarungen	19.10.2019	124	19.02.2020	● 100%	Abgeschlossen	20	hoch	x
4.4	Erstellung von 2 Gesprächsleitfäden à 40 - 60 Min. für die ProbandInnengruppe 1b und 2 und Erstellung eines Leitfadens für einen Workshop für die ProbandInnengruppe 1a (Status Rohentwurf)	25.01.2020	18	31.01.2020	● 100%	Abgeschlossen	25	hoch	x
4.5	Abstimmung der Erhebungsinstrumente mit dem MA-Betreuer (Telko / E-Mail)	01.02.2020	1	03.02.2020	● 100%	Abgeschlossen	0	hoch	x
4.6	Korrekturschleife für die Einarbeitung des Feedbacks des MA-Betreuers	03.02.2020	6	08.02.2020	● 100%	Abgeschlossen	1	hoch	x
4.7	Pre-Tests der Gesprächsleitfäden und des Leitfadens (2 Testdurchläufe à Leitfaden für die ProbandInnengruppe 1b/2)	09.02.2020	4	13.02.2020	● 100%	Abgeschlossen	25	hoch	x
4.8	Kontinuierliche Anpassung der Leitfäden entsprechend den Erkenntnissen der Pre-Testphase	09.02.2020	4	13.02.2020	● 100%	Abgeschlossen	30	hoch	x
4.9	Erstellung von Erfahrungsberichten für den MA - Betreuer betreffend die Erkenntnisse der Pre-Testphase	13.02.2020	2	14.02.2020	● 100%	Abgeschlossen	5	hoch	x
4.10	Übermittlung der Gesprächsleitfäden und dem Leitfaden für den Workshop inklusive Erfahrungsberichten an den MA-Betreuer	14.02.2020	1	14.02.2020	● 100%	Abgeschlossen	0	hoch	x
4.11	Finales Feedback zu den Gesprächsleitfäden und zum Workshop durch den MA-Betreuer	14.02.2020	3	17.02.2020	● 100%	Abgeschlossen	0	hoch	x
4.12	Überarbeitung der Erhebungsinstrumente entsprechend dem Feedback des MA-Betreuers	17.02.2020	3	19.02.2020	● 100%	Abgeschlossen	15	hoch	x
4.13	Fertigstellung der Gesprächsleitfäden für die ProbandInnengruppe 1b u. 2 / Fertigstellung des Leitfadens für den Workshop der ProbandInnengruppe 1a	19.02.2020	1	19.02.2020	● 100%	Abgeschlossen	0	hoch	19.02.2020
4.14	Ende der ProbandInnenakquise	19.02.2020	1	19.02.2020	● 100%	Abgeschlossen	0	hoch	19.02.2020
4.15	Terminvereinbarung mit den ProbandInnen	19.02.2020	1	19.02.2020	● 100%	Abgeschlossen	2	hoch	x

4.16	Durchführung der zu führenden Interviews (4 Führungskräfte + 6 VertriebsmitarbeiterInnen)	20.02.2020	13	04.03.2020	●	100%	Abgeschlossen	20	hoch	x
4.17	Durchführung und Abschluss des Workshops mit 6 Personen	23.02.2020	1	23.02.2020	●	100%	Abgeschlossen	15	hoch	23.02.2020
4.18	Ender der ProbandInnenbefragungen	04.03.2020	1	04.03.2020	●	100%	Abgeschlossen	0	hoch	04.03.2020
4.19	Durchführung der Transkription der geführten Interviews	20.02.2020	17	07.03.2020	●	100%	Abgeschlossen	50	hoch	x
4.20	Abschluss der Transkription der geführten Interviews	07.03.2020	1	07.03.2020	●	100%	Abgeschlossen	0	hoch	07.03.2020
4.21	Abschluss der Feldarbeit und Einpflege der gewonnen Daten in Excel (Methode nach Mayring)	07.03.2020	1	07.03.2020	●	100%	Abgeschlossen	4	hoch	07.03.2020
<b>Gesamt</b>								<b>212 Std.</b>		

Abbildung Anhang 2: Projektplan Marktforschung (Eigene Darstellung)

### 3 Leitfaden Workshop

I.) Begrüßung / Agenda / Vorstellungsrunde / Einstieg in das Thema LAS			
Nr.	Zu behandelnde Agenda Punkte	Was wird gemacht?	Dauer
1	1.) Begrüßung durch den Leiter und den Protokollführer des Workshops;	1.) Rahmen des Workshops wird abgesteckt;	Ca. 45 Min.
	2.) Die TeilnehmerInnen des Workshops werden darauf hingewiesen, dass dieser Workshop absolut anonym ist und es kein RICHTIG oder FALSCH bei der Erarbeitung der Daten des Workshops gibt	2.) Rahmen des Workshops wird abgesteckt;	
	3.) Der Ablauf des 5 ¼ (exkl. 40 Min. Pause) stündigen Workshops wird kurz dargestellt.	3.) Rahmen des Workshops wird abgesteckt;	
	4.) Gibt es Fragen bezüglich des Ablaufes?	4.) Den ProbandInnen wird die Möglichkeit gewährt Fragen zu stellen.	
	5.) Die Vorstellungsrunde beginnt;	5.) Jede/r der ProbandInnen muss sich vorstellen (Alter, Branche, Position, Ausbildung, Jahre der Berufserfahrung im Vertrieb)	
	6.) Was treibt Sie grundlegend an einer Arbeit nachzugehen und welchen Stellenwert nimmt die Arbeit in Ihrem Leben ein?	6.) Alle ProbandInnen erzählen lassen;	
	7.) Was waren die primären Beweggründe warum Sie sich für Ihre/n ArbeitgeberIn entschieden haben?	7.) Beweggründe sammeln (mind. 10), auf Flipchart eintragen und hinsichtlich Relevanz von den ProbandInnen bewerten lassen (jede/r ProbandIn hat 4 Punkte zu vergeben – Mehrfachvergaben sind möglich);	
	8.) Sind Sie zufrieden mit Ihrer/Ihrem aktuellen ArbeitgeberIn?	8.) Skala auf Flipchart (1 = überhaupt nicht zufrieden - 10 = absolut zufrieden) jede/n ProbandIn eintragen lassen;	
II.) Die Bedeutung von Leistung			
Nr.	Zu behandelnde Agenda Punkte	Was wird gemacht?	Dauer
2	1.) Wie leistungsorientiert Schätzen Sie Ihr Unternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen ein (unabhängig von der Branche jedoch in Bezug auf den Dienstleistungssektor)?	1.) Skala auf Flipchart (1 = überhaupt nicht leistungsorientiert - 10 = absolut leistungsorientiert) jede/n ProbandIn eintragen lassen;	Ca. 45 Min.

