

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling

der FH Campus 02

Optimierung der leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnung der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen

Betreuer:

Herr DI Dr. Gerald Sitte

vorgelegt von:

Viktoria Angerer, BA 1810532001

Mautern in Steiermark, 19.04.2020

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig 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 Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Mautern, 19.04.2020

Viktoria Angerer, eh

Ort, Datum

Viktoria Angerer, BA

Kurzfassung

Der Trend zur variablen Entlohnung im Bankensektor ist trotz verschärfter Gesetze und negativen Schlagzeilen vorhanden. Somit stellt sich zunehmend die Frage, wie ein Vergütungssystem ausgestaltet sein muss, um allen regulatorischen und unternehmerischen Anforderungen zu entsprechen. Aufgrund der im September 2019 stattgefundenen Fusion der Raiffeisenbank Liesingtal eGen und der Raiffeisenbank St. Stefan-Kraubath eGen müssen die vorhandenen Vergütungsstrategien vereinheitlicht und optimiert werden. Ziel dieser Arbeit ist es, die optimale Form der leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnung inkl. optimaler Zielvorgaben für die Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen zu definieren.

Um die optimale Form der variablen Entlohnung zu finden, wurden zu Beginn Motivationstheorien sowie Anreizsysteme mittels einer Literaturanalyse erarbeitet. Anschließend wurden die bestehenden Systeme der beiden Genossenschaftsbanken analysiert. Damit das überarbeitete System den gesetzlichen und unternehmerischen Anforderungen entspricht, wurden die anzuwendenden Gesetze aufbereitet sowie eine Befragung der Belegschaft wie auch der Geschäftsleitung durchgeführt. Die Mitarbeiterbefragung wurde als Vollerhebung mit einem Onlinefragebogen und die Geschäftsleiterinterviews mittels standardisiertem Fragebogen durchgeführt. Die Interviews wurden anschließend mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet.

Die Auswertung der Mitarbeiterbefragung sowie der Geschäftsleiterinterviews zeigte Verbesserungspotenzial in Hinblick auf die bestehenden Entlohnungsmodelle auf. Es muss vor allem am Zielvereinbarungsprozess sowie gerechten Zielen und einer fairen Verteilung gearbeitet werden. Zur zukünftigen transparenten Berechnung der Prämie wurde ein Excel-Tool erstellt. In dieses Excel-Tool wurden der Zielvereinbarungsprozess und die Messung der Zielerreichung eingebunden. Für die Geschäftsleitung konnten folgende Handlungsempfehlungen abgeleitet werden:

- Die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben sicherstellen
- Ziele vereinbaren, nicht vorgeben
- Eine transparente Bemessung der Auszahlungsbeträge gewährleisten
- Kreative Lösungsansätze in Hinblick auf die Prämiengestaltung schaffen
- Einen wertschätzenden Umgang innerhalb des Unternehmens pflegen
- Die Einführung bzw. Veränderungen des Systems kommunizieren
- Das Excel-Tool zur leichteren Nachvollziehbarkeit anwenden

Abstract

The trend towards performance based salaries in the banking sector continues, despite tightened laws and negative headlines. However, the question is how a remuneration system must be designed to meet the regulatory requirements and the requirements of the company. Due to the merger of the Raiffeisenbank Liesingtal eGen and the Raiffeisenbank St. Stefan-Kraubath eGen in September 2019, the existing remuneration strategies must be standardized. The aim of this thesis is to find the optimal form of performance and success-related remuneration including optimal targets for the Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen.

In order to find the optimal form of variable remuneration motivational theories and incentive systems were developed at the beginning of the thesis using a literature analysis. After the theoretical analysis the two different remuneration models that were used by the financial institutions prior to the merger were considered. In order for the revised system to meet the legal and business requirements the applicable laws were analysed and the employees were involved in the design of the new system by means of an employee questionnaire. The survey was carried out using a standardised online questionnaire. In addition, qualitative interviews with the executive management were conducted. The interviews were evaluated using the qualitative content analysis by Mayring.

The results of the survey and the manager interviews showed potential for improvement suggest the existing remuneration system. Accordingly, the goal agreement process, goal fairness and the distribution of the bonus payment need to be improved. Based on this knowledge an Excel-Tool was created for the future transparent calculation of the bonus payments. The target agreement process and the measurement of target achievement were also integrated into this Excel-Tool. The following recommendations for action for the managers of the Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen were derived:

- Ensure compliance with the legal requirements
- Do not set goals – agree them with your employees
- Ensure transparent calculation of the payment amounts
- Create creative solutions with regard to premium pricing
- Ensure respectful dealings within the company
- Communicate the introduction of or changes to the system
- Use the Excel-Tool for simple traceability of the whole remuneration system

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	1
1.1.	Ziel der Arbeit.....	2
1.2.	Kooperationspartner.....	2
1.3.	Aufbau der Arbeit	3
2.	Bestandteile der menschlichen Motivation in Hinblick auf variable Entlohnungssysteme	5
2.1.	Die motivationsfördernde Wirkung von Anreizsystemen.....	5
2.1.1.	Unterscheidung zwischen extrinsischen und intrinsischen Anreizen.....	6
2.1.2.	Unterscheidungen materielle und immaterielle Anreize	7
2.2.	Die Notwendigkeit von Motiven in der Verhaltensforschung	7
2.3.	Motivation und ihr Einfluss auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	8
2.3.1.	Der Einsatz von extrinsischer Motivation zur Verhaltenssteuerung.....	9
2.3.2.	Der Einsatz von intrinsische Motivation zur Verhaltenssteuerung.....	10
2.4.	Vergütungssysteme und deren Anreizwirkung.....	12
2.4.1.	Grundvergütung	14
2.4.2.	Leistungsorientiere Entlohnung	15
2.4.3.	Erfolgsabhängige Entlohnung	16
2.4.4.	Sozialleistungen	17
3.	Motivationstheorien.....	18
3.1.	Inhalts-Ursachen-Theorien	19
3.1.1.	Die Bedürfnistheorie von Abraham Maslow	20
3.1.2.	Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg	21
3.1.3.	Bedürfnisfaktorentheorie von D. C. McClelland	22
3.1.4.	Fazit zu den Inhaltstheorien der Motivation	23
3.2.	Prozesstheorien	23
3.2.1.	Die VIE-Theorie von V. Vroom	23
3.2.2.	Zirkulationsmodell von L. Porter und E. Lawler.....	25
3.2.3.	Zieltheorie von E. Locke	27
3.2.4.	Fazit zu den Prozesstheorien der Motivation	27
3.3.	Neuere motivationstheoretische Konzepte	27
3.3.1.	Leistungsdeterminantenkonzept von J. Berthel	28
3.3.2.	Die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan	28
3.4.	Resümee Motivationstheorien	29
4.	Der Einsatz von Anreizsystemen zur Motivationssteigerung	30
4.1.	Definition eines Anreizsystems.....	30
4.2.	Die Notwendigkeit von Anreizsystemen.....	32

4.3.	Die Funktion von variablen Vergütungssystemen.....	33
4.4.	Anforderungen an und Ziele von Anreizsysteme	33
4.5.	Das Potenzial von variablen Vergütungssystemen.....	35
4.6.	Leistungssteigerungen durch variable Vergütungssysteme	37
4.7.	Mögliche Problemfelder von variablen Entgeltssystemen.....	39
4.8.	Kritische Betrachtung	40
5.	Chancen und Risiken einer leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnung im Bankensektor.....	42
5.1.	Chancen und Risiken eines variablen Vergütungssystems aus Sicht der Bank	42
5.2.	Chancen und Risiken eines variablen Vergütungssystems aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	45
6.	Ist Analyse der bestehenden Entlohnungssysteme.....	48
6.1.	Die leistungs- und erfolgsorientierte Entlohnung der Raiffeisenbank Liesingtal eGen vor Fusion	48
6.1.1.	Analyse der vereinbarten Teilmarkziele.....	50
6.1.2.	Analyse der vereinbarten Einzelziele Markt.....	52
6.1.3.	Analyse der vereinbarten Einzelziele Back-Office	55
6.1.4.	Resümee zum System der Raiffeisenbank Liesingtal eGen vor Fusion.....	56
6.2.	Leistungs- und erfolgsorientierte Entlohnung in der Raiffeisenbank St. Stefan-Kraubath eGen vor Fusion.....	57
6.2.1.	Analyse der vereinbarten Mitarbeiterziele.....	59
6.2.2.	Resümee zum System der ehemaligen Raiffeisenbank St. Stefan-Kraubath eGen	60
7.	Grundlagen der Vergütungsgestaltung im Bankensektor	62
7.1.	Arten von Vergütungssystemen im Bankensektor	63
7.2.	Regulierungen von Vergütungssystemen im Bankensektor.....	64
7.3.	Internationale Ebene: G20 und das Financial Stability Board	65
7.3.1.	EBA Guidelines	66
7.3.2.	Nationalen Bestimmungen des BWG und Rundschreiben der FMA	67
7.4.	Grundsätze der Vergütungspolitik der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen.....	68
8.	Empirische Untersuchungen.....	70
8.1.	Untersuchungsergebnisse der Mitarbeiterbefragung in der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen.....	71
8.1.1.	Struktur der Befragung	72
8.1.2.	Auswertung der Befragung.....	73
8.1.3.	Resümee zur Mitarbeiterbefragung	82
8.2.	Leitfaden gestützte Interviews mit der Geschäftsleitung der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen.....	82
8.2.1.	Ergebnisse der Geschäftsleiterinterviews.....	83
8.2.2.	Resümee zu den Geschäftsleiterinterviews.....	87

9.	Gestaltung eines Systems zur leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnung	89
9.1.	Allgemeine Anforderungen an die Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen	90
9.2.	Bemessung der erfolgsabhängigen Entlohnung in der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen.....	92
9.3.	Bemessung der leistungsorientierten Entlohnung in der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen.....	93
9.3.1.	Zielekatalog der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen für den leistungsorientierten Teil der Berechnung	94
9.3.2.	System zur Beurteilung der Zielerreichung	98
9.3.3.	Geltungsbereich	101
9.4.	Anteil der variablen Vergütung am Gesamteinkommen.....	102
9.5.	Bemessung der Prämiegrenzen	103
9.6.	Excel-Tool	104
9.7.	Quantitative Vergleiche zwischen den vergangenheitsbezogenen und den zukünftig erwarteten Auszahlungen.....	108
10.	Handlungsempfehlung für die Geschäftsleitung.....	111
11.	Zusammenfassung und Ausblick	114
	Literaturverzeichnis	120
	Anhang	129

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bestandteile intrinsischer Motivation	10
Abbildung 2: Das Flow-Konzept	11
Abbildung 3: Bestandteile der Vergütung.....	13
Abbildung 4: Menschliche Bedürfnisse	19
Abbildung 5: Bedürfnispyramide nach Maslow	20
Abbildung 6: Entscheidungsprozess nach V. Vroom.....	25
Abbildung 7: Zirkulationsmodell von L. Porter und E. Lawler	26
Abbildung 8: Berechnungssystematik Prämienzahlung RB Liesingtal eGen	49
Abbildung 9: Beispiele für Leistungs- und Verhaltensziele.....	56
Abbildung 10: Kombination von Vergütungssystemen	63
Abbildung 11: Ermittelte Grundgesamtheit	71
Abbildung 12: Tätigkeit in der Raiffeisenbank.....	73
Abbildung 13: Empfinden zum Thema gerechte Entlohnung.	74
Abbildung 14: Akzeptanz variabler Gehaltsbestandteil	75
Abbildung 15: Motivierende Anreize	76
Abbildung 16: Gedanken zum bestehenden Prämienmodell.....	77
Abbildung 17: Beeinflussbarkeit der Ziele.....	78
Abbildung 18: Motivierende Wirkung der Ziele.....	79
Abbildung 19: Stimmungslage der Belegschaft.....	80
Abbildung 20: Beurteilung Ziele	81
Abbildung 21: Wunsch zur Prämienzahlung	81
Abbildung 22: Bemessung der Prämienhöhe.....	93
Abbildung 23: Beispiel vereinbarte Teilmarktziele.....	104
Abbildung 24: Beispiel vereinbarte Einzelziele.....	105
Abbildung 25: Beispielhafte Berechnung des Ausschüttungsschlüssels.	106
Abbildung 26: Beispielhafte Auszahlungstabelle.....	107

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zielerreichung Betriebsergebnis im Verhältnis zur Bilanzsumme	58
Tabelle 2: Zielerreichung EGT im Verhältnis zur Bilanzsumme.....	58
Tabelle 3: Beispielhafte Darstellung der Zielvorgaben	59
Tabelle 4: Berechnung der Zu- und Abschläge zur Prämie	60
Tabelle 5: Geschlecht der befragten MitarbeiterInnen.....	72
Tabelle 6: Altersverteilung der befragten MitarbeiterInnen.....	72
Tabelle 7: Ursprünglicher Arbeitgeber	73
Tabelle 8: Beurteilung Umsatzziele.....	99
Tabelle 9: Beurteilung Zielerreichung Betreuungsintensität	100
Tabelle 10: Beurteilung Zielerreichung Produktverantwortung.....	100
Tabelle 11: Beurteilung Zielerreichung Kundenzufriedenheit	101

Abkürzungsverzeichnis

BWG	Bankwesen-Gesetz
CEBS	Committee of European Banking Supervisors
CRD	Capital Requirements Directive
CRR	Capital Requirements Regulation
DB	Deckungsbeitrag
E	Erwartung
EBA	Europäische Bankenaufsichtsbehörde
EBA-L	Leitlinie für eine solide Vergütungspolitik
eGen	eingetragene Genossenschaft
EGT	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
ELBA	Elektronik Banking
EU	Europäische Union
FMA	Finanzmarktaufsichtsbehörde
FSB	Financial Stability Board
G20	Gruppe der Zwanzig
HIKrG	Hypothekar- und Immobilienkreditgesetz
I	Instrumentalität
IKS	Internes Kontrollsystem
IR	Innenrevision
LORE	leistungsorientierte Entlohnung)
MIFID	Market in Financial Instruments Directive
OeNB	Österreichische Nationalbank
REFA	Reichsausschuß für Arbeitszeitermittlung
ROI	Return on Investment
TAT	Thematischer Auffassungstest
V	Valenz
ZEP	Zielerreichungsprämienmodell