	2.) Wie wichtig ist Ihnen Fairness im Arbeitsalltag und wie Fair würden Sie sich selbst einschätzen?	2.) Skala auf Flipchart (1 = überhaupt nicht wichtig/fair - 10 = absolut wichtig/fair) jede/n ProbandIn eintragen lassen;	
	3.) Wann fühlen Sie sich persönlich bei der Arbeit unter Druck gesetzt?	3.) Druckfaktoren sammeln (mind. 10), auf Flipchart eintragen und hinsichtlich Relevanz von den ProbandInnen bewerten lassen (jede/r ProbandIn hat 4 Punkte zu vergeben, Mehrfachvergaben sind möglich);	
	4.) Wie empfinden Sie die aktuelle Druck-Situation in Ihrem Unternehmen?	4.) Skala auf Flipchart (1 = sehr viel Druck - 10 = absolut kein Druck) jede/n ProbandIn eintragen lassen;	
	5.) Stellen Sie sich folgende Situation vor: Ein/e FreundIn überlegt sich in Ihrem Unternehmen einen Job als VertriebsmitarbeiterIn anzunehmen, Sie wissen sie/er ist sehr harmoniebedürftig, welchen Rat-schlag würden Sie ihr/ihm mitgeben, so-dass sie/er sich bestmöglich vorbereiten kann?	5.) ProbandInnen das Szenario durchspielen lassen und die Kern-botschaften auf einem Flipchart no-tieren;	

**10 Min. Pause**

**III.) Die Bedeutung von Motivation**

Nr.	Zu behandelnde Agenda Punkte	Was wird gemacht?	Dauer
<b>3</b>	1.) Was bedeutet es für Sie motiviert zu sein und was bewegt Sie dazu Höchstleistungen zu erbringen?	1.) Alle ProbandInnen erzählen lassen;	<b>Ca. 1 Std.</b>
	2.) Bitte bilden Sie 2 Gruppen gemäß Ihrem Geschlecht (1 Gruppe à 3 Männer u. 1 Gruppe à 3 Frauen) und formulieren Sie in einer Gruppenarbeit, für Ihre Geschlechtergruppe, 5 subjektiv relevante Motivations- und Demotivationsfaktoren und ranken Sie diese, vom relevantesten zum am wenigsten Relevanten Faktor.	2.) Die zwei Gruppen haben insgesamt 15 Min. Zeit die entsprechenden Faktoren zu finden und zu präsentieren;	
	3.) Bitte führen Sie eine kritische Würdigung der erarbeiteten Inhalte der anderen Gruppe durch. Entsprechen die Ergebnisse ebenfalls Ihren subjektiven	3.) Nach der Präsentation hat die andere Gruppe die Möglichkeit die Ergebnisse der präsentierenden Gruppe zu kommentieren;	

	Wahrnehmungen? Haben Sie andere Erfahrungen gemacht?		
	4.) Bitte bilden Sie 3 Gruppen gemäß der von mir bereitgestellten Altersgruppierungen (3 Teams Männer und Frauen – „jung“, „mittel“, „alt“) und formulieren Sie in einer Gruppenarbeit, für Ihre Generationengruppe, 5 subjektiv relevante Motivations- und Demotivationsfaktoren und ranken Sie diese, vom relevantesten zum am wenigsten Relevanten Faktor.	4.) Die drei Gruppen haben insgesamt 15 Min. Zeit die entsprechenden Faktoren zu finden und zu präsentieren;	
	5.) Bitte führen Sie eine kritische Würdigung der erarbeiteten Inhalte der anderen Gruppe durch. Entsprechen die Ergebnisse ebenfalls Ihren subjektiven Wahrnehmungen? Haben Sie andere Erfahrungen gemacht?	5.) Nach der Präsentation hat die andere Gruppe die Möglichkeit die Ergebnisse der präsentierenden Gruppe zu kommentieren;	
	6.) Glauben Sie dass Motivation wichtig für die Leistungs- und Bindungsbereitschaft von MitarbeiterInnen ist und das Anreizsysteme geeignet sind diese Motivation zu erzeugen?	6.) Alle ProbandInnen sollen die Frage diskutieren und bei Zustimmung zu der Frage bzw. Verneinung der Frage die entsprechenden Gründe für Ihre Meinung nennen;	
<b>15 Min. Pause</b>			
<b>IV.) Leistungsanreizsysteme</b>			
Nr.	Zu behandelnde Agenda Punkte	Was wird gemacht?	Dauer
<b>4</b>	1.) Welche Leistungsanreizsysteme werden aktuell in Ihrem Unternehmen angewendet?	1.) Alle ProbandInnen sollen erzählen welchem Anreizsystem Sie aktuell in Ihrem Unternehmen unterliegen und diese sollen auf einem Flipchart notiert werden;	<b>Ca. 2 Std.</b>
	2.) Wie zufrieden sind Sie mit diesem LAS? Würden Sie etwas verbessern und wenn ja, wie? Wenn nein, warum sind Sie zufrieden mit dem LAS?	2.) Es wird entsprechend der Skala 1 = sehr zufrieden - 10 = absolut unzufrieden eine Bewertung der Zufriedenheit von den ProbandInnen abgegeben und bei negativer Wahrnehmung sollen Verbesserungsvorschläge erstellt werden bzw. bei positiver Wahrnehmung sollen die dafür kritischen Faktoren definiert werden;	



	3.) Welche Materiellen und immateriellen LAS fallen Ihnen Spontan noch ein?	3.) Antworten sollen spontan gegeben und auf einem Flipchart notiert werden;	
	4.) Bilden Sie bitte nochmals 2 Gruppen bzw. 3 Gruppen (wie im Themenblock III – Geschlechter u. Generationen) und definieren Sie eine Rangfolge für die erarbeiteten Ergebnisse, für die materiellen und immateriellen LAS, hinsichtlich ihrer Relevanz (vom relevantesten zum am wenigsten relevanten LAS).	4.) Die ProbandInnen sollen entsprechend ihrer Gruppenzugehörigkeit, eine aus ihrer subjektiven Sicht für die Menschengruppe, derer sie angehören, „repräsentative“ Reihung der erarbeiteten LAS vornehmen (die TOP 3 – materiell und immateriell);	
	5.) Wann empfinden Sie ein LAS als transparent bzw. intransparent?	5.) Es soll ein gemeinsames Brainstorming durchgeführt werden. Sollten die Faktor Individual und teamorientierte LAS nicht genannt werden sollen diese vom Workshop-Leiter ins Spiel gebracht werden;	
	6.) Wie viel Prozent Ihres Gehaltes dürfte Ihrer Meinung nach maximal variabel (abhängig von der Leistung) sein?	6.) ProbandInnen einen Prozentsatz angeben lassen. Fragen warum das so ist	
	7.) Was ist die Bemessungsgrundlage für das in Ihrem Unternehmen vorliegende LAS und empfinden Sie die hinter dem LAS stehende Zielvorgabe als gerecht bzw. motivierend/demotivierend?	7.) Probandin sprechen lassen; 7.1) Bewertung mithilfe von einer Skala (1 = absolut ungerecht/demotivierend - 10 = sehr gerecht/motivierend);	

**15 Min. Pause**

**V.) MitarbeiterInnenbindung und Fazit des Workshops**

Nr.	Zu behandelnde Agenda Punkte	Was wird gemacht?	Dauer
<b>5</b>	1.) Welche Aspekte empfinden Sie als besonders förderlich/ungünstig für Ihren Wunsch nach Bindung an ein Unternehmen? Bitte führen Sie ein entsprechendes Ranking in der Gruppe durch (vom günstigsten zum ungünstigsten Beeinflussungsfaktor).	1.) Die Faktoren sollen auf einem Flipchart eingetragen werden und anschließend in eine entsprechende Reihenfolge gebracht werden;	<b>Ca. 45 Min.</b>
	2.) Wie relevant ist Ihrer Meinung nach ein LAS für die MitarbeiterInnenbindung? Warum ist es relevant bzw. nicht relevant?	2.) Die Erkenntnisse des Brainstormings sollen auf einem Flipchart eingetragen werden;	



	<p><b>3.)</b> Entsprechend der Erkenntnisse aus diesem Workshop, wie sollte Ihrer Meinung nach ein LAS gestaltet sein damit es die MitarbeiterInnenmotivation und -bindung im DL-Sektor fördert?</p>	<p><b>3.)</b> Zu beachten sind die folgenden Faktoren: Bemessungsgrundlage, Ausschüttungsmodalitäten, materielle und immaterielle Leistungsanreize, Höhe der fixen und variablen Gehaltsanteile (in %), Team- oder Individualansätze; Gestaltung der Zielvorgaben u.s.w;</p>	
	<p><b>4.)</b> Ist Ihnen der Begriff Cafeteria-System im Zusammenhang mit LAS bekannt?</p>	<p><b>4.)</b> Wenn eine Person den Begriff kennt soll diese den Begriff mit eigenen Worten erklären;</p>	
	<p><b>5.)</b> Denken Sie, dass diese Art der Bereitstellung von unterschiedlichen Anreizmodulen eine gute Variante darstellt um MitarbeiterInnen langfristig zu motivieren und an ein Unternehmen zu binden? Wenn ja, warum? Wenn nein, warum nicht? Was glauben Sie, wie viel Umsetzungszeit nehmen einzelne Varianten in Anspruch?</p>	<p><b>5.)</b> Alle ProbandInnen sollen antworten und die entsprechenden Ergebnisse sollen auf einem Flipchart notiert werden;</p>	
	<p><b>6.)</b> Zusammenfassung, Feedback und Fazit-Runde wird gestartet und der Workshop abgeschlossen.</p>	<p><b>6.)</b> Der Workshop-Leiter und der Protokollführer bedanken sich für die Teilnahme und verabschieden die ProbandInnen;</p>	

Tabelle Anhang 1: Leitfaden Workshop (Eigene Darstellung)

## 4 Gesprächsleitfaden VertriebsmitarbeiterInnen

Liebe/r Frau/Herr XY, mein Name ist Gernot Süßenbacher. Ich möchte mich aufrichtig bei Ihnen bedanken, dass Sie sich die Zeit für mich und meine Befragung genommen haben. Mit den im Zuge dieses Interviews erhobenen Daten möchte ich mir einen Einblick in die persönlichen Erfahrungen von VertriebsmitarbeiterInnen des B2B-Dienstleistungssektor hinsichtlich Arbeitsmotivation bzw. Bindungsbereitschaft gegenüber Ihren ArbeitgeberInnen verschaffen. Die von Ihnen getätigten Aussagen werden natürlich streng vertraulich und anonym behandelt. Im Zuge dieser Befragung gibt es kein richtig oder falsch, deshalb bitte ich Sie so frei wie möglich auf meine Fragen zu antworten. Sollten im Zuge dieses Interviews etwas unklar sein dann können Sie mich natürlich jederzeit unterbrechen und ich werde versuchen Ihre Fragen so gut wie möglich zu beantworten. Die Befragung

sollte zwischen 40 - 60 Min. Ihrer Zeit in Anspruch nehmen und zum Zwecke einer späteren Transkription mithilfe eines Audioaufnahmeegerätes mitgeschnitten werden. Wenn Sie keine Fragen mehr haben dann würde ich jetzt mit der Befragung starten:

<b>Datum des Interviews</b>			
<b>Position im Unternehmen</b>			
<b>Branche des B2B-DL-Sektors</b>			
<b>Geschlecht</b>	<b>weiblich (f)</b>	<b>männlich (f)</b>	
<b>Altersgruppe</b>	<b>„jung“ 16-25 (f)</b>	<b>„mittel“ 25-45 (f)</b>	<b>„alt“ 46-60/65 (f)</b>
<b>I.) Einstieg in das Thema</b>			
1.) Eisbrecherfrage: Was zeichnet Ihrer Meinung nach eine/n motivierte/n bzw. bindungsbereite/n MitarbeiterIn in einem Unternehmen aus?	<p>1.) ProbandIn sprechen lassen;</p> <p>1.1) Wie sieht es diesbezüglich in Ihrem Unternehmen aus?</p>		
2.) Was glauben Sie, welche Faktoren sind besonders förderlich für die Motivation bzw. Bindungsbereitschaft von MitarbeiterInnen in einem Unternehmen?	<p>2.) ProbandIn sprechen lassen;</p> <p>2.1.) Wenn Sie die wichtigsten 3 Faktoren benennen müssten, welche wären das? Warum empfinden Sie so?</p> <p>2.2) Sollte der Begriff „Leistungsanreizsysteme“ <b>nicht</b> genannt wurde dann soll gefragt werden ob der Begriff „Leistungsanreizsysteme“ geläufig ist;</p> <p>2.2.1) Wenn Antwort auf Frage 2.2 = <b>Nein</b>, dann muss der Begriff erklärt und die ProbandIn gefragt werden ob sie sich darunter etwas vorstellen kann; Frage 3 darf <b>nicht</b> gestellt werden;</p> <p>2.2.2) Wenn Antwort auf Frage 2.2 = <b>Ja</b> dann weiter zu Frage 3;</p>		
3.) Was verstehen Sie grundsätzlich unter dem Begriff „Leistungsanreizsysteme“?	<p>3.) ProbandIn sprechen lassen;</p> <p>3.1) Bei <b>falschem</b> Verständnis muss die Ansicht ergänzt bzw. korrigiert werden;</p> <p>3.2) Bei <b>richtigem</b> Verständnis muss die Ansicht bestätigt werden;</p>		