1. Einleitung

Die vergangenen Jahre waren von schnellen und vielfältigen wirtschaftlichen Veränderungen gezeichnet. Auch der Bankensektor bleibt davon nicht unberührt. Die ständigen regulatorischen und finanzwirtschaftlichen Veränderungen beschäftigen diese Branche stark. Die Digitalisierung, der demografischen Wandel, der Trend zur Nachhaltigkeit sowie der Globalisierung stellen nur einige der Herausforderungen dar. Insbesondere die regulatorischen Vorgaben seitens der Aufsicht nehmen immer stärker zu und führen zu einem sich rasch verändernden Umfeld. Probleme, wie die geringen Zinsspannen, die zu hohe Geschäftsstellendichte sowie die unbefriedigenden Aufwands- und Ertragsverhältnisse sollen mittels neuen Regulatoren in den Griff bekommen werden. Der daraus resultierende Druck, Kosten zu senken sowie die zunehmende Beliebtheit des Onlinebankings führen zu einer laufenden Veränderung in Hinblick auf die Personalpolitik im Bankensektor. Aufgrund dessen wurde der Personalaufwand stärker an das Geschäftsergebnis gekoppelt. Nach der letzten Finanzkrise wurde diesem Trend jedoch durch unterschiedliche Richtlinien entgegengewirkt. Einer zu hohen variablen Entlohnung sowie hohen variablen Bonuszahlungen soll mittels strengeren Regularien Einhalt geboten werden. Dennoch sind immer noch ein hoher Leitungsdruck sowie ein hoher Vertriebsdruck in den Banken vorherrschend. Der Trend zu einer variablen Entlohnung, welche anhand der Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemessen wird, ist somit nach wie vor vorhanden. Unterschiedliche Argumente und Sichtweisen von Seiten der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer können jedoch zu Differenzen führen. Da beide Parteien ihren Nutzen maximieren möchten, kommt es bei der Gestaltung von variablen Entgeltmodellen somit oftmals zu Unstimmigkeiten.

Zusätzlich zu den genannten Herausforderungen üben regulatorische Vorschriften auf nationaler und europäischer Ebene immer größeren Einfluss auf die Personalpolitik, vor allem in Hinblick auf die Vergütung im Bankensektor, aus. Aufgrund der EBA-Leitlinie zur Vergütungspolitik sowie diversen gesetzlichen Bestimmungen stehen Banken als Arbeitgeber vor der Aufgabe, interne Vergütungsvorschriften laufend anzupassen und zu optimieren. Somit stellt sich zunehmend die Frage, welche Vergütungssysteme sowohl den regulatorischen Anforderungen als auch den Anforderungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und des Unternehmens entsprechen. Überdies wird es auch immer wichtiger, einen Überblick über die verschiedenen Gesetze und Empfehlungen und deren Auswirkung auf die Vergütungspolitik zu behalten.

1.1. Ziel der Arbeit

Diese Masterarbeit untersucht, wie ein System zur leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnung aufgebaut sein muss, um den regulatorischen und unternehmerischen Anforderungen der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen zu entsprechen. Gleichzeitig wird der Frage nachgegangen, wie man mit leistungsorientierter Entlohnung die Mitarbeiterzufriedenheit sowie den Leistungsgrad in Zukunft steigern kann. Dazu muss geklärt werden, welche Zielvorgaben dazu geeignet sind, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen zu motivieren.

Ziel dieser Arbeit ist es somit, die optimale Form der leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnung inkl. optimaler Zielvorgaben für die Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen zu definieren und eine Handlungsempfehlung daraus abzuleiten sowie die Erstellung eines Excel-Tools zur Bemessung der jeweiligen Prämienhöhen.

1.2. Kooperationspartner

Die Raiffeisenbank Liesingtal eGen hat im September 2019 mit der Raiffeisenbank St. Stefan-Kraubath eGen fusioniert. Die Raiffeisenbank St. Stefan-Kraubath war die kleinste Raiffeisenbank der Steiermark mit einer Bilanzsumme von rund € 50 Millionen. Der neue Firmenname der fusionierten Genossenschaft lautet Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen. Derzeit arbeiten 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen, 8 davon wurden von der ehemaligen Raiffeisenbank St. Stefan-Kraubath eGen übernommen. Auf Grund dieser Zusammenlegung ist es für das neue Institut wichtig, einige Veränderungen und Verbesserungen an den derzeitigen Strukturen vorzunehmen. Ein wichtiger Punkt dabei ist die Vereinheitlichung der variablen Entlohnungsmodelle sowie die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit.

Um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren war in beiden Genossenschaftsbanken ein System zur leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnung im Einsatz. Das System der Raiffeisenbank Liesingtal eGen zur variablen Entlohnung wurde „LORE“ genannt und war für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gültig. Die Entscheidung, ob und in welcher Höhe eine Prämie ausbezahlt wurde, hing von verschiedenen Voraussetzungen, wie etwa dem Betriebsergebnis, dem EGT, dem Dienstleistungsertrag sowie den Einzelzielvereinbarungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab. Die Prämie war in der Raiffeisenbank Liesingtal eGen mit maximal einem Bruttomonatsgehalt gedeckelt. Die persönlichen Ziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren in diesem System nicht immer messbar, greifbar oder motivationsfördernd und somit verbesserungswürdig. Weiters konnte der Zielerreichungsgrad von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

nicht unterjährig abgefragt werden, womit die motivationsfördernde Wirkung verringert wurde. Die Raiffeisenbank St. Stefan-Kraubath eGen hatte ein Zielerreichungsprämienmodell, kurz ZEP genannt, für alle Vertriebsmitarbeiterinnen und Vertriebsmitarbeiter im Einsatz. Auch dieses Modell war an bestimmte Voraussetzungen wie das Betriebsergebnis, das EGT sowie einzelne Mitarbeiterziele gekoppelt, welche jedoch von denen der Raiffeisenbank Liesingtal eGen abwichen. In der Raiffeisenbank St. Stefan-Kraubath eGen war die Auszahlung mit maximal zwei Bruttomonatsgehältern gedeckelt. Die Zielerreichungsgrade in der Raiffeisenbank St. Stefan-Kraubath eGen waren für die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jederzeit abrufbar und somit gut messbar. Jedoch existierten nur Produktziele, was nach derzeitiger Gesetzeslage nicht erlaubt ist. Diese unterschiedlichen und teilweise veralteten Systeme sollen aufgrund der Fusion aneinander angepasst und optimiert werden. Ab dem Jahr 2020 soll ein einheitliches System zur leistungsorientierten Entlohnung, welches den Ansprüchen der fusionierten Bank entspricht, ausgearbeitet sein. Das Ziel der Geschäftsleitung ist es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachhaltig zu motivieren um den Leistungsgrad zu steigern.

Um gewährleisten zu können, dass das System der variablen Entlohnung sowohl die Mitarbeiterzufriedenheit als auch den Leistungsgrad steigert, werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Raiffeisenbank in den Prozess der Gestaltung miteinbezogen. Hierzu wird eine Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mittels Fragebogen durchgeführt. Ebenso werden die Daten der Vergangenheit in die Analyse miteinbezogen. Somit können am Ende der Arbeit Verbesserungen zu den bestehenden Systemen aufgezeigt werden und die historischen Daten mit den geplanten Daten verglichen werden.

1.3. Aufbau der Arbeit

Am Beginn dieser Arbeit werden zuerst die Begriffe leistungsorientierte Entlohnung und erfolgsabhängige Vergütung definiert sowie allgemein gültige Motivationstheorien aufgegriffen. Anschließend werden Anreizsysteme zur Motivationssteigerung sowie Vergütungssysteme und deren Anreizwirkung untersucht. Der zweite Teil der Arbeit beschäftigt sich mit der leistungs- und erfolgsorientierten variablen Vergütung und den sich daraus ergebenden Chancen und Risiken für eine Bank und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In diesem Teil der Arbeit wird auch die derzeitige Ist-Situation analysiert und die Daten der bestehenden Systeme zur weiteren Bearbeitung aufbereitet. Im dritten Teil der Arbeit wird sich mit den Grundlagen der Vergütungsgestaltung im Bankensektor und den derzeit gültigen Regulierungen auseinandersetzen. Darauf aufbauend wird spezifisch auf die Anforderungen der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen eingegangen. Mittels einer empirischen Vollerhebung werden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum

Thema leistungsorientierte Entlohnung befragt. Außerdem werden die Geschäftsleiter mittels qualitativen Interviews befragt. Die dabei erzielten Ergebnisse sollen dabei helfen, das System an die Anforderungen der Geschäftsleitung sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abzustimmen. Im vierten Kapitel wird das Kernthema der Arbeit behandelt. Es befasst sich mit der Gestaltung des optimalen Entlohnungssystems für die Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen. Hierbei werden mögliche Zielvereinbarungen und Beurteilungssysteme aufgezeigt und die Ausgestaltung eines leistungsorientierten Vergütungssystems dargestellt. Ebenso werden hier beispielhaft ein quantitativer Vergleich zwischen den vergangenheitsbezogenen und den zukünftig erwarteten Daten und Auszahlungen anhand von zwei Vertriebsmitarbeitern dargestellt. Aufgrund dieser Erkenntnisse wird schließlich eine Handlungsempfehlung abgeleitet sowie ein Excel-Tool zur übersichtlichen Darstellung erstellt. Abschließend wird noch ein generelles Fazit in Bezug auf die gesamte Arbeit erstellt und die wichtigsten Erkenntnisse daraus abgeleitet.

2. Bestandteile der menschlichen Motivation in Hinblick auf variable Entlohnungssysteme

In diesem Kapitel werden die für diese Arbeit relevanten Begriffe in Hinblick auf die psychologischen Grundlagen der menschlichen Motivation definiert. Zunächst wird aufgezeigt, was Anreize sind und welchen Einfluss sie auf das Verhalten von Menschen haben. Diesbezüglich wird auf extrinsische und intrinsische Anreize sowie materielle und immaterielle Anreize eingegangen. Anschließend werden die Begriffe Motiv sowie Motivation erläutert. Abschließend werden in diesem Kapitel alle notwendigen Begriffe zur Vergütungspolitik und deren Anreizwirkung, wie Grundvergütung, leistungsorientierte Entlohnung, erfolgsabhängige Entlohnung sowie Sozialleistungen beschrieben und erklärt.

2.1. Die motivationsfördernde Wirkung von Anreizsystemen

In der Literatur findet sich keine einheitliche Definition zum Begriff Anreiz oder Anreizsysteme. Eine Definition von Beyer definiert Anreize in einer weit gefassten Form wie folgt:

„Verhaltensauslösende Reize, die außerhalb einer Person liegen. Sie können diese zu einem bestimmten Verhalten veranlassen, sofern sie den Bedürfnissen des Menschen entsprechen. Anreize aktivieren Bedürfnisse und führen zu motiviertem Verhalten.“¹

Ein Anreiz ist somit dafür geeignet, ein Verhalten auszulösen oder anzuregen um Personen zu einer bestimmten Handlung zu motivieren. In der Motivationspsychologie herrscht die Meinung, dass eine Sache nur dann einen Anreiz darstellt, wenn es einen Zusammenhang zwischen Merkmalen dieser Sache und den Bedürfnissen der ausführenden Person gibt. Daraus lässt sich ableiten, dass ein und dieselbe Sache für zwei verschiedene Personen einen völlig unterschiedlichen Wert darstellen kann.²

In psychologischen Theorien werden Anreize auf unterschiedliche Weise beschrieben. In behavioristischen Konzeptionen werden Anreize beispielweise in Form von Belohnungen wie Futter (bei Tierexperimenten) oder anderen positiven Verstärkern eingesetzt. In anderen Motivationstheorien wird angenommen, dass auch die Aufgabe an sich einen Anreiz darstellen kann. Demnach hat es einen hohen Anreiz, eine Aufgabe mit einem hohen Schwierigkeitsgrad zu lösen. Im Allgemeinen lässt sich sagen, dass immer individuelle Motivationspositionen darüber bestimmen, ob eine Person eine bestimmte Sache als motivierend erlebt oder nicht.³

¹ BEYER (1991), S. 16.

² Vgl. RUDOLPH (2009) in: BRANSTÄTTER/OTTO (Hrsg.), S. 22.

³ Vgl. HECKHAUSEN (2018), S. 119 ff.

In der Finanzwirtschaft kann die motivationsfördernde Wirkung am Beispiel der Managemententlohnung durch Kaufoptionen (Calls) gezeigt werden. Bei dieser Form der Entlohnung erhalten die Manager am Beginn einer Periode eine kostenlose Kaufoption auf die Aktie ihres Unternehmens. Dabei liegt der Ausübungspreis über dem aktuellen Aktienkurs. Steigt der Aktienpreis im Geschäftsjahr über den Ausübungspreis der Kaufoption, hat der Manager die Möglichkeit die Option zu ziehen und kann somit die Aktie zu einem günstigeren Preis erwerben und damit Gewinn erzielen. In diesem Sinne kann die Kaufoption als Anreiz gesehen werden, das Unternehmen in einer gewinnbringenden und zukunftsorientierten Weise zu führen, sodass der Aktienkurs steigt.⁴

Schanz⁵ klassifiziert Anreize nach drei unterschiedlichen Gesichtspunkten. Erstens nach dem Anreizobjekt in materielle und immaterielle Anreize. Zweitens nach ihrer Quelle in intrinsische und extrinsische Anreize und drittens nach der Zahl der Anreizempfänger in Individual-, Gruppen- und organisationsweite Ansätze.