<p>4.) (Warum) Glauben Sie, dass ein Leistungsanzreizsystem Einfluss auf die Motivation und Bindungsbereitschaft von VertriebsmitarbeiterInnen in Ihrer Branche haben kann?</p>	<p>4.) Wenn LAS als wichtiger Faktor entsprechend Frage 2 genannt wurde dann mit „warum“ fragen ansonsten ohne;</p> <p>4.1) Wenn Antwort = JA/NEIN muss gefragt werden warum ProbandIn so empfunden;</p> <p>4.2) Wie können bzw. sollten Ihrer Meinung nach Leistungsanzreizsysteme ausgestaltet sein?</p>
<p>5.) Wenn Sie an Ihre tägliche Arbeit denken, würden Sie dann behaupten, dass Menschen eher sozial im Sinne eines guten Miteinanders oder eher egoistisch agieren?</p>	<p>5.) ProbandIn sprechen lassen;</p> <p>5.1) Warum empfinden Sie so?</p>
<p><b>II.) Leistungsanzreizsystem</b></p>	
<p>6.) Was halten Sie von materiellen bzw. immateriellen Leistungsanzreizsystemen und welche sind Ihrer Meinung nach besser dafür geeignet MitarbeiterInnen zu motivieren und langfristig an ein Unternehmen zu binden?</p>	<p>6.) ProbandIn sprechen lassen;</p> <p>6.1) Welche immateriellen bzw. materiellen Anreizsysteme kennen Sie? (ProbandIn mindestens (jeweils) 3 aufzählen lassen);</p> <p>6.2) Welche LAS wären für Sie persönlich am wünschenswertesten?</p> <p>6.3) Glauben Sie, dass sich Menschen Ihrer Generation bzw. Ihres Geschlechtes eher durch in Geldwerten oder durch nicht in Geldwerten ausbezahlte Vorteile motivieren lassen?</p>

<p><b>7a.)</b> Ich werde Ihnen nun eine Auswahl von nicht-monetären bzw. immateriellen Leistungsanreizen vorlesen und bitte Sie mir zu sagen, auf einer Skala von 1 - 5 (1 = sehr motivierend bis 5 = nicht motivierend), wie sehr dieser Anreiz Sie motivieren würde mehr zu Leiten bzw. sich langfristig an ein Unternehmen zu binden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mehr Urlaub</li> <li>- Bessere Parkmöglichkeiten</li> <li>- Team-Building-Events</li> <li>- Höhere Klasse bei Dienstreisen</li> <li>- Aufstiegsmöglichkeiten</li> <li>- Mobilitätszuschüsse</li> <li>- Weiterbildungsmöglichkeiten</li> <li>- Freie Arbeitsgestaltung</li> <li>- Freie Zeiteinteilung / Gleitzeit</li> <li>- Möglichkeit zu Home-Office</li> <li>- Wechselnde Arbeitsbereiche</li> <li>- Bessere Büroausstattung</li> <li>- Image der/des Arbeitgeber/s</li> <li>- Sozial- und Umweltprojekte</li> <li>- Lob/Anerkennung durch Führungskraft</li> </ul>	<p><b>7.a)</b> ProbandIn Zeit geben die Bewertung durchführen zu können;</p> <p><b>7a.1)</b> Würden Sie eines oder mehrere dieser Aspekte auf einen Teil ihrer monetären Vergütung verzichten?</p>
<p><b>7b.)</b> Ich werde Ihnen einige mögliche materielle Anreizkomponenten aufzählen und bitte Sie diese anhand einer Skala von 1 – 5 (1 = sehr motivierend bis 5 = nicht motivierend) zu bewerten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leistungsabhängige Vergütung (nach oben hin gedeckelt jedoch höherem fixen Anteil)</li> <li>- Leistungsabhängige Vergütung (nach oben nicht gedeckelt jedoch mit geringerem Fixum)</li> <li>- Erfolgs und Gewinnbeteiligungen</li> <li>- Aktienanteile</li> <li>- Betriebsvorsorge/Altersvorsorge</li> <li>- Sachwerte z. B.: Handy, Laptop, Dienstwagen, Firmenwohnung etc.</li> </ul>	<p><b>7b.)</b> ProbandIn Zeit geben die Bewertung durchzuführen;</p> <p><b>7b.1)</b> Denken Sie, dass es in im Vertrieb besser ist mit hohen variablen Gehaltsanteilen zu arbeiten oder mit hohen fixen Gehaltsanteilen?</p>

<p><b>8.)</b> Welches Leistungsanreizsystem gibt es aktuell in Ihrem Unternehmen und fühlen Sie sich dadurch motivierter mehr zu Leisten sowie Ihrer/Ihrem aktuellen ArbeitgeberIn treu zu bleiben?</p>	<p><b>8.)</b> ProbandIn sprechen lassen;</p> <p><b>8.1)</b> Wenn Wünsche <b>nicht</b> mit dem aktuell im Unternehmen vorherrschenden LAS übereinstimmen: Glauben Sie, dass eines der von Ihnen gewünschten Leistungsanreizsysteme in Ihrem Unternehmen funktionieren würde?</p> <p><b>8.1.1)</b> Wenn Antwort = <b>JA/NEIN</b>, dann muss gefragt werden warum der/die ProbandIn so denkt;</p> <p><b>8.2)</b> Was würden Sie an der aktuellen Situation verbessern, wenn Sie die Chance dazu hätten?</p>
<p><b>9.)</b> Was ist die aktuelle Bemessungsgrundlage für die Ausschüttung der Incentives, des in Ihrem Unternehmen vorherrschenden Leistungsanreizsystems, und wie ist die Ausschüttung der Incentives geregelt?</p>	<p><b>9.)</b> ProbandIn sprechen lassen;</p> <p><b>9.1)</b> Unterstützung bei der Beantwortung durch Antwortmöglichkeiten von Ausschüttungsmodi = direkt nach Geschäftsabschluss, monatlich, halbjährlich, jährlich etc.;</p> <p><b>9.2)</b> Wie empfinden Sie diesen Ausschüttungsmodus? Warum empfinden Sie so und würden Sie einen anderen Ausschüttungsmodus für besser erachten?</p>
<p><b>10.)</b> Wie empfinden Sie die Ihrer Bemessungsgrundlage zugrundeliegenden Zielvorgaben?</p>	<p><b>10.)</b> ProbandIn sprechen lassen;</p> <p><b>10.1)</b> Wird Ihnen klar kommuniziert was Sie tun müssen um Ihre Ziele zu erreichen?</p> <p><b>10.2.)</b> Fühlen Sie sich durch diese Zielvorgaben unter Druck gesetzt?</p> <p><b>10.3)</b> Halten Sie diese Zielvorgaben für realistisch, fair und erreichbar?</p>

	<p><b>10.3.1)</b> Wenn Antwort auf Frage 10 = <b>negativ</b>, dann muss gefragt werden was ProbandIn verbessern würde;</p> <p><b>10.3.2)</b> Wenn Antwort = <b>positiv</b>, dann muss gefragt werden warum die ProbandIn so empfindet;</p> <p><b>10.4)</b> Welche „<b>Konsequenzen</b>“ hat das Nichterreichen der Zielvorgaben?</p>
<p><b>11a.)</b> Müssen Sie diese festgelegten Zielvorgaben selbst oder im Team erreichen?</p>	<p><b>11a.)</b> ProbandIn sprechen lassen;</p> <p><b>11a.1)</b> Welches dieser Modelle ist Ihrer Meinung nach besser dafür geeignet das Arbeitsklima in einem Vertriebsteam <b>positiv</b> bzw. <b>negativ</b> zu beeinflussen?</p> <p><b>11a.1.1)</b> Warum empfinden Sie so?</p> <p><b>11a.2)</b> Was finden Sie bei den unterschiedlichen Modellen <b>gut</b> bzw. <b>schlecht</b>?</p>
<p><b>11b)</b> Welches der Nachfolgenden Bewertungssysteme sollte Ihrer Meinung nach einer Leistungsbeurteilung zugrunde liegen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teamorientierte Zielvorgaben</li> <li>- Individuelle Zielvorgaben</li> <li>- Auf kundInnenorientierten Kennzahlen basierende Zielvorgaben</li> <li>- Auf unternehmensorientierte Kennzahlen orientierte Zielvorgaben</li> <li>- Keines der genannten: Leistungsanreize sollten für alle, ohne Zielvorgaben gelten und so die Grundmotivation der Angestellten gehoben werden</li> </ul>	<p><b>11b)</b> ProbandIn Antworten lassen;</p> <p><b>11b.1)</b> Entscheidung der ProbandIn hinterfragen;</p> <p><b>11b.2)</b> Welche Bewertungssysteme würden Ihnen sonst noch einfallen?</p> <p><b>11b.3)</b> Könnten Sie sich eine Kombinationsvariante vorstellen? Wenn <b>JA</b> = welche?</p>

<p><b>12.)</b> Glauben Sie, dass es unterschiedliche Meinungen bei der Wahrnehmung von Leistungsanreizsystemen hinsichtlich Alter und Geschlecht gibt?</p>	<p><b>12.)</b> Wenn <b>JA/NEIN</b>, muss gefragt werden warum die ProbandIn so empfindet;</p> <p><b>12.1)</b> Was sind Ihrer Meinung nach die essenziellsten Unterschiede?</p> <p><b>12.2)</b> Ergänzungsfrage: Empfinden Sie, dass die Belegschaft in Unternehmen Ihrer Branche eher „alt“ oder „jung“ bzw. eher Männer- oder Frauen lastig ist?</p> <p><b>12.2.1)</b> Wie wirkt sich dieser Umstand auf die Stimmung im Unternehmen aus?</p>
<p><b>III.) MitarbeiterInnenbindung</b></p>	
<p><b>13.)</b> Wie empfinden Sie hinsichtlich der Verbundenheit mit Ihrer/Ihrem ArbeitgeberIn ausgehend von einer Skala von 1 - 10 (1 = absolut nicht verbunden - 10 = beinahe familiäre Verbindung mit der/dem ArbeitgeberIn)?</p>	<p><b>13.)</b> ProbandIn Zeit geben die Bewertung abzugeben;</p> <p><b>13.1)</b> Warum empfinden Sie so?</p> <p><b>13.2)</b> Wodurch könnte dieser Wert gesteigert bzw. verringert werden?</p>
<p><b>14.)</b> Haben Sie das Gefühl, dass in ihrem Unternehmen bzw. in Ihrer Branche ein besonders großes Augenmerk auf die langfristige Bindung von VertriebsmitarbeiterInnen gelegt wird?</p>	<p><b>14.)</b> ProbandIn sprechen lassen;</p> <p><b>14.1)</b> Wenn Antwort = <b>JA/NEIN</b>, dann muss gefragt werden warum die ProbandIn so empfindet?</p>
<p><b>15.)</b> Was würde Sie dazu veranlassen Ihre/n aktuelle/n ArbeitgeberIn zu wechseln?</p>	<p><b>15.)</b> ProbandIn sprechen lassen;</p>
<p><b>16.)</b> Wir haben ja schon kurz die Aspekte Alter und Geschlecht in Bezug auf die Ansicht von Leistungsanreizsystemen besprochen, denken Sie, dass es auch im Hinblick auf Bindungsbereitschaft einen Unterschied bei besagten soziodemografischen Zugehörigkeiten gibt?</p>	<p><b>16.)</b> Wenn Antwort = <b>JA/NEIN</b>, dann muss die/der ProbandIn gefragt werden warum er/sie so empfindet;</p> <p><b>16.1)</b> Was ist Ihrer Meinung nach der essenziellste Unterschied hinsichtlich dieser Thematik?</p>



<p><b>17.)</b> Wie würden Sie es empfinden, wenn Ihnen Ihre/Ihr ArbeitgeberIn die Möglichkeit bietet aus einem Pool von potenziellen (materiellen/immateriellen) Anreizmodulen selbst zu wählen?</p>	<p><b>17.)</b> ProbandIn sprechen lassen;</p> <p><b>17.1)</b> Wie würde sich dieses System auf Ihre Bindungsbereitschaft bzw. Motivation ausüben?</p> <p><b>17.2)</b> Glauben Sie, dass ein derartiges System in Ihrem Unternehmen umsetzbar wäre?</p> <p><b>17.2.1)</b> Wenn Antwort = <b>JA/NEIN</b>, dann muss gefragt werden warum;</p>
<p><b>IV.) Abschluss</b></p>	
<p><b>18.)</b> Somit sind wir auch schon am Ende der Befragung angelangt, gibt es vielleicht noch etwas Wichtiges im Hinblick auf diese Thematik, dass Sie hier ergänzen wollen?</p>	<p><b>18.)</b> ProbandIn Zeit zum Überlegene geben, wenn keine Ergänzung gewünscht ist dann nochmals bedanken und verabschieden;</p>