2.1.1. Unterscheidung zwischen extrinsischen und intrinsischen Anreizen

Extrinsisch motivierte Personen ziehen die Befriedigung ihrer Bedürfnisse aus dem Folgen ihrer Arbeitstätigkeit oder aus deren Begleitumständen. Somit ist die Arbeit nur ein Mittel zum Zweck.⁶ Eine Person ist im Beruf extrinsisch motiviert, wenn der Tätigkeit nachgegangen wird, um andere unmittelbare Bedürfnisse zu befriedigen. Die Arbeit selbst dient in diesem Fall nur als Instrument, um durch die Entlohnung die eigentlichen Bedürfnisse befriedigen zu können.⁷ Extrinsische Anreize bestehen überwiegend aus materiellen Anreizen. Dazu zählen monetäre Zuwendungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie z.B. Zusatzleistungen in Form von Prämien. Monetäre Anreize zeichnen sich dadurch aus, dass sie variabel und leicht steuerbar sind und somit ein beinahe universelles Mittel zur Befriedigung der Bedürfnisse darstellen.⁸

Die intrinsische Motivation ist dadurch gekennzeichnet, dass die Befriedigung der Bedürfnisse in der Handlung selbst liegt. Hierbei wird die Tätigkeit bzw. die Arbeit verrichtet, weil die Ausführung der Arbeit zur Bedürfnisbefriedigung beiträgt. Eine Belohnung in Form eines Entgeltes wird nicht erwartet. Anreize im Bereich der intrinsischen Motivation haben fast ausnahmslos immateriellen Charakter.⁹

⁴ Vgl. JAHNKE/YALCIN/BAUER (2006), Onlinequelle [03.12.2019], S. 9.

⁵ Vgl. SCHANZ (1991) in: SCHANZ (Hrsg.), S. 13.

⁶ Vgl. NERDINGER (1995), S. 51.

⁷ Vgl. FREY/OSTERLOH (2002), S. 25.f

⁸ Vgl. SCHANZ (1991) in: SCHANZ (Hrsg.), S. 13 ff.

⁹ Vgl. ROSENSTIEL (1999), S. 66.

2.1.2. Unterscheidungen materielle und immaterielle Anreize

Immaterielle Anreizsysteme sind dadurch gekennzeichnet, dass es keinen direkten oder indirekten monetären Zufluss an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt. Sie zeichnen sich durch Werte aus, die nur schwer messbar sind, wie etwa unternehmerische Struktur, die Arbeitsorganisation oder das soziale Umfeld und die Möglichkeit sich in der Arbeit entfalten zu können. Zu den Anreizformen immaterieller Natur zählt Knoblauch¹⁰ die Qualifikationsmöglichkeiten, Aufstiegsmöglichkeiten, Gruppenmitgliedschaft, Führungsstil, Arbeitszeit- und Pausenregelungen, Arbeitsinhalt sowie Arbeitsplatzgestaltung. All diese Anreize sind an die Unternehmens- und Führungskultur gebunden und somit maßgeblich davon beeinflusst.

Materielle Anreizsysteme zeichnen sich hingegen dadurch aus, dass es einen direkten oder indirekten monetären Zufluss gibt. Diese Zuflüsse sind messbar und steuerbar. Zu den Anreizformen materieller Natur zählen Lohn und Gehalt, Erfolgsbeteiligung, betriebliche Sozialleistungen sowie betriebliches Vorschlagswesen.¹¹

2.2. Die Notwendigkeit von Motiven in der Verhaltensforschung

Motive sind eine grundlegende Basis für die Motivation. So kann die Motivation zu arbeiten aus unterschiedlichen Motiven, wie etwa Leistung, Macht oder Selbstverwirklichung entspringen. Eine mögliche Definition für ein Motiv ist, dass Motive einzelne, isolierte Beweggründe menschlicher Verhaltensbereitschaft sind.¹²

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen expliziten und impliziten Motiven. Implizite Motive sind Präferenzen, die bereits in früher Kindheit für bestimmte Anreize gelernt wurden. Sie sind affektbasiert und unbewusst. Daher müssen diese Motive mit indirekten Verfahren gemessen werden und können nicht über einen Selbstbericht erfasst werden. Eine Messung von implizierten Motiven kann mit dem Thematischen Auffassungstest (TAT; Murray, 1938, 1943) gemessen werden. Explizite Motive hingegen sind bewusste Selbstzuschreibungen. Diese werden durch Erwartungen oder durch Anforderungen wichtiger Bezugspersonen, Normen und Regeln etwas später in der Kindheit entwickelt. Sie sind kognitive Bedürfnisse welche auf dem Selbstbild basieren und somit über Fragebögen abgefragt werden können.¹³

¹⁰ Vgl. KNOBLAUCH (2004) in: BRÖCKERMANN/PEPELS (Hrsg.), S. 112.

¹¹ Vgl. KNOBLAUCH (2004) in: BRÖCKERMANN/PEPELS (Hrsg.), S. 113.

¹² Vgl. BECKER (2019), Onlinequelle [03.12.2019].

¹³ Vgl. BRANDSTÄTTER et al (2018), S. 68.

Implizite und explizite Motive sind zwei unterschiedliche Motivationssysteme die in einer Person zusammenwirken. Die relativ abstrakten impliziten Motive energetisieren das Verhalten und die konkreten expliziten Motive geben dieser Energie mittels Übersetzung in verhaltensnahe Ziele eine genaue Richtung. Somit wird ein implizites Leistungsmotiv einer leistungsorientierten Person in ein direktes Verhalten umgewandelt, wenn sich diese dazu entschließt, herausfordernde berufliche Ziele zu verfolgen und damit beginnt entsprechende Handlungen zu setzen. Durch dieses Verhalten wird schlussendlich das implizite Motiv befriedigt.¹⁴

Nach McClelland¹⁵ (1980) erfüllt ein Motiv drei Funktionen, sofern es durch Aufforderungsgehalte in der Umwelt dazu angeregt worden ist. Es energetisiert, orientiert und selektiert Verhalten, welches für die Bedürfnisbefriedigung relevant ist.

2.3. Motivation und ihr Einfluss auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Es gibt viele unterschiedliche Erscheinungsformen von Motivation. Dennoch lässt sich eine allgemeine Definition laut Bischof für den Begriff Motivation finden.

„Motivation ist die Abweichung eines abgestrebten Zustandes (Sollwertes) von einem aktuellen Zustand (Istwert). Diese Abweichung gibt dem Verhalten Energie, Richtung und Ausdauer.“¹⁶

Der Prozess der Motivation beginnt grundsätzlich mit einem unbefriedigten Bedürfnis. Aufgrund dessen hat die betroffene Person ein Motiv zum Handeln, um dadurch das vorhandene Bedürfnis zu befriedigen. Wird das Bedürfnis aufgrund dieses Verhaltens erfüllt, so ist die Person zufrieden und der Antrieb zur Wiederholung des Verhaltens fällt weg. Daraus lässt sich schließen, dass Motivation als Prozess nur dann weiterbestehen kann, wenn ein Bedürfnisungleichgewicht erhalten bleibt. In drei Fällen ist dies gewährleistet, nämlich wenn das Bedürfnis nicht vollständig befriedigt worden ist, wenn das Anspruchsniveau der Befriedigung hinaufgesetzt wurde oder wenn durch Anreize neue Bedürfnisse geweckt werden.¹⁷

Die Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist eine der schwierigsten aber gleichzeitig auch eine der wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft. Die Verhaltenssteuerung über Motivation für Aufgaben, Ziele und Verhaltensweisen wird als zentrale und nichtdelegierbare Führungsaufgabe bezeichnet. Dennoch werden die verschiedenen praktischen Motivationsmittel und die moralischen Aspekte dieser Beeinflussung nach wie vor kontrovers diskutiert.¹⁸

¹⁴ Vgl. BRANDSTÄTTER et al (2018), S. 68 f.

¹⁵ Vgl. MCCLELLAND (1980), S. 10 ff.

¹⁶ BISCHOF (1985), zitiert nach SCHEFFER/KUHL (2006), S. 9.

¹⁷ Vgl. DRUMM (2008), S. 388.

¹⁸ Vgl. WUNDERER (2011), S. 112.

Motivationsmethoden sowie Motivationstheorien werden vom wirtschaftlichen Umfeld, den gesellschaftlichen Werten sowie den Anforderungen der Individuen geprägt. Die Zeit der unpersönlichen Motivation sowie der ständig austauschbaren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist vorbei. Unternehmen suchen nach motivierten und engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die kreativ sind und sich mit Begeisterung in das Unternehmen einbringen. Dienst nach Vorschrift wird nicht länger ausreichend sein, um im Berufsleben erfolgreich sein zu können. Somit ist auch die Motivationstheorie gefordert, denn es ist nicht mehr ausreichend, die alten unpersönlichen Methoden anzuwenden. Heutzutage geht es vielmehr darum, Potenziale und Talente zu erkennen und zu fördern.¹⁹

Damit Führungskräfte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachhaltig motivieren können, ist es wichtig ihre spezifischen Ziele, Motive und Bedürfnisse zu kennen. Somit können Motivationsinstrumente individuell angepasst und wirksam eingesetzt werden. Die Motivation ist die Summe aller aktivierten Beweggründe für das Handeln, Verhalten und die Verhaltenstendenzen der Individuen. Nach Wunderer meint Motivation „die Antriebskraft und Bereitschaft zu einem bestimmten Verhalten und die Wahrscheinlichkeit seines Auftretens“.²⁰

Hierbei bezieht man sich vor allem auf die Motivation von außen. Diese wird dadurch bestärkt, dass eine Person bei der Ausführung eines bestimmten Verhaltens mit bestimmten Folgen rechnen kann. Eine weitere Motivation ist die innere Antriebskraft, die den Weg selbst zum Ziel macht. Somit unterscheidet man zwischen extrinsischer Motivation (von außen) und intrinsischer Motivation (von innen).²¹

2.3.1. Der Einsatz von extrinsischer Motivation zur Verhaltenssteuerung

Extrinsische Motivation wird dadurch gekennzeichnet, dass sie von außen angestoßen wird. Das bedeutet, dass die Handlungsmotive durch äußere Anreize wie etwa Entgelt, Status oder Druck entstehen. Extrovertierte Verhaltensweisen treten in der Regel nicht spontan auf sondern werden durch eine Aufforderung ausgelöst, welche eine positive Belohnung erwarten lässt.²²

Grundsätzlich unterscheidet man vier Typen extrinsischer Verhaltensregulation: externale Regulation, introjizierte Regulation, identifizierte Regulation sowie integrierte Regulation. Zu den externalen Regulation zählen alle Verhaltensweisen, die durch das Individuum nicht direkt beeinflusst werden können wie z. B. eine Handlung welche nur gesetzt wird, um einer Bestrafung zu

¹⁹ Vgl. FRANKEN (2010), S. 80.

²⁰ Vgl. WUNDERER/KÜPERS (2002), S. 58.

²¹ Vgl. FRANKEN (2010), S. 84.

²² Vgl. FRANKEN (2010), S. 85.

entgehen. Somit entspricht diese Handlung weder dem Prinzip der Autonomie noch dem der Freiwilligkeit. Zum Typ der intojizierten Regulation gehören Verhaltensweisen, die durch inneren Druck ausgelöst werden, weil sie für die Selbstachtung relevant sind. Man setzt eine Handlung, weil man ein schlechtes Gewissen hätte, wenn man sie unterlassen würde. Die identifizierte Regulation kennzeichnet sich durch Verhaltensweisen, die das Individuum selbst für wichtig oder wertvoll erachtet. Handlungen werden gesetzt, da sie einem als wichtig erscheinen, nicht, weil man das Gefühl hat, dass man etwas tun soll. Die integrierte Regulation stellt die Form der extrinsischen Motivation mit dem höchsten Grad an Selbstbestimmung dar. Sie entsteht dadurch, dass sich die Person mit bestimmten Zielen, Normen und Handlungsstrategien identifiziert und diese in das Selbstkonzept integriert. Diese Form der extrinsischen Motivation bildet zusammen mit der intrinsischen Motivation die Basis des selbstbestimmten Handelns.²³

2.3.2. Der Einsatz von intrinsische Motivation zur Verhaltenssteuerung

Die intrinsische Motivation wird auch als innere Motivation bezeichnet. Die Motive die ein Individuum zu bestimmten Handlungen veranlassen liegen hierbei innerhalb der Person. Intrinsische Motivation aktiviert innere und freiwillige Energien, die sich vor allem im Verhalten bei Beschäftigungen wie Spaß, Forschung oder herausfordernden Arbeiten auf freiwilliger Basis zeigen. Hierbei wird von keiner externen Belohnung ausgegangen, sondern der Weg bzw. das Tun als ausreichende Belohnung anerkannt. Frey unterscheidet demnach drei Formen der intrinsischen Motivation.²⁴

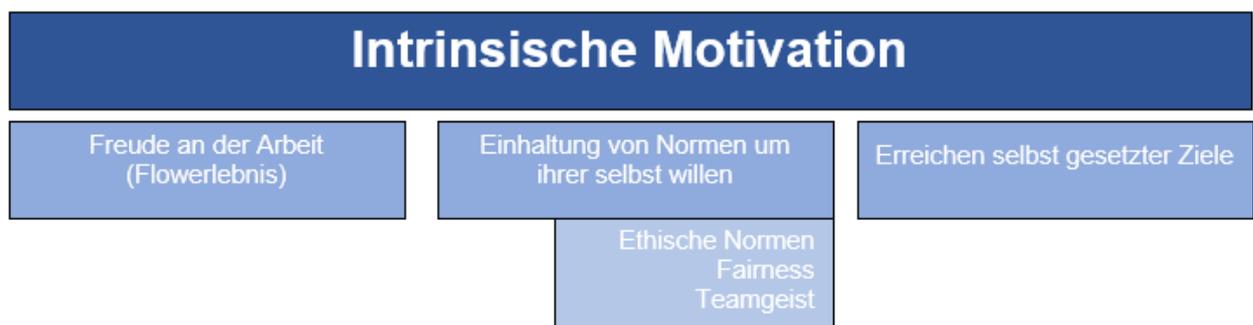


Abbildung 1: Bestandteile intrinsischer Motivation, Quelle: in Anlehnung an FREY/OSTERLOH (2000), S. 24.