Tabelle Anhang 2: Gesprächsleitfaden VertriebsmitarbeiterInnen (Eigene Darstellung)

## 5 Gesprächsleitfaden Führungskräfte im Vertrieb

Liebe/r Frau/Herr XY, mein Name ist Gernot Süßenbacher. Ich möchte mich aufs herzlichste bei Ihnen Bedanken, dass Sie sich die Zeit für mich und meine Befragung genommen haben. Mit den im Zuge dieses Interviews erhobenen Daten möchte ich mir einen Einblick in die persönlichen Erfahrungen von Führungskräften im Vertrieb des B2B-Dienstleistungssektors hinsichtlich Arbeitsmotivation bzw. Bindungsbereitschaft der von Ihnen zu führenden Vertriebsmannschaft verschaffen. Die von Ihnen getätigten Aussagen werden natürlich streng vertraulich und anonym behandelt. Im Zuge dieser Befragung gibt es kein richtig oder falsch deshalb bitte ich Sie so frei wie möglich auf meine Fragen zu antworten. Sollten im Zuge dieses Interviews etwas unklar sein dann können Sie mich natürlich jederzeit unterbrechen und ich werde versuche Ihre Fragen so gut wie möglich zu beantworten. Die Befragung sollte zwischen 40 - 60 Min. Ihrer Zeit in Anspruch nehmen und zum Zwecke der späteren Transkription mithilfe eines Audioaufnahmegerätes mitgeschnitten werden. Wenn Sie keine Fragen mehr haben dann würde ich jetzt mit der Befragung starten:

Datum des Interviews	
Position im Unternehmen	

Anzahl der hierarchisch unterstellten Angestellten			
Branche des B2B-DL-Sektors			
Geschlecht	weiblich (!)	männlich (!)	
Altersgruppe	„jung“ 16-25 (!)	„mittel“ 26-45 (!)	„alt“ 46-60/65 (!)
<b>I.) Einstieg in das Thema und Fragen zu Führungstätigkeiten</b>			
1.) Eisbrecherfrage: Was zeichnet Ihrer Meinung nach eine/n motivierte/n bzw. bindungsbereite/n MitarbeiterIn in einem Unternehmen aus?	<p>1.) ProbandIn sprechen lassen;</p> <p>1.1) Wie äußert sich Motivation bzw. Bindungsbereitschaft bei Ihren MitarbeiterInnen?</p>		
2.) Was glauben Sie, welche Faktoren sind besonders förderlich für die Motivation bzw. Bindungsbereitschaft von MitarbeiterInnen in einem Unternehmen?	<p>2.) ProbandIn sprechen lassen;</p> <p>2.1.) Wenn Sie die wichtigsten 3 Faktoren benennen müssten, welche wären das? Warum empfinden Sie so?</p> <p>2.2) Sollte der Begriff „Leistungsanreizsysteme“ <b>nicht</b> genannt werden dann soll gefragt werden ob der Begriff „Leistungsanreizsysteme“ geläufig ist;</p> <p>2.2.1) Wenn Antwort auf Frage 2.2 = <b>Nein</b>, dann muss der Begriff erklärt und die/der ProbandIn gefragt werden ob sie/er sich darunter etwas vorstellen kann; Frage 3 darf <b>nicht</b> gestellt werden;</p> <p>2.2.2) Wenn Antwort auf Frage 2.2 = <b>Ja</b>, dann weiter zu Frage 3;</p>		
3.) Was verstehen Sie grundsätzlich unter dem Begriff „Leistungsanreizsysteme“?	<p>3.) ProbandIn sprechen lassen;</p> <p>3.1) Bei <b>falschem</b> Verständnis muss die Ansicht ergänzt bzw. korrigiert werden;</p> <p>3.2) Bei <b>richtigem</b> Verständnis muss die Ansicht bestätigt werden;</p>		
4.) Welchem Leistungsanreizsystem unterliegt Ihre Vertriebsmannschaft aktuell und können Sie mir ganz grob erläutern wie dieses funktioniert?	<p>4.) ProbandIn sprechen lassen;</p>		

	<p><b>4.1)</b> Haben Sie das Gefühl, dass dieses System von Ihren MitarbeiterInnen <b>positiv</b> oder <b>negativ</b> wahrgenommen wird?</p>
<p><b>5.)</b> Wie viele MitarbeiterInnen unterliegen Ihrer direkten Führung und wie sind diese hinsichtlich Alter und Geschlecht aufgeteilt?</p>	<p><b>5.)</b> ProbandIn sprechen lassen;</p> <p><b>5.1)</b> Eine ungefähre prozentuale Aufteilung ist ausreichend;</p>
<p><b>6.)</b> Bemerken Sie hinsichtlich der Aspekte Alter und Geschlecht unterschiedliche Ansprüche an das vorherrschende Leistungsreizsystem bzw. an Sie als Führungskraft?</p>	<p><b>6.)</b> ProbandIn sprechen lassen;</p> <p><b>6.1)</b> Wodurch äußern sich diese Unterschiede?</p> <p><b>6.2)</b> Was sind Ihrer Meinung nach, die essenziellsten Unterschiede?</p> <p><b>6.3)</b> Was unternehmen Sie als Führungskraft, um Ihre MitarbeiterInnen bei Ihrer Arbeit zu unterstützen?</p> <p><b>6.4)</b> Was glauben Sie, welche Meinung hat Ihre Vertriebsmannschaft von Ihnen als Führungskraft?</p>
<p><b>7.)</b> Wie würden Sie das in Ihrem Vertriebsteam vorherrschende Betriebsklima bezeichnen?</p>	<p><b>7.)</b> Wenn als <b>gut/schlecht</b> bezeichnet, muss gefragt werden warum das so ist;</p> <p><b>7.1)</b> Glauben Sie, dass sich die MitarbeiterInnen Ihres Vertriebsteams gegenseitig unterstützen?</p> <p><b>7.2)</b> Gab es schon mal größere Konflikte innerhalb Ihres Teams, <b>wenn ja</b>, was war die Ursache?</p>
<p><b>8.)</b> Gibt es Maßnahmen anhand derer Sie persönlich messen können, dass die Ihnen unterstellten MitarbeiterInnen motiviert und einsatzwillig für ihr Unternehmen sind?</p>	<p><b>8.)</b> ProbandIn sprechen lassen;</p> <p><b>8.1)</b> Sind qualitative oder quantitative Kennzahlensysteme vorhanden?</p>

<p><b>9.)</b> Wie empfinden Sie die aktuelle Fachkräftesituation am Arbeitsmarkt Ihrer Branche?</p>	<p><b>9.)</b> ProbandIn Sprechen lassen;</p> <p><b>9.1.)</b> Verspüren Sie aktuell den Trend eines Fachkräftemangels?</p> <p><b>9.2)</b> Erkennen Sie Generationsunterschiede bzw Geschlechterunterschiede im Zuge von Bewerbungsgesprächen hinsichtlich gewünschter Entlohnungssysteme?</p> <p><b>9.3)</b> Wie lange dauert es durchschnittlich eine Position im Vertrieb bestmöglich nachzubesetzen?</p>
<p><b>10.)</b> Erkennen Sie unterschiedliche Herangehensweisen bei der Vertriebstätigkeit in Bezug auf das Geschlecht bzw. das Alter der/des Vertriebsmitarbeiter/s/in?</p>	<p><b>10.)</b> Wenn <b>Ja</b>, wie äußern sich diese?</p>
<p><b>II.) Leistungsreizsystem</b></p>	
<p><b>11.)</b> Was halten Sie von materiellen bzw. immateriellen Leistungsreizsystemen und welche sind Ihrer Meinung nach besser dafür geeignet MitarbeiterInnen zu motivieren und langfristig an ein Unternehmen zu binden?</p>	<p><b>11.)</b> ProbandIn sprechen lassen;</p> <p><b>11.1)</b> Welche immateriellen bzw. materiellen Anreizsysteme kennen Sie? (ProbandIn mindestens (jeweils) 3 aufzählen lassen);</p> <p><b>11.2)</b> Welches LAS würde Ihrer Meinung nach den größten Einfluss auf Ihre MitarbeiterInnen haben?</p> <p><b>11.3)</b> Glauben Sie, dass sich Menschen hinsichtlich Generation bzw. Geschlecht eher durch in Geldwerten oder durch nicht in Geldwerten ausbezahlte Vorteile motivieren lassen?</p>

<p><b>12.)</b> Anhand welcher Bemessungsgrundlage erfolgt die Ausschüttung in Ihrem Unternehmen und wer ist verantwortlich für die Zielfestlegung?</p>	<p><b>12.)</b> ProbandIn sprechen lassen;</p> <p><b>12.1)</b> Wie fair empfinden Sie das Leistungsanreizsystem gegenüber Ihren MitarbeiterInnen?</p> <p><b>12.2)</b> Wie unternehmensorientiert finden Sie diese Zielvorgaben?</p> <p><b>12.3)</b> Wie sind die Ziele ausgestaltet?</p> <p><b>12.4)</b> Wie nehmen Ihre MitarbeiterInnen das System wahr?</p> <p><b>12.5)</b> Werden die Ziele zumeist erreicht?</p> <p><b>12.6)</b> Müssen Individual oder Teamziele erreicht werden?</p> <p><b>12.7)</b> Was passiert, wenn Ziele nicht erreicht wurden?</p>
<p><b>13.)</b> Wie würden Sie aus Unternehmenssicht den Kostenfaktor für die Erhaltung dieses LAS bewerten und ist es Ihrer persönlichen Meinung nach rentabel an diesem System festzuhalten?</p>	<p><b>13.)</b> ProbandIn sprechen lassen;</p> <p><b>13.1)</b> Wenn = <b>JA</b>, es sollte festgehalten werden, warum? Wenn = <b>NEIN</b>, es sollte nicht festgehalten werden, was sollte geändert werden?</p>
<p><b>14.)</b> Ich werde Ihnen nun einige materielle und immaterielle Leistungsanreize aufzählen, ich bitte Sie diese entsprechend der folgenden Kriterien zu bewerten:</p> <p><u>Materiell:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leistungsabhängige Vergütung (nach oben hin gedeckelt jedoch höherem fixen Anteil)</li> </ul>	<p><b>14.)</b> Langzeitwirkung: Skala (1 - 5) 1 = hohe Langzeitwirkung, 5 = sehr kurze Wirkungsdauer</p> <p><u>Sicherheitsgefühl:</u> Skala (1 - 5) 1 = hohes Sicherheitsgefühl, 5 = niedriges Sicherheitsgefühl</p> <p><u>Kostenfaktor:</u> Skala (1 - 5) 1 = hohes Kosten, 5 = niedrige Kosten</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leistungsabhängige Vergütung (nach oben nicht gedeckelt jedoch mit geringerem Fixum)</li> <li>- Erfolgs und Gewinnbeteiligungen</li> <li>- Aktienanteile</li> <li>- Betriebsvorsorge/Altersvorsorge</li> <li>- Sachwerte z. B.: Handy, Laptop, Dienstwagen, Firmenwohnung etc.</li> </ul> <p><u>Immateriell:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mehr Urlaub</li> <li>- Bessere Parkmöglichkeiten</li> <li>- Team-Building-Events</li> <li>- Höhere Klasse (Bus, Zug, Flugzeug) bei Dienstreisen</li> <li>- Aufstiegsmöglichkeiten</li> <li>- Mobilitätszuschüsse</li> <li>- Weiterbildungsmöglichkeiten</li> <li>- Freie Arbeitsgestaltung</li> <li>- Freie Zeiteinteilung / Gleitzeit</li> <li>- Möglichkeit zu Home-Office</li> <li>- Wechselnde Arbeitsbereiche</li> <li>- Bessere Büroausstattung</li> <li>- Image der/des Arbeitgeber/s/In</li> <li>- Sozial- und Umweltprojekte</li> <li>- Lob/Anerkennung durch Führungskraft</li> </ul>	<p><u>Transparenz:</u> Skala (1 - 5) 1 = hohe Transparenz, 5 = sehr geringe Transparenz;</p> <p><u>Messbarkeit:</u> Skala (1 - 5) 1 = hohe Messbarkeit, 5 = sehr geringe Messbarkeit;</p> <p><u>Realisierbarkeit:</u> Skala (1 - 5) 1 = sehr einfache Realisierbarkeit, 5 = sehr schwierige Realisierbarkeit</p>
<p><b>15.)</b> Welche übergeordnete Personalstrategie verfolgt Ihr Unternehmen?</p>	<p><b>15.)</b> ProbandIn sprechen lassen;</p> <p><b>15.1)</b> Was unternehmen Sie um MitarbeiterInnen langfristig an Ihr Unternehmen zu binden?</p>
<p><b>16.)</b> Was glauben Sie, zeichnet eine/n erfolgreiche/n MitarbeiterIn Ihrer Branche aus und glauben Sie, dass derartige MitarbeiterInnen durch Anreizsysteme dazu gebracht werden können, sich langfristig an Ihr Unternehmen zu binden?</p>	<p><b>16.)</b> Wenn Antwort = JA/NEIN, dann fragen warum ProbandIn so denkt;</p>