Wie in der Grafik ersichtlich, zählt Frey²⁵ auch das Einhalten von Normen, wie Fairness oder Teamgeist, um ihrer selbst willen zu Punkten der intrinsischen Motivation. Fairnessnormen zählen vor allem aufgrund des Gruppenzugehörigkeitsbedürfnisses zu den wichtigsten intrinsischen Motivatoren. Schlussendlich kann auch das Erreichen von selbst gesetzten Zielen eine motivierende

²³ Vgl. DECI/RYAN (1993) S. 227 f.

²⁴ Vgl. BERNARD (2006), S. 142.

²⁵ Vgl. FREY/OSTERLOH (2000), S. 24.

Wirkung haben, auch wenn der Weg bis zum Ziel nicht unbedingt einfach oder lustvoll ist.²⁶ Das sogenannte Flow-Erlebnis, welches der amerikanische Wissenschaftler M. Csikszentmihalyi benannte, stellt einen besonderen Zustand der intrinsischen Motivation dar. Er beschreibt diesen Zustand als ein

„gezieltes Ausrichten der Aufmerksamkeit auf eine begrenzte Aufgabe, als ein Vergessen der eigenen Person und der persönlichen Angelegenheiten, als ein Gefühl der Begeisterung, als ein Nichtwahrnehmen der Zeit.“²⁷

Die Handlung, die ausgeführt wird dient keinem Ziel, sondern nur dem Zweck, die Handlung auszuführen. Die Aufgabe steht somit im Mittelpunkt, da sie es wert ist sich voll dafür einzusetzen. Um diesen Zustand auch im Beruf erreichen zu können, ist es wichtig die Anforderungen korrekt zu setzen. Die Aufgaben sollten nicht zu hoch sein, um Angst und Unsicherheit zu vermeiden. Sie sollten aber auch nicht zu leicht sein, da sie somit zu langweilig sein könnte. Es ist wichtig, dass die Herausforderungen im Einklang mit den Fähigkeiten stehen, wie die nachstehende Abbildung visualisiert.²⁸

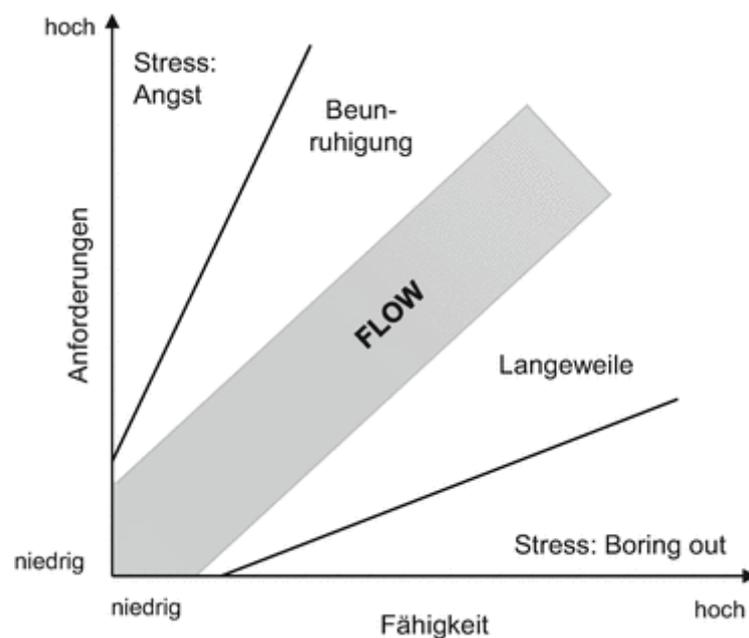


Abbildung 2: Das Flow-Konzept, Quelle: FRANKEN (2010), S. 86.

Damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachhaltig motiviert sind, ist es wichtig diese in den Flow-Status versetzen zu können. Um dies zu gewährleisten muss das Gefühl vermittelt werden, für eine wichtige Sache zu arbeiten und damit einen unersetzlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Erfährt ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin diese Wertschätzung, empfindet er/sie die

²⁶ Vgl. BERNARD (2006), S. 142 f.

²⁷ CSIKSZENTMIHALYI (2014), S. 270.

²⁸ Vgl. FRANKEN (2019), S. 85 f.

getane Arbeit als wichtig und sinnvoll. Weiters sollten Manager darauf achten, möglichst herausfordernde Aufgaben zu stellen, welche sowohl Selbstorganisation wie auch Verantwortung beinhaltet, sodass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefordert fühlen.²⁹

Die Betrachtung der extrinsischen und intrinsischen Motivation zeigt, dass zwischen den beiden Formen bestimmte Überschneidungen bestehen. Sie ergänzen und beeinflussen sich gegenseitig. Deshalb werden in den unterschiedlichen Motivationstheorien beide Formen der Motivation behandelt. Bezüglich der Motivationstheorien unterscheidet man zwischen Inhalts-Ursachen Theorien sowie Prozesstheorien.³⁰

2.4. Vergütungssysteme und deren Anreizwirkung

Das betriebliche Entgeltmodell ist Teil des betrieblichen Anreizsystems und gehört somit zu den extrinsisch motivierenden Funktionen der Personalpolitik.³¹ Die Problematik der korrekten Entlohnung von menschlicher Arbeit zählt zu den schwierigsten und ältesten Aufgaben der Führungskräfte im Wirtschaftsleben. Vor allem aufgrund der zunehmenden Engpasssituation am Arbeitsmarkt sowie der veränderten Werthaltungen der Gesellschaft von heute wird das Thema der variablen Vergütung immer wichtiger. Doch auch die derzeitige Niedrigzinsphase sowie die Ertragsituation der Banken führen zu einer Verstärkung der vom Unternehmensergebnis abhängigen, nicht dauerwirksamen Entgeltanteile. Somit wird ein Entlohnungsmanagement, welches die Sicherheit einer fixen Grundvergütung mit den motivierenden Effekten einer erfolgs- bzw. leistungsorientierten Entlohnung kombiniert, immer wichtiger. Die laufende Weiterentwicklung solcher Systeme trägt entscheidend dazu bei, Verhalten und Leistungsfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf eine positive und harmonisierende Unternehmensentwicklung auszurichten, die auch langfristig haltbar ist.³²

Einem Unternehmen steht bei der Gestaltung eines variablen Vergütungssystems kein unbegrenzter Gestaltungsspielraum zur Verfügung. Vor allem bei Fragen der Entgeltgestaltung räumt die Gesetzgebung den Gewerkschaften und Betriebsräten weitgehende Mitbestimmungsrechte ein. Somit ist eine einseitige Ausgestaltung der Entlohnungsformen nicht möglich. Vor allem die tariflichen Regelungen zum Entlohnungsgrundsatz, den Mindestlöhnen, den Eingruppierungsmerkmalen und anderen kollektivvertraglich geregelte Punkte lassen hier wenig Spielraum für außerordentliche oder innovative Lösungen.³³

²⁹ Vgl. FRANKEN (2010), S. 86.

³⁰ S. Kapitel 3, Seite 19 ff.

³¹ Vgl. LINDNER-LOHMANN/LOHMANN/SCHIRMER (2012), S. 103.

³² Vgl. SCHWARZ (1995) in: CONGENA (Hrsg.), S. 156.

³³ Vgl. GERDING (2014), S. 8.

Die Frage, ob variable Vergütungen die Leistungskraft sowie die Motivation des Personals tatsächlich erhöhen ist nach wie vor umstritten. Wissenschaftler argumentieren diesbezüglich sehr unterschiedlich. Zum einen argumentiert ein Teil der Wissenschaftler damit, dass variable Vergütung durch ihre Anreizwirkung zur besseren Leistung motiviert. Andere behaupten, dass finanzielle Anreizsysteme die intrinsische Motivation zerstören und somit kontraproduktiv sind und zu einer Misstrauenskultur im Unternehmen führen. Wieder andere Wissenschaftler behaupten, dass eine variable Vergütung generell demotivierend auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirke. Für jede der getroffenen Aussagen gibt es unterschiedliche empirische Nachweise und Untersuchungen. Menschen arbeiten in unterschiedlichen Bereichen, haben unterschiedliche Bedürfnisse und unterschiedliche Anforderungen, somit kann eine generelle Beurteilung hinsichtlich Motivation und Zufriedenheit im Endeffekt nur zu unterschiedlichen Ergebnissen führen.³⁴

Wie in nachfolgender Grafik ersichtlich, setzt sich die Vergütung in der Praxis aus mehreren Komponenten zusammen. Dazu zählt vorrangig der fix vereinbarte Grundlohn, aber auch variable Bestandteile sowie diverse Sozial- und Nebenleistungen kommen zur Anwendung. Zusätzlich zum Bruttogehalt gibt es in einigen Unternehmen auch noch Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen.³⁵

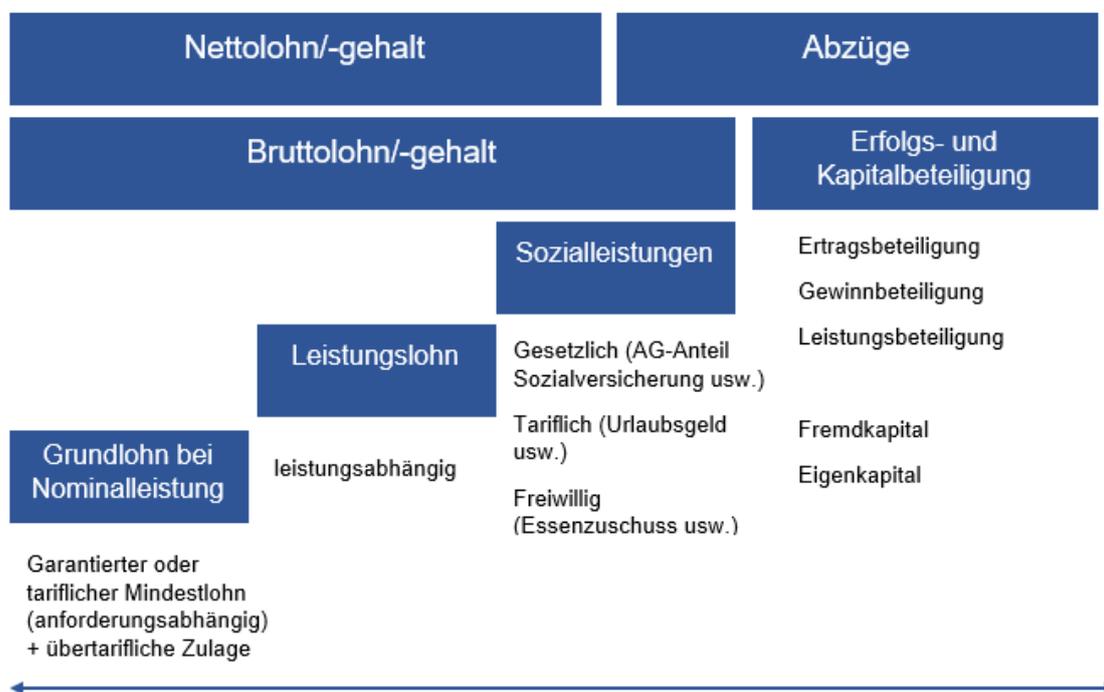


Abbildung 3: Bestandteile der Vergütung, Quelle: DRUMM (2008), S. 589 (leicht modifiziert).

³⁴ Vgl. KNEBEL (2006), S. 18.

³⁵ Vgl. DRUMM (2008), S. 589.

Unter Personal- bzw. Entgeltmanagement versteht man die bewusste Gestaltung der finanziellen Leistungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um damit eine verhaltenssteuernde Wirkung zu erzielen. Mit dem richtigen Entgelt kann die Arbeitsproduktivität gesteigert, die Unternehmenszielerreichung optimiert, die Mitarbeiterbindung gefestigt, Kompetenzabflüsse vermieden sowie das Arbeitgeberimage gesteigert werden.³⁶

2.4.1. Grundvergütung

Einen fixen Bestandteil, oftmals sogar den einzigen, eines jeden Vergütungssystems stellt das Grundgehalt dar. Unter das Grundgehalt fallen vorrangig das Jahresgrundgehalt sowie alle weiteren garantierten Vergütungsbestandteile wie etwa das Urlaubs- oder das Weihnachtsgeld. Die Grundvergütung steht jeder Arbeitskraft unabhängig vom Unternehmenserfolg zu und muss vom Arbeitgeber entrichtet werden. Mit der Grundvergütung wird somit nicht die jeweilige Leistung der Mitarbeiter belohnt, sondern die generelle Mitwirkung des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin im Unternehmen abgegolten. Grundsätzlich gilt, je höher die Anforderungen an eine Stelle sind, desto höher sollte auch die Grundvergütung sein.³⁷

Die Basis der Grundvergütung sind die Anforderungen welche an einen normal arbeitenden Menschen in Hinblick auf eine durchschnittliche Leistung seitens des Arbeitsplatzes gestellt werden. Um einen Arbeitsplatz entsprechend beurteilen zu können, gibt es verschiedene Verfahren. Nach REFA erfolgt die Bewertung in drei Schritten: Arbeitsbeschreibung, Anforderungsanalyse und Arbeitsbewertung. Der daraus resultierende Arbeitswert bildet die Basis um den korrekten Lohnsatz abzuleiten. Dieser Lohnsatz stellt den monetären Wert einer Arbeitsstunde in Zusammenhang mit der Arbeitsschwierigkeit dar und wird in Tarifverhandlungen verwendet.³⁸

Weiters sind neben den Anforderungen an eine Stelle auch Faktoren wie die Position des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin, der Marktwert des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin, das langfristig zu erwartende Potential eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin sowie die Berufserfahrung wesentliche Punkte, die bei der Festlegung der Grundvergütung zu berücksichtigen sind.³⁹

Die Entgeltbestandteile, welche durch die Arbeitsbewertung festgelegt werden, gehören zum Grundentgelt und sind somit fix. Bei der Anwendung einer solchen Grundvergütung tritt besonders ein Problem in den Vordergrund. Arbeitnehmer können ihr Einkommen nicht durch besondere oder innovative Leistungen beeinflussen bzw. verbessern – jeder Arbeitnehmer, egal ob

³⁶ Vgl. LINDNER-LOHMANN/LOHMANN/SCHIRMER (2012), S. 106 f.

³⁷ Vgl. GUTMANN/KLOSE (2005), S. 24.

³⁸ Vgl. LINDNER-LOHMANN/LOHMANN/SCHIRMER (2012), S. 106.

³⁹ Vgl. GUTMANN/KLOSE (2005), S. 25.

gute oder schlechte Arbeitsergebnisse, bekommt die gleiche Grundvergütung. Für die Motivationsförderung spielt dieser Entgeltbestandteil somit keine Rolle.⁴⁰ Deshalb können die Verfahren zur konkreten Ermittlung des anforderungsabhängigen Grundlohnes in dieser Arbeit vernachlässigt werden.

2.4.2. Leistungsorientierte Entlohnung

Die Leistung eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin wird durch entsprechende Verfahren zur Leistungsbeurteilung ermittelt. Auf dieser Basis wird die Höhe der leistungsorientierten Entlohnung berechnet. Die Verfahren werden hierbei in freie und gebundene Verfahren eingeteilt. Aus Gründen der Vergleichbarkeit kommt der Beurteilung durch die gebundenen Verfahren in der Praxis eine höhere Bedeutung zu. Zu den gebundenen Verfahren gehören das Rangordnungsverfahren, das Einstufungsverfahren, das Kennzeichenverfahren sowie das Zielsetzungsverfahren.⁴¹

Für diese Arbeit sind das ergebnisorientierte Einstufungsverfahren sowie das Zielsetzungsverfahren von Bedeutung. Bei dem Einstufungsverfahren wird die Leistung ausschließlich mithilfe des Arbeitsergebnisses gemessen. Hierbei werden sowohl qualitative als auch quantitative Leistungskriterien zur Einstufung der Leistung herangezogen.⁴² Beim Zielsetzungsverfahren erfolgt die Beurteilung unter Berücksichtigung der davor vereinbarten Ziele. Auch hier wird das konkrete Arbeitsergebnis des jeweiligen Mitarbeiters/der jeweiligen Mitarbeiterin zur Beurteilung herangezogen. Somit können beide Verfahren zur Beurteilung der objektiven Leistung eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin herangezogen werden und als Ausgangsbasis für die Vergabe von Belohnungen aufgrund einer erbrachten Leistung dienen.⁴³

Leistungsorientierte Entlohnung basiert im Gegensatz zum Grundlohn auf der tatsächlichen Arbeitsleistung des Individuums. Je höher die Leistung einer Person war umso größer soll der Anteil an der betrieblichen Wertschöpfung sein. Dies kann durch die Wahl einer geeigneten Form des Lohnes abgebildet werden. Hierbei unterscheidet man grundsätzlich zwischen Zeit- und Leistungslohn. Hierbei zählen zum Bereich des Zeitlohnes der reine Zeitlohn sowie ein Zeitlohn mit Leistungszulage. Zur Kategorie Leistungslohn gehören die Formen Akkordlohn, Prämienlohn sowie der Zielbonus. In Zusammenhang mit der Entlohnung im Bankensektor werden der Prämienlohn sowie der Zielbonus noch kurz ausführlicher beschrieben.⁴⁴

⁴⁰ Vgl. GUTMANN/KLOSE (2005), S. 25.

⁴¹ Vgl. OECHSLER/PAUL (2015), S. 418.

⁴² Vgl. OECHSLER/PAUL (2015), S. 418.

⁴³ Vgl. LATTMANN (1994), S. 133.

⁴⁴ Vgl. LINDNER-LOHMANN/LOHMANN/SCHIRMER (2012), S. 113 f.

Der Prämienlohn ist eine Kombination aus einem Grundlohn sowie einer leistungsbezogenen Prämie. Ein Prämienlohn kommt insbesondere dann zur Anwendung, wenn nicht nur eine Mengenleistung, sondern zusätzlich auch qualitative Anforderungen zu erfüllen sind. Bezugsgrößen für einen Prämienlohn sind z. B. Menge, Qualität, Ersparnis und Nutzungsgrad. Zur Ermittlung der Prämienhöhe können auch mehrere dieser Bezugsgrößen miteinander kombiniert werden. Für eine Prämie werden sowohl der prämienschlichtige Einflussbereich, sowie die Prämienspannweite und die Prämienlohnlinie festgelegt.⁴⁵ Anders als bei einer reinen Leistungszulage orientiert sich der Prämienlohn an objektiven Bezugsgrößen. Somit ist er besonders für Entgeltanreizsysteme geeignet, da er Vergütungssysteme auf strategische Ziele ausrichten kann.⁴⁶

Der Grundgedanke des Zielbonus ist hingegen die erbrachte Leistung nachträglich in Form einer zeitraumbezogenen Einmalzahlung zu belohnen. Durch diesen zeitlichen Bezug soll dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin der Zusammenhang zwischen Bonus/Prämie und individueller Leistung bewusstwerden. Dies soll zusätzlich der Motivationsförderung dienen.⁴⁷ Der zentrale Punkt hierbei ist die Zielvereinbarung zu Beginn der Periode. Diese können je nach Ausgestaltung in Standard-, Leistungs- und Innovationsziele unterteilt werden. Weiters hängt die Festlegung der spezifischen Ziele von der Struktur des Unternehmens und der Position des jeweiligen Mitarbeiters/der jeweiligen Mitarbeiterin ab.⁴⁸

2.4.3. Erfolgsabhängige Entlohnung

Bei einem erfolgsabhängigen Vergütungssystem ist das Entgelt an den Unternehmenserfolg, beispielweise die Eigenkapitalrendite, den Return on Investment (ROI) oder den Umsatz gekoppelt. Aufgrund dessen soll das unternehmerische Denken sowie die Motivation gefördert werden. Ebenfalls soll somit die Produktivität und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigen. Ein weiterer positiver Aspekt ist, dass dadurch die Fluktuation gesenkt und ein Ausgleich zwischen den Interessen der Beschäftigten und der Kapitalgeber geschaffen werden kann.⁴⁹

In der Praxis bestehen mittlerweile häufig Mischformen von erfolgs- und leistungsorientierten Vergütungen. Dabei wird das Volumen, welches zur leistungsorientierten Vergütung zur Verfügung steht aus einer kollektiven Erfolgsgröße, wie etwa dem Gewinn, abgeleitet. Dieses Volumen wird

⁴⁵ Vgl. LINDNER-LOHMANN/LOHMANN/SCHIRMER (2012), S. 116 f.

⁴⁶ Vgl. SCHOLZ (2000), S. 747.

⁴⁷ Vgl. ZANDER/FEMPEL (2000), S. 113.

⁴⁸ Vgl. GUTMANN/KLOSE (2005), S. 48 f.

⁴⁹ Vgl. BEBLO/WOLF/ZWICK (2002), S. 2.

schließlich unter Rücksichtnahme auf die einzelnen Leistungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verteilt. Somit können überdurchschnittliche Leistungen auch überdurchschnittlich belohnt werden. Mithilfe dieses Systems werden Anreize zur Steigerung des gesamten Unternehmenserfolges gesetzt, da somit auch das zur Verfügung stehende Volumen der ausschüttungsfähigen Prämien vergrößert wird.⁵⁰

2.4.4. Sozialleistungen

In Hinblick auf die Sozialleistungen müssen zusätzliche Sozialleistungen des Betriebes von den auf Grund Gesetz oder Kollektivvertrag für den Betrieb verbindliche Sozialleistungen unterschieden werden. Beispiele für gesetzliche Sozialleistungen sind beispielsweise die Beiträge zur Arbeitslosenversicherung oder die durch das Gesetz vorgeschriebenen Leistungen zur Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall. Beispiele für kollektivvertragliche Sonderleistungen sind beispielsweise Prämien für eine lange Betriebszugehörigkeit.⁵¹

Die betriebliche Altersvorsorge, der Firmenwagen zur privaten Nutzung oder günstige Kredite sind hingegen Beispiele für zusätzliche Sozial- und Nebenleistungen des Betriebes. Diese stellen einen weiteren Baustein der Vergütung dar. Diese zusätzlichen Sozial- und Nebenleistungen haben eine hohe Anreizwirkung, insbesondere dann, wenn sie individuell auf den Arbeitnehmer/die Arbeitnehmerin abgestimmt sind. Um diese Anreizwirkung optimal nutzen zu können, wird oftmals das Cafeteria-System eingesetzt. Hierbei kann der Arbeitnehmer/die Arbeitnehmerin aus einer Palette von verschiedenen Leistungen auswählen und auf die persönlichen Bedürfnisse abstimmen. Beispiele für Sozial- und Zusatzleistungen wären auch ein Fitnessraum, ein Werkarzt, Zinszuschuss, Arbeitszeitmodell oder das Blockpensionsmodell.⁵²

⁵⁰ Vgl. FEMPEL/REICHMANN/BÖHM (2002), S. 93.

⁵¹ Vgl. SCHILLING/STAUDE (1976), S. 3.

⁵² Vgl. GUTMANN/KLOSE (2005), S. 26.

3. Motivationstheorien

Die Aufgabe der Wissenschaft ist es zu beschreiben, zu erklären und vorherzusagen. Somit bilden Theorien die Eckpfeiler und den Grundstein jeder einzelnen Wissenschaft. Die einzelnen Forschungsdisziplinen unterscheiden sich nach dem fokussierten und zu erforschenden Erfahrungsobjekt. Ein Manager will beispielsweise das Verhalten seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstehen um sie dementsprechend steuern zu können. Marketingmitarbeiterinnen und –mitarbeiter wollen das Kaufverhalten der Kunden im Blick behalten um somit den Absatz zu steigern. In beiden Fällen ist es wichtig, das menschliche Handeln und Verhalten sowie dessen Beeinflussungsmöglichkeiten zu verstehen. Erkenntnisse dazu liefert die Psychologie als Wissenschaft vom menschlichen Erleben und Verhalten. Der Verhaltensforschung wird deshalb wachsende Bedeutung zugeschrieben.⁵³

Traditionelle Organisationstheorien setzten den Fokus auf die formale Organisationsstruktur und richten sich nach dem Menschenbild des „rational economic man“ aus. Verhaltenstheoretische Ansätze hingegen richten sich nach dem Bild des „social man“ und dessen Erwartungen und Wertvorstellungen und setzten die Motivation zur Leistung sowie die Arbeitszufriedenheit in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung.⁵⁴ Auch das Bild des „complex man“ wird immer häufiger verwendet, da man hier davon ausgeht, dass der Mensch von zahlreichen Einflüssen geprägt und von vielen unterschiedlichen Elementen gesteuert wird. Somit sieht man die Organisation als soziotechnisches System.⁵⁵

Grundsätzlich lassen sich die Verhaltenstheorien in zwei wesentliche Theorieströmungen unterscheiden: die Inhalts-Ursachen-Theorien sowie die Prozesstheorien. Die Inhalts-Ursachen-Theorien beschäftigen sich mit der Frage der menschlichen Motivation. Sie versucht zu beschreiben, welche Motive Menschen zu ihren Handlungen veranlassen. Die Prozesstheorien hingegen beschäftigen sich mit dem Verhalten der Menschen und wie man dieses gegebenenfalls auch beeinflussen bzw. zielgerichtet verändern kann. Generell ist das menschliche Leistungsverhalten von vier Komponenten abhängig. Der persönlichen Leistungsbereitschaft, der individuellen Leistungsfähigkeit, der situativ geprägten Leistungsmöglichkeit sowie der Leistungsnotwendigkeit. Die motivationstheoretischen Ansätze zielen darauf ab, die Leistungsbereitschaft sowie die Zufriedenheit der arbeitenden Menschen zu unterstützen und positiv zu verstärken.⁵⁶

⁵³ Vgl. MAYER (2011) in: SCHWAIGER/MEYER (Hrsg.), S. 227.

⁵⁴ Vgl. ATKINSON (1975), S. 337 ff.

⁵⁵ Vgl. BERTHEL/BECKER (2017), S. 12 f., 38.; DRUMM (2008), S. 498 f.

⁵⁶ Vgl. PLEIER (2008), S. 71.

3.1. Inhalts-Ursachen-Theorien

Ein Teil der Motivationstheorien sind die Inhalts-Ursachen-Theorien. Diese befassen sich damit herauszufinden, welche Motive Menschen zu bestimmten Handlungen bewegen. Beispiele dafür sind die Theorien von A. Maslow (1954), C. Alderfer (1972), F. Herzberg (1967) und D. McClelland (1961). Diese Theorien haben gemeinsam, dass sie versuchen, die Antriebsstruktur eines Individuums unabhängig von seiner sozialen Position durch verschiedene Variablen zu beschreiben.

Die menschlichen Bedürfnisse sind so vielfältig und individuell wie die Menschheit selbst. W. Rost hat sich ausführlich mit den menschlichen Emotionen beschäftigt und folgende Liste von physiologischen und sozialen Bedürfnissen erstellt.

Physiologische Bedürfnisse	Soziale Bedürfnisse
Hunger, Appetit	Geselligkeitsbedürfnis
Durst, Appetit	Bedürfnis nach Anerkennung (durch andere und durch sich selbst)
Kopulationstrieb und Partnerselektion, Sex	Gerechtigkeitssinn
Harn- und Stuhldrang	Fürsorgebedürfnis
Schlafbedürfnis	Familiensinn
Temperatur-Homöostase	Bedürfnis nach Bestimmtheit
Bewegungsdrang	Ordnungsliebe
Ruhebedürfnis	Kompetenzbedürfnis
Schmerzvermeidung	Neugier
Bedürfnis nach Licht	Spieltrieb
Bedürfnis nach Sauerstoff	Lernbedürfnis
Haut- und Körperkontakt (teilweise sozialbedingt) etc.	Freudebedürfnis
	Sinn für Ästhetik etc.

Abbildung 4: Menschliche Bedürfnisse, Quelle: FRANKEN (2010), S. 87 (leicht modifiziert).

Anhand dieser Tabelle ist erkennbar, dass die menschlichen Bedürfnisse viel komplexer und vielfältiger sind als es die meisten Motivationstheorien voraussetzten. Die Bedürfnisse unterscheiden sich von Mensch zu Mensch und sind von persönlichen Faktoren wie Alter, Interessen oder dem Ausbildungsstand abhängig. Die folgenden Inhalt-Ursachen-Theorien der Motivation stellen somit

nur theoretische Konzepte dar, die darauf abzielen zu veranschaulichen, wie man durch die Aktivierung bestimmter Bedürfnisse Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren kann.⁵⁷

3.1.1. Die Bedürfnistheorie von Abraham Maslow

Der Schwerpunkt der Untersuchungen von Maslow (1970/1973) lag in der Erforschung der individuellen Bedürfnisse der Menschen sowie deren Kategorisierung und den daraus ableitbaren Gestaltungsspielräumen zur Motivation. Maslow begründet eine Bedürfnishierarchie, die oftmals im bekannten Bild der Bedürfnispyramide veranschaulicht wird.⁵⁸



Abbildung 5: Bedürfnispyramide nach Maslow, Quelle: PLEIER (2008), S. 72.

Die Bedürfnishierarchie von Maslow beginnt mit den grundlegenden physiologischen Bedürfnissen wie Essen oder Trinken und endet mit der höchsten Ebene, dem Bedürfnis der Selbstverwirklichung. Er unterscheidet in seiner Theorie zwischen Defizitmotiven und Wachstumsmotiven. Werden Mangel- bzw. Defizitbedürfnisse gestillt, verlieren diese an Stärke. Wachstumsbedürfnisse hingegen gewinnen an Stärke und somit auch an Bedeutung, je mehr Befriedigung sie erzielen. Maslow beschreibt in seiner Theorie auch die „Befriedigungs-Anhebungs-Wirkung“. Diese besagt, dass sobald ein Individuum die Bedürfnisse einer Ebene gestillt hat die Befriedigung der Bedürfnisse einer höheren Ebene angestrebt wird. Demgegenüber stellt er die „Versagungs-Anhebungs-Wirkung“ welche besagt, dass höhere Bedürfnisse auch bei Entbehierungserlebnissen auftreten, wenn also niedrigere nicht befriedigt worden sind.⁵⁹

⁵⁷ Vgl. FRANKEN (2010), S. 87 f.

⁵⁸ Vgl. PLEIER (2008), S. 72.

⁵⁹ Vgl. PLEIER (2008), S. 72.

Die meisten Menschen sind in ihren Bedürfnissen teilweise befriedigt und teilweise nicht befriedigt. Somit ist die Bedürfnishierarchie nicht als absolutes Stufenmodell, sondern als Aspekt des Befriedigungsmaßes zu sehen. Weiters kann die Theorie als dynamisch bezeichnet werden, da in unterschiedlichen Lebensphasen unterschiedliche Bedürfnisse relevant werden können. Die wichtigste Erkenntnis aus dem Modell von Maslow ist, dass befriedigte Bedürfnisse keine Anreizwirkung mehr aufweisen. Lediglich unbefriedigte Bedürfnisse haben somit eine motivationsfördernde Wirkung und können das Individuum dazu anregen, höhere Leistungen zu erbringen.⁶⁰

3.1.2. Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Die Zwei-Faktoren-Theorie ist eine Theorie der Arbeitszufriedenheit. Sie wurde 1959 von Herzberg, Mausner und Snyderman entwickelt.⁶¹ Sie baut auf der Theorie von Maslows auf und stellt mitunter eine der populärsten Theorien der Arbeitsmotivation dar. Das Modell nach Herzberg unterscheidet zwischen „Motivatoren“ und „Hygienefaktoren“. Motivatoren haben eine leistungsmotivierende Wirkung und sind eng an den eigenen Arbeitsplatz gebunden. Dazu zählen beispielsweise Anerkennung für Leistung, Arbeitsinhalt, Verantwortungsbereiche sowie Aufstiegsperspektiven. Alle diese Punkte stillen das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung in der Arbeit und haben somit eine sehr motivierende Wirkung auf das Individuum. Hygienefaktoren hingegen sind mit dem Arbeitsumfeld verbunden und nicht mit der eigentlichen Tätigkeit des Individuums. Darunter fallen beispielsweise das Gehalt, die zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz sowie die Arbeitsplatzsicherheit. Diese werden oftmals nicht direkt bemerkt, ihre Abwesenheit hingegen wird sofort als Mangel empfunden. Eine positive Ausprägung führt somit dazu, Unzufriedenheit zu verhindern, sie führt aber nicht automatisch zu einer höheren Zufriedenheit.⁶²

Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg führt zur Schlussfolgerung, dass die Faktoren, welche die Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit beeinflussen, nicht dieselben sind. Unzufriedenheit stellt sich ein, wenn das Arbeitsumfeld die grundlegenden Bedürfnisse des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin nicht erfüllt. Zufriedenheit hingegen stellt sich nur dann ein, wenn die Motivatoren erfüllt sind. Somit liegt auch hier ein Konzept der Arbeitszufriedenheit als Folge der Bedürfnisbefriedigung zu Grunde.⁶³

⁶⁰ Vgl. PLEIER (2008), S. 73.

⁶¹ Vgl. HERZBERG/MAUSNER/SNYDERMAN (1959)

⁶² Vgl. MANSFELD (2011), S. 50 f.

⁶³ Vgl. MANSFELD (2011), S. 51.

3.1.3. Bedürfnisfaktorentheorie von D. C. McClelland

Eine weitere Motivationstheorie, welcher die menschlichen Bedürfnisse zu Grunde liegen, ist die Bedürfnisfaktorentheorie von D. C. McClelland (1961). In dieser Theorie werden die spezifischen Verhaltenskonsequenzen von Bedürfnissen erforscht. Dies unterscheidet diese Theorie maßgeblich von Maslow. In der Bedürfnisfaktorentheorie wird davon ausgegangen, dass das menschliche Verhalten das Ergebnis aus einem Zusammenspiel grundlegender Motive ist. Diese sind zwar bei allen Menschen vorhanden, jedoch unterschiedlich stark ausgeprägt. Diese grundlegenden Motive benennt er in Leistungs-, Zugehörigkeits- und Machtbedürfnisse sowie das Vermeidungsmotiv.⁶⁴

Das **Leistungsbedürfnis** bezeichnet den Willen Erfolgreich zu sein und eine immer bessere Leistung zu erbringen. Dieses Bedürfnis kann bei den Individuen unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Einige Menschen verspüren einen zwanghaften Drang nach Erfolg. Leistungsmotivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in der Lage selbstständig zu arbeiten und Verantwortung zu übernehmen. Sie erwarten schnelles Feedback zu ihren Leistungen und werden durch herausfordernde Ziele motiviert. Das **Zugehörigkeitsbedürfnis** umfasst den Wunsch nach kontaktintensiven Interaktionen, nach der Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe sowie nach Anerkennung und Liebe. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei denen dieses Bedürfnis stark ausgeprägt ist, sind gut für Teamarbeiten geeignet und legen großen Wert auf Beziehungen und gegenseitiges Verständnis. Um Menschen mit einem starken Zugehörigkeitsbedürfnisses zu motivieren ist es wichtig, persönliche Beziehungen und Offenheit zuzulassen und ihnen Anerkennung zukommen zu lassen. Menschen mit einem hohen **Machtbedürfnis** streben hingegen danach, eine Position zu erreichen in der sie Einfluss nehmen können. Machtorientierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann man durch Delegation von Verantwortung in Form von Zuständigkeiten motivieren. Ihnen eine Gruppenleitung zu übertragen, kann ihr Bedürfnis nach Status und Einfluss befriedigen. Wichtig ist dabei jedoch die eigentliche Leistung dieser Personen regelmäßig zu beurteilen und im Auge zu behalten. Das **Vermeidungsmotiv** wurde der Theorie erst später hinzugefügt. Es beschreibt die Angst zu versagen, abgelehnt zu werden oder Misserfolge zu erleben. Dieses Motiv kann somit im Widerspruch mit den zuvor genannten kommen wenn ein unerwünschtes Ergebnis zustande kommt.⁶⁵

Diese Motivationstheorie zeigt die Grenzen der extrinsischen Anreize auf. Sie weist auf die Notwendigkeit einer differenzierten Gestaltung der Leistungsmotivation je nach Individuum hin. Mit Hilfe dieser Theorie können individuelle intrinsische Motivationen geschaffen werden, welche für

⁶⁴ Vgl. FRANKEN (2010), S. 94.

⁶⁵ Vgl. FRANKEN (2010), S. 93 f.

die Analyse des Machtverhaltens im Unternehmen von Vorteil sind. Weiters können auch Maßnahmen gegen Demotivation daraus abgeleitet und erfolgreich eingesetzt werden.⁶⁶

3.1.4. Fazit zu den Inhaltstheorien der Motivation

Alle genannten Inhalts-Ursachen-Theorien versuchen durch unterschiedliche Annahmen das Arbeitsverhalten in einer Organisation zu erklären. Zusammenfassend ist aber keine der genannten Theorien in der Lage, dies im ausreichenden Maße zu definieren und allgemeine Empfehlungen daraus abzuleiten. Sie alle schreiben den Menschen unterschiedliche Bedürfnisse zu, welche befriedigt werden wollen, treffen aber keine Aussage darüber, welches Verhalten aus diesen befriedigten oder unbefriedigten Bedürfnissen erwächst. Deshalb ist es notwendig, zusätzlich die Prozesstheorien zu beleuchten.⁶⁷

3.2. Prozesstheorien

Die Prozesstheorien beschäftigen sich mit den Handlungen von Individuen im Zeitverlauf und in diesem Sinne mit dem Weg von Personen zu ihrer Zielerreichung. Dabei wird nicht das Ziel inhaltlich definiert, sondern die Verhaltensweisen betrachtet, welche gewählt werden um das Ziel zu erreichen. Somit versuchen sie die inneren Vorgänge von Personen zu definieren, während diese versuchen ein Ziel zu erreichen. Im Zentrum dieser Theorie steht dabei der Prozess. Es wird beleuchtet, was dazu führt, sich für eine bestimmte Alternative zu entscheiden während eine andere verworfen wird.⁶⁸

Prozesstheorien versuchen aufzuzeigen, wie die Arbeitsmotivation des Individuums unabhängig vom Inhalt initiiert und gefördert werden kann. Die Grundannahme aller Prozesstheorien ist die Vorstellung, dass alle Personen rational handeln, was die Anwendung dieser Theorien in der Praxis stark einschränkt. Die bekanntesten Prozesstheorien stammen von L. Porter und E. Lawler (1968), von E. Locke (1968) sowie von V. Vroom (1964).⁶⁹

3.2.1. Die VIE-Theorie von V. Vroom

Die VIE-Theorie oder auch Erwartungstheorie beschreibt den Auswahlprozess des Handelns bei einer bestimmten Person. Sie beruht auf dem Weg-Ziel-Ansatz der besagt, dass es zwei Möglichkeiten der Motivation gibt. Entweder durch das Ziel selbst oder durch den Weg zum Ziel.

⁶⁶ Vgl. FRANKEN (2010), S. 95 f.

⁶⁷ Vgl. PLEIER (2008), S. 53.

⁶⁸ Vgl. PLEIER (2008), S. 53.

⁶⁹ Vgl. FRANKEN (2010), S. 97.

Vroom betrachtete die Motivation durch zuvor vorgegebene Ziele. Damit unterstell er, dass die Leistung nur erbracht wird, wenn das Ziel ausreichend motivierend ist und dem Individuum als erstrebenswert erscheint. Hierbei ist ein Gegensatz zu den Inhalts-Ursachen-Theorien gegeben, da er davon ausgeht, dass die Reaktion auch von der Situation und den jeweiligen Möglichkeiten abhängig ist. Nach Vroom ist die Arbeitsleistung eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin eine Funktion aus seinen/ihren Fähigkeiten und Bemühungen.⁷⁰

Im Mittelpunkt der VIE-Theorie stehen drei Variablen. Die **Valenz** (V) beschreibt den subjektiven Nutzen eines bestimmten Ergebnisses. Das Ergebnis kann entweder anziehend (positive Valenz), abstoßend (negative Valenz) oder gleichgültig sein. Die **Instrumentalität** (I) einer Handlung beschreibt in Zusammenwirken mit der Valenz, mit welcher Wahrscheinlichkeit eine bestimmte Handlung zu einem bestimmten Ziel führt. Sie ist somit ein Maß für den Anreiz zu einer bestimmten Handlung. Schlussendlich spielt auch die **Erwartung** (E) eine tragende Rolle, da sie die subjektive Wahrscheinlichkeit darstellt, mit welcher eine bestimmte Handlung ein bestimmtes Ergebnis erzielt.⁷¹

Aus der Verknüpfung dieser Komponenten ergibt sich die eigentliche Motivation für eine bestimmte Handlung. Mathematisch ausgedrückt ist dies der Erwartungswert des Nutzens einer Handlung und lässt sich folgendermaßen darstellen: Leistungsbereitschaft = f (V, I, E). Demnach ist die Leistungsbereitschaft (Motivation) eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin hoch, wenn die subjektive Erwartung hoch ist, dass seine/ihre Bemühungen zu guten Ergebnissen führen und somit das Endergebnis eine hohe Valenz aufweist.⁷²

Durch das Benutzen von subjektiven Größen wie den individuell empfundenen Nutzen und der wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit wird das Bild des rational handelnden Wesens etwas abgeschwächt und das Model etwas realitätsnäher. Mithilfe der folgenden Abbildung hat Vroom versucht, den Entscheidungsprozess über die Ausführung einer Aktivität darzustellen, wobei alle Faktoren subjektiv wahrgenommene Größen sind.⁷³

⁷⁰ Vgl. FRANKEN (2010), S. 98.

⁷¹ Vgl. WUNDERER/KÜPERS (2002), S. 115.

⁷² Vgl. FRANKEN (2010), S. 99.

⁷³ Vgl. FRANKEN (2010), S. 99.

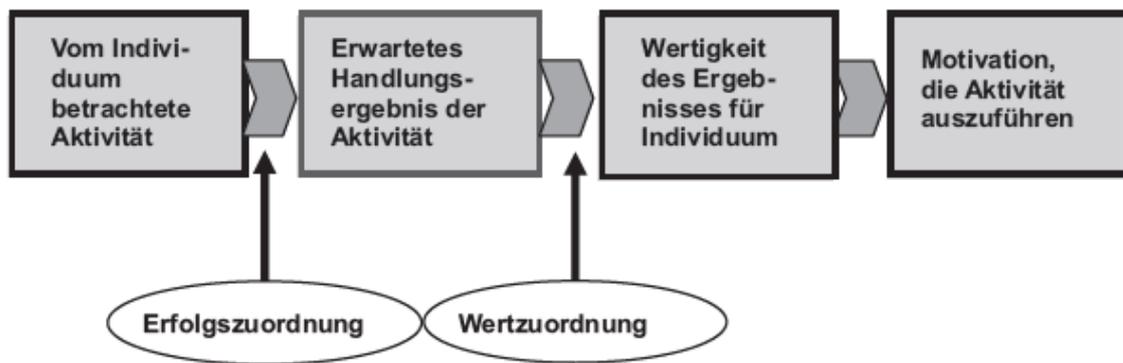


Abbildung 6: Entscheidungsprozess nach V. Vroom, Quelle: FRANKEN (2010), S. 99.

Wie in der Abbildung ersichtlich, stellt sich ein Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung folgende Fragen: Werde ich diese Aufgabe durch Bemühung lösen können (Erfolgszuordnung)? Wird dieser Erfolg zu einem positiven Ergebnis führen? Wie wichtig ist mir dieses Ergebnis (Wertzuhordnung)? Werden diese Fragen vom Mitarbeiter/von der Mitarbeiterin positiv beantwortet, führt dies zur Motivation die Aufgabe tatsächlich auszuführen. Für die Motivation sind laut dem Ansatz von Vroom aber noch weitere Bedingungen notwendig. Jegliche Bemühung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern muss zu einer höheren Leistung für diese führen. Doch diese Leistung ist nicht nur von Bemühungen, sondern auch von den Fähigkeiten und Fertigkeiten des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin, den Arbeitsbedingungen sowie den vorhandenen Ressourcen abhängig. Es ist Aufgabe der Führungskraft, die benötigten Mittel zur Verfügung zu stellen, damit der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin eine Leistung erbringen kann. Somit bilden nicht nur die Variablen V, I und E die Ansatzpunkte für die praktische Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.⁷⁴

3.2.2. Zirkulationsmodell von L. Porter und E. Lawler

Auf Basis der Vroom'schen Erwartungstheorie haben L. Porter und E. Lawler 1968 ein Modell entwickelt, welches den Zusammenhang zwischen Motivation, Leistung und Zufriedenheit darstellt. Die wichtigsten Größen in diesem Modell sind die Anstrengung, die Leistung, die Belohnung sowie die Zufriedenheit.⁷⁵

⁷⁴ Vgl. FRANKEN (2010), S. 99 f.

⁷⁵ Vgl. MAYER (2011) in: SCHWAIGER/MEYER (Hrsg.), S. 239.

Weg-Ziel-Modell der Motivation nach Porter und Lawler

Motivation durch Wert der Belohnungen, Fähigkeiten und Erfolgsaussichten

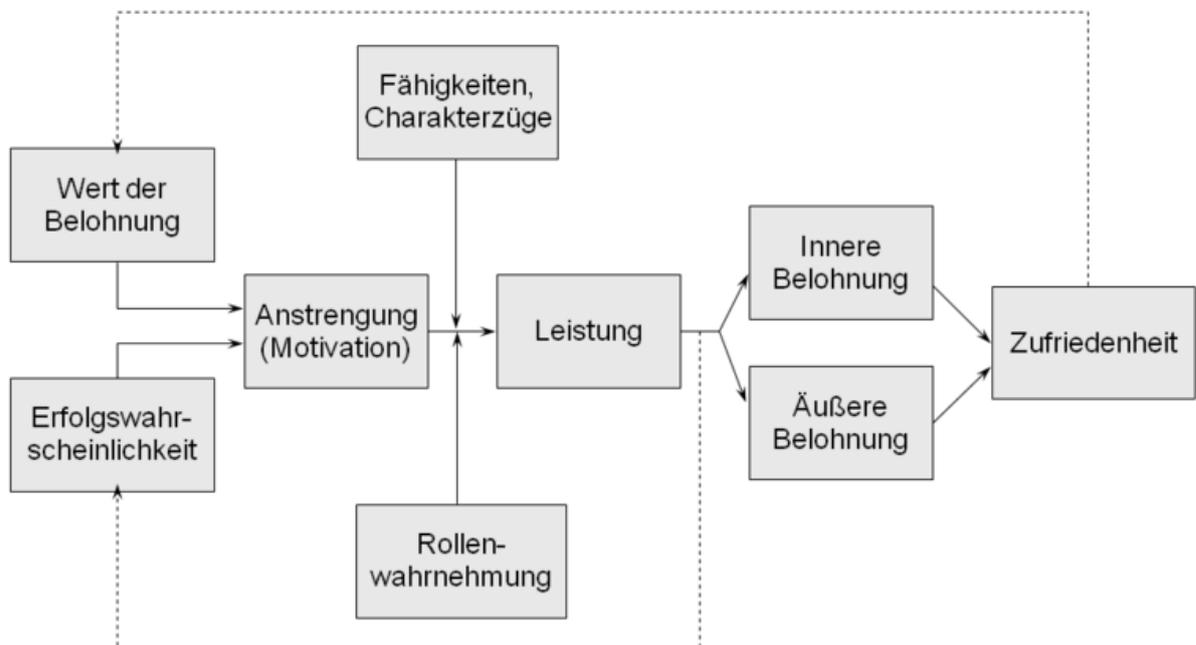


Abbildung 7: Zirkulationsmodell von L. Porter und E. Lawler, Quelle: PELZ (2004).

Wie in der Grafik ersichtlich, ist die eingesetzte Anstrengung davon abhängig, wie attraktiv die zu erreichende Belohnung für das Individuum erscheint und wie wahrscheinlich es ist, dass diese Belohnung auch tatsächlich erreicht werden kann. Die Leistung stellt im Modell den messbaren Output der Handlung dar. Das Leistungsniveau hängt dabei einerseits von der Anstrengung der Person sowie von ihren Fähigkeiten und Persönlichkeitszügen und andererseits von der Rollenwahrnehmung ab. Zufriedenheit entsteht zum einen, wenn die Belohnung intrinsisch gestaltet ist und zum anderen durch extrinsische Belohnung wie beispielsweise Geld. Wird eine extrinsische Leistung jedoch als unzureichend empfunden, entsteht Unzufriedenheit.⁷⁶

Das Modell wird dafür kritisiert, dass der wesentliche Aspekt der Gelegenheit nicht berücksichtigt wird. Um die Leistung erbringen zu können müssen Gegebenheiten wie Werkzeuge, Maschinen etc. vorhanden sein. Zur Abbildung der einzelnen Zusammenhänge eignet sich das Modell jedoch sehr gut und es wurde auch durch eine Vielzahl an empirischen Studien bestätigt.⁷⁷

⁷⁶ Vgl. PORTER/LAWLER (1968), S. 16 ff.

⁷⁷ Vgl. MAYER (2011) in: SCHWAIGER/MEYER (Hrsg.), S. 240.

3.2.3. Zieltheorie von E. Locke

Die Zieltheorie wurde von E. Locke im Jahr 1968 veröffentlicht und später schrittweise weiterentwickelt. Die Grundidee dieses Modells ist, dass die Ziele der Mitarbeiter für die Arbeitsmotivation entscheidend sind. Nach Locke führen Zielsetzungen zu Spannungen, die durch das Erreichen dieser Ziele verringert werden können. Anhand von empirischen Untersuchungen gelang es ihm, drei Grundannahmen zu treffen.

- Harte Ziele erzielen eine höhere Leistung (Output) als einfache Ziele
- Spezifische harte Ziele erzeugen ein höheres Output-Niveau als das Ziel "das Beste zu geben" und
- Verhaltensabsichten regulieren das Entscheidungsverhalten

Weiters sieht Locke Ziele als Vermittler von Anreizeffekten auf die Arbeitsleistung und begründet, dass Ziele eine notwendige Bedingung für die meisten Verhaltensweisen darstellen. Anreize werden das Verhalten somit nur durch ihre Wirkung auf die Ziele beeinflussen können.⁷⁸

Ein weiterer wichtiger Faktor in der Zieltheorie von Locke ist die Zielbindung. Er beschreibt damit, die Entschlossenheit einer Person, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Der Grad des Engagements des jeweiligen Mitarbeiters/der jeweiligen Mitarbeiterin für ein bestimmtes Ziel kann eine sehr wichtige Rolle spielen. Es zeigt, wie leicht die Person bei Schwierigkeiten aufgibt oder wie wahrscheinlich es ist, dass die Person aufgibt wenn externer Druck erzeugt wird oder Stress herrscht.⁷⁹

3.2.4. Fazit zu den Prozesstheorien der Motivation

Insgesamt ist anzumerken, dass die Prozesstheorien jeweils nur einen Ausschnitt des Handlungsablaufes einer Person betrachten und analysieren. Die Anwendung in der Praxis wird auch dadurch erschwert, dass die Variablen der einzelnen Theorien nicht oder nur sehr gering spezifiziert wurden.⁸⁰

3.3. Neuere motivationstheoretische Konzepte

Weitere interessante Konzepte verbinden die Inhalts-Ursachen-Theorien mit den Prozesstheorien. Neuere Konzepte sind demnach das Leistungsdeterminantenkonzept von J. Berthel (1997), die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (1993) sowie das Flow Konzept von Csiks-

⁷⁸ Vgl. ZAUNMÜLLER (2005), S. 61 f.

⁷⁹ Vgl. ZAUNMÜLLER (2005), S. 62.

⁸⁰ Vgl. MAYER (2011) in: SCHWAIGER/MEYER (Hrsg.), S. 241.

zentmihalyi (1985, 1990) welches im Kapitel „1.1.4 Intrinsische Motivation“ schon kurz beschrieben wurde. In diesen erweiterten Motivationskonzepten spielen emotionale Aspekte eine tragende Rolle. Sie zielen auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab und bieten wichtige Ansatzpunkte für die Optimierung der Personalentwicklung.⁸¹

3.3.1. Leistungsdeterminantenkonzept von J. Berthel

Berthel geht in seinem Modell davon aus, dass sowohl das „Wollen“ als auch das „Können“ eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin die Voraussetzung für eine konkrete Leistung sind. Dabei werden zur Definition der Komponente des „Wollens“ Elemente der Prozesstheorien sowie der Inhalts-Ursachen-Theorien benutzt. Unter das „Wollen“ fallen unter anderem die Ziele, Einstellungen, Konsequenz Erwartungen oder Persönlichkeitsfaktoren eines Individuums. Somit finden sich in diesem Faktor Elemente der Theorien von Porter und Lawler sowie der Zieltheorie von Locke. Elemente des „Könnens“ hingegen sind die Fähigkeiten eines Individuums, die Arbeitskenntnisse sowie die Arbeitsbedingungen.⁸²

Als Ergebnis bei entsprechendem Arbeitseinsatz ergeben sich Belohnungen sowie eine grundsätzliche Arbeitszufriedenheit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Leistungsdeterminantenkonzept sieht diese Schritte als Lernprozess, welche durch Rückkopplungsmaßnahmen überprüft und optimiert werden sollen. Die Hauptaussagen aus dem Modell sind Empfehlungen für Manager, um ihr Personal zu motivieren. Die wichtigsten Aussagen hierbei sind, dass die Komponente des „Wollens“ durch konkrete Motivationsmaßnahmen durch den Manager gewährleistet werden können. Dieser muss speziell auf die Ziele und Motive eingehen und die Leistung mit diesem verknüpfen. Der Faktor „Können“ muss dagegen ständig überprüft und gefördert werden, was sowohl durch die Auswahl der richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Arbeitsbedingungen gewährleistet werden kann. In Hinblick auf die Leistungskonsequenzen ist es wichtig, die Belohnung mit der Leistung zu verknüpfen und dies regelmäßig zu überprüfen. Wichtig dabei ist, dass die Anforderungen weder zu niedrig, noch zu hoch sind. Auch das Feedback des Managers, egal ob positiv oder negativ, zählt zu einen der wichtigsten Punkten und kann die Motivation nachhaltig fördern.⁸³

3.3.2. Die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan

Die Selbstbestimmungstheorie wurde 1993 entwickelt und ist eine der neueren Motivationstheorien auf diesem Gebiet. Sie beschäftigt sich mit drei angeborenen psychologischen Bedürfnissen,

⁸¹ Vgl. LEWALTER (2006), S. 45.

⁸² Vgl. FRANKEN (2010), S. 104.

⁸³ Vgl. FRANKEN (2010), S. 104 f.

die sowohl für das Entstehen von intrinsischer wie auch extrinsischer Motivation verantwortlich sind. Diese Bedürfnisse beziehen sich auf die Selbstbestimmung, die soziale Eingebundenheit sowie das Erleben von Kompetenz.⁸⁴

Autonomie bezeichnet das Streben einer Person für Entscheidungen verantwortlich zu sein und den Zustand der Fremdbestimmung weitgehendste zu vermeiden. Das Bedürfnis nach dem Erleben von Kompetenz ist gleichzeitig die Suche nach Herausforderungen sowie nach der Möglichkeit seine Fähigkeiten zu zeigen. Es zielt darauf ab, das Gefühl zu haben etwas erreicht und eine Aufgabe gemeistert zu haben. Das Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit bezieht sich auf Anerkennung sowie auf den Wunsch der Gruppenzugehörigkeit.⁸⁵

Zielen Manager auf die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab, können sie laut diesem Konzept die Autonomie dieser steigern. Das Autonomiebedürfnis an sich kann durch Freiräume in der Art der Aufgabenbearbeitungen oder dem Zeitpunkt der Bearbeitung befriedigt werden. Zusätzlich kann positives Feedback das Kompetenzerleben von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verstärken. Durch Akzeptanz und Teamspirit kann zusätzlich das Gefühl der sozialen Zugehörigkeit verstärkt werden.⁸⁶

3.4. Resümee Motivationstheorien

Die Analyse der unterschiedlichen Motivationstheorien zeigt, dass das Leistungsdeterminantenkonzept von J. Berthel einen geeigneten Ausgangspunkt für die weiterführenden Überlegungen darstellt. Das Modell beschäftigt sich ausführlich mit den „Wollen“ und „Können“ der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es verbindet mit diesen Überlegungen Elemente der Inhalts-Ursachen-Theorien sowie den Prozesstheorien indem es Ziele, Einstellungen, die Erwartung von Konsequenzen sowie Persönlichkeitsfaktoren miteinbezieht. Zusätzlich werden durch den Punkt „Können“ auch die Fähigkeiten der einzelnen Person sowie die Arbeitskenntnisse und Arbeitsbedingungen in die Überlegungen miteinbezogen. Für die Weiterentwicklung des bestehenden Systems der leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnung ist die Aussage des Modells, dass Belohnungen nur wirksam sind, wenn diese unverkennbar mit der jeweiligen Leistung verknüpft sind, maßgeblich. Auch die laufende Überprüfung dieses Zusammenhangs wird in die Entwicklung des optimierten Systems miteinfließen.

⁸⁴ Vgl. DECI/RYAN (1993), S. 229.

⁸⁵ Vgl. DECI/RYAN (2002), S. 7 f.

⁸⁶ Vgl. DECI/RYAN (2002), S. 8.

4. Der Einsatz von Anreizsystemen zur Motivationssteigerung

Im vorangegangenen Kapitel wurde sich ausführlich mit den motivationstheoretischen Grundlagen des menschlichen Verhaltens beschäftigt. Neben dem Wissen über die theoretischen Grundlagen der Mitarbeitermotivation ist es wichtig, sich mit den unterschiedlichen Möglichkeiten der Anreizsysteme sowie deren Notwendigkeit zur Mitarbeitermotivation zu beschäftigen. Denn betriebliche Anreizsysteme können auf die Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl positiv als auch negativ einwirken. In diesem Kapitel wird der Begriff des Anreizes definiert sowie die Funktionsweisen von variablen Vergütungssystemen und deren Wirkung auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgezeigt.

Im ökonomischen Sinne zielt ein Anreizsystem darauf ab, die Interessen der Arbeitgeber an die der Arbeitnehmer anzupassen. Durch die Prämie, welche als monetäre Belohnung in Aussicht gestellt wird, erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens den Anreiz, sich anzustrengen um ein vorgegebenes Unternehmensziel zu erreichen.⁸⁷

4.1. Definition eines Anreizsystems

Als Anreizsystem werden alle bewussten Entscheidungen zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen bezeichnet, welche zur Verhaltenssteuerung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eingesetzt werden. Darunter fallen vor allem positive Anreize wie Belohnungen aber auch negative Anreize wie Sanktionen.⁸⁸

Grundsätzlich unterscheidet man bei den verschiedenen Systemen zwischen Anreizsystemen im weiteren Sinne und Anreizsystemen im engeren Sinne. Dabei umfassen Anreizsysteme im weiteren Sinn alle bewussten und unbewusst gestaltenden Anreize, welche ein Unternehmen zur Verhaltenssteuerung einsetzen kann. Als unbewusste bzw. nicht steuerbare Anreize, werden jene Anreize verstanden, die nicht direkt messbar oder steuerbar sind, jedoch trotzdem auf das Leistungsverhalten einwirken. Darunter fallen beispielsweise gruppenspezifische Prozesse, die Stimmung sowie die Werte am Arbeitsplatz. Anreizsysteme im engeren Sinne beziehen sich hingegen lediglich auf das Entgelt, Beförderung- und Statussystem und beschränkt sich dabei vor allem auf monetäre Werte und materielle Anreize. Diese Anreize sind vom Management steuer-

⁸⁷ Vgl. STEINER/BAAKE (2013) in: LANDES/STEINER (Hrsg.), S. 613.

⁸⁸ Vgl. BECKER (1990), S. 8.

bar und können auch dementsprechend gemessen und zur Personalentwicklung eingesetzt werden.⁸⁹ Aufgrund dessen beschäftigen sich die nachfolgenden Absätze vor allem mit der Verhaltenssteuerung im Zusammenhang mit Anreizsystemen im engeren Sinne.

Es gibt viele verschiedene Ausgestaltungsformen eines Anreizsystems. Meistens ist ein Entgeltssystem ein Teilbereich des betrieblichen Anreizsystems, welches aber durchaus, wie vorhin erwähnt, aus mehreren verschiedenen Komponenten bestehen kann. Ein Entgeltssystem ist rein aus seiner Begrifflichkeit als System der monetären Anreize zu definieren. Formal besteht es aus einer Bemessungsgrundlage und einem Entlohnungsmechanismus, welcher einen funktionalen Zusammenhang zum Entgelt haben sollte. Als Berechnungsbasis für das Entgelt kann grundsätzlich jede messbare und definierbare Größe verwendet werden, sie muss jedoch einen Bezug zum Anstrengungsniveau der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausweisen.⁹⁰

Die unterschiedlichen Anreize, welche für ein Anreizsystem verwendet werden können, werden in extrinsische und intrinsische Anreize klassifiziert. Betrachtet man die Gruppe der extrinsischen Anreize kann hierbei zwischen materiellen und immateriellen Anreizen unterschieden werden. Materielle Anreize können zum einen direkte finanzielle Anreize sein, welche sich direkt auf die Gehaltshöhe des einzelnen Mitarbeiters/der einzelnen Mitarbeiterin auswirken, oder indirekte, welche nicht unmittelbar einkommensrelevant sind, sich aber dennoch monetär bewerten lassen z.B. die Nutzung eines Firmen PKWs. Immaterielle Anreize untergliedern sich in soziale und organisatorische Anreize. Zu den sozialen Anreizen zählen unter anderen Anerkennung, Kommunikation, Partizipation sowie der Führungsstil. Die organisatorischen Anreize beinhalten Arbeitszeitsysteme, Karriereanreize sowie die allgemeine Unternehmenskultur. Dem gegenüber stehen die intrinsischen Anreize, welchen sich aus den persönlichen Erfolgserlebnissen des Mitarbeiters bilden.⁹¹

Ein betriebliches Anreizsystem stellt die Summe aller Anreize dar, materiell sowie immateriell, welche die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflussen können. Diese Anreize müssen situationsgerecht eingesetzt werden, damit die Motivation langfristig gesteigert und erhalten werden kann.⁹²

⁸⁹ Vgl. BECKER (1990), S. 8 f.

⁹⁰ Vgl. STEINER/BAAKE (2013) in: LANDES/STEINER (Hrsg.), S. 613 f.

⁹¹ Vgl. SCHANZ (1991) in: SCHANZ (Hrsg.), S. 13 ff.

⁹² Vgl. PLEIER (2006). S. 6 ff.

4.2. Die Notwendigkeit von Anreizsystemen

Innerhalb eines Betriebes herrschen unterschiedlichen Erwartungshaltungen und Spannungsfelder. Deshalb ist es notwendig, bestimmte Anreize zu setzen, um sicherstellen zu können, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die vorgegebenen Unternehmensziele verfolgen. Die Notwendigkeit dieser Anreizsysteme basiert zum großen Teil auf der Prinzipal-Agent-Theorie.⁹³

In der Prinzipal-Agent-Theorie geht man davon aus, dass eine Partei, der Prinzipal, eine Aufgabe im Unternehmen nicht selbst durchführt, sondern diese an eine zweite Partei, den Agenten, delegiert. Die Prinzipal-Agent-Theorie beschäftigt sich mit der Frage, wie solche Arbeitgeber-Arbeitnehmer Beziehungen aufgebaut sein müssen, damit der Prinzipal sich sicher sein kann, dass der Agent zu seiner Zufriedenheit und in seinem Interesse arbeitet. Dies kann beispielsweise durch vertragliche Vereinbarungen gewährleistet werden. Es ist zu beachten, dass stets beide Parteien ihren Nutzen maximieren möchten und dies zu potenziellen Interessenkonflikten führen kann. Dieser Interessenskonflikt zwischen den Parteien ist auch eine der grundlegenden Annahmen der Prinzipal-Agent-Theorie und basiert auf den Annahmen der Nutzenmaximierung der beiden gegensätzlichen Parteien. Ein weiteres Problem welches die Prinzipal-Agent-Theorie aufgreift ist das Problem der Informationsasymmetrie. Eine ungleiche Informationsverteilung liegt meist zum Nachteil des Prinzipals vor. Der Agent hat mehr Informationen und kann diese zum Nachteil des Prinzipals nutzen.⁹⁴

Dieser Theorie folgt somit der Grundgedanke der Anreizsysteme. Das Ziel aller Anreizsysteme ist die gezielte Steuerung des Verhaltens der Agenten zur Leistungserbringung. Somit soll gewährleistet werden, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht eigennützig handeln, sondern sich für das Erreichen der Unternehmensziele einsetzen. Einen wesentlichen Beitrag zu diesem Ziel können Vergütungssysteme darstellen. Vor allem variable Bestandteile bieten die Möglichkeit, die Entlohnung direkt an die Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu binden. Somit hat der Agent einen eindeutigen und bewertbaren Anreiz, durch mehr Arbeitseinsatz und die Erhöhung seiner Effizienz auch seine Entlohnung zu erhöhen um seinen Nutzen entsprechend zu maximieren.⁹⁵

⁹³ Vgl. BECKER/KRAMARSCH (2006), Onlinequelle [04.12.2019], S. 17.

⁹⁴ Vgl. KUNOW (2006), S. 35 ff.

⁹⁵ Vgl. BECKER/KRAMARSCH (2006), Onlinequelle [04.12.2019], S. 19.

4.3. Die Funktion von variablen Vergütungssystemen

Die Grundfunktion eines variablen Vergütungssystems ist die Steuerung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Durch die Belohnung von positiven Verhalten soll die Motivation und die Leistungsfähigkeit nachhaltig gestärkt werden. Im Allgemeinen hat ein Vergütungssystem dabei sechs Funktionen.⁹⁶

Die **Motivationsfunktion** eines Vergütungssystems beschreibt die Tatsache, dass Anreize geschaffen werden sollen um die Mitarbeitermotive zu aktivieren. Dies soll die Motivation wecken und zu einer höheren Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führen. Mithilfe der **Steuerungsfunktion** soll die Vergütung an die Unternehmensziele geknüpft werden, um somit die Art, die Richtung und die Intensität des Mitarbeiterverhaltens nachhaltig beeinflussen zu können. Eine weitere Funktion ist die **Informationsfunktion**. Mithilfe dieser Funktion wird die Unternehmenskultur gesteuert. Sie zeigt, welches Verhalten angesehen ist und welches Verhalten unerwünscht ist. Die **Kooperationsfunktion** zielt auf die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab, welche durch gezielte Belohnungen gefördert werden kann. Vergütungssysteme können auch dazu genutzt werden, Veränderungen anzuregen oder deren Wichtigkeit zu untermauern. Gerade mit den zugrundeliegenden Bemessungsgrundlagen der variablen Vergütungen können neue Anreize gesetzt werden um z.B. eine neue Strategie umzusetzen oder deren Wichtigkeit zu verdeutlichen. Hierbei spricht man von der **Veränderungsfunktion** von Vergütungssystemen. Abschließend spielt auch die **Selektionsfunktion** eine tragende Rolle. Gibt es ein attraktives Vergütungssystem erhöhen und verstärken sich die Anreize für das Verbleiben im Unternehmen. Weiters geben diese Anreize auch externen die Motivation, sich dem Unternehmen anzuschließen. Es ist auch durchaus möglich, dass die variable Vergütung dazu führt, dass untalentierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, da sie aufgrund des Nichterreichens der Ziele nur ein geringeres Einkommen erzielen.⁹⁷

4.4. Anforderungen an und Ziele von Anreizsysteme

Anreizsysteme sind wichtige Instrumente, um die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen steuern und beeinflussen zu können. Unabhängig von der genauen Ausgestaltung des Systems, muss jedes Anreizsystem bestimmte Anforderungen erfüllen. Im Allgemeinen werde hierbei fünf Anforderungen genannt.⁹⁸

⁹⁶ Vgl. BECKER/KRAMARSCH (2006), Onlinequelle [04.12.2019], Kap, 1.5 Betrieblicher Nutzen.

⁹⁷ Vgl. BECKER/KRAMARSCH (2006), Onlinequelle [04.12.2019], Kap, 1.5 Betrieblicher Nutzen.

⁹⁸ Vgl. HUNGENBERG