<p><b>17.)</b> Bitte setzen Sie die nachfolgenden Faktoren in eine, nach Ihrer Meinung für VertriebsmitarbeiterInnen relevante Reihenfolge, und begründen Sie Ihre Entscheidung anschließend.</p>	<p><b>17.)</b> Faktoren:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.) Persönliche Entwicklung</li> <li>2.) Spaß an der Arbeit</li> <li>3.) Mitbestimmung bei der Arbeit, Aufstiegsmöglichkeiten</li> <li>4.) Work-Life-Balance</li> <li>5.) Hohes Gehalt</li> <li>6.) Gesundheit;</li> </ol>
<p><b>III.) MitarbeiterInnenbindung</b></p>	
<p><b>18.)</b> Was glauben Sie, was ist der häufigste Grund warum MitarbeiterInnen Ihr Unternehmen verlassen?</p>	<p><b>18.)</b> ProbandIn sprechen lassen;</p> <p><b>18.1)</b> Was tun Ihr Unternehmen, um diesen Gründen entgegenzuwirken bzw. was tun Sie als Führungskraft, um diesen Problemen entgegenzuwirken?</p>
<p><b>19.)</b> Loben Sie Ihre MitarbeiterInnen für gute Arbeit?</p>	<p><b>19.)</b> Wenn <b>JA/NEIN</b>, dann ProbandIn fragen warum?</p> <p><b>19.1)</b> Wie empfinden Ihre MitarbeiterInnen diesen Umstand?</p>
<p><b>20.)</b> Würden Sie sagen, dass Ihr Unternehmen eine gute Reputation als ArbeitgeberIn hat?</p>	<p><b>20.)</b> ProbandIn sprechen lassen;</p> <p><b>20.1)</b> Glauben Sie, dass das Leistungsanreizsystem in Ihrem Unternehmen einen Einfluss auf diese Reputation hat?</p>
<p><b>21.)</b> Wir haben ja schon kurz die Aspekte Alter und Geschlecht in Bezug auf die Ansicht von Leistungsanreizsystemen besprochen, denken Sie, dass es auch im Hinblick auf Bindungsbereitschaft einen Unterschied bei besagten soziodemografischen Zugehörigkeiten gibt?</p>	<p><b>21.)</b> Wenn Antwort = <b>JA/NEIN</b>, dann muss die/der ProbandIn gefragt werden, warum er/sie so empfindet;</p>



<p><b>22.)</b> Denken Sie, dass die individuelle Auswahl von Leistungsanreizkomponenten (materiell/immateriell), im Sinne eines Cafeteria-Systems, positive Auswirkungen auf die Motivation und Bindungsbereitschaft von MitarbeiterInnen haben kann?</p>	<p><b>22.)</b> ProbandIn sprechen lassen;</p> <p><b>22.1)</b> Glauben Sie, dass ein derartiges System in Ihrem Unternehmen umsetzbar wäre?</p> <p><b>22.1.1)</b> Wenn Antwort = <b>JA/NEIN</b>, dann muss gefragt werden warum er/sie glaubt, dass ein derartiges System in ihrem Unternehmen umsetzbar erscheint;</p>
<p><b>IV.) Abschluss</b></p>	
<p><b>23.)</b> Somit sind wir auch schon am Ende der Befragung gelangt, gibt es vielleicht noch etwas Wichtiges im Hinblick auf diese Thematik, dass Sie hier ergänzen wollen?</p>	<p><b>23.)</b> ProbandIn Zeit zum Überlegene geben, wenn keine Ergänzung gewünscht ist dann nochmals bedanken und verabschieden;</p>

Tabelle Anhang 3: Gesprächsleitfaden Führungskräfte (Eigene Darstellung)

## 6 Morphologische/r Box/Kasten

<b>Monetäre Module</b>	<b>Standardmodell:</b> Nach Erfüllung der drei Basisziele ist der variable Anteile nach oben nicht gedeckelt	<b>Fixe Prämie bei Zielerreichung:</b> z. B.: Eine sechzigprozentige Übererfüllung der Basisziele bedeutet, dass ein Bonus von € 500,- ausgeschüttet wird		<b>Gewinnbeteiligung:</b> Berechnungsbasis = 10 % des Jahresgewinnes. Hier erfolgt eine fünfprozentige Ausschüttung an die MA am Jahresende
<b>Weiterbildung</b>	<b>Sprachkurse:</b> z. B.: Polnisch, Slowenisch etc.	<b>Verkaufstrainings:</b> z. B.: Telefonakquise, Gesprächsführung etc.	<b>Trainee-Programme:</b> Ausbildungseinheiten in allen Abteilungen des Unternehmens	<b>Bildungskarenzen:</b> Nach sechsmonatiger Zugehörigkeit zum Unternehmen möglich
<b>Nicht monetäre Module</b>	<b>Urlaub anstelle von Geld:</b> z. B.: Pro zwanzigprozentiger Übererfüllung der Basisziele wird ein Tag Urlaub ausgeschüttet	<b>Tankgutscheine/SB Dienstwagen anstelle von Geld:</b> z. B.: Pro zwanzigprozentiger Übererfüllung werden € 150,- ausgeschüttet		<b>Diensthandy anstelle von Geld:</b> z. B.: Es muss vier Monate eine Übererfüllung um 25 % erreicht werden für ein Handy im Wert von max. € 1.200,-
<b>Sonstige Maßnahmen</b>	<b>Team-Building-Events:</b> z. B.: Skiausflüge, Sport-Events, Kulturveranstaltungen etc.	<b>Verpflegung:</b> z. B.: Einmal am Tag eine warme Mahlzeit		<b>Vertrauensarbeitszeit:</b> Das Protokollieren von Arbeitsstunden ist nicht erforderlich

**Glossar:**

Nicht einbezogen	=	----
Einbezogen	=	—
Junge Altersgruppe	=	●
Mittlere Altersgruppe	=	●
Ältere Altersgruppe	=	●

Abbildung Anhang 3: Morphologische/r Box/Kasten (Eigene Darstellung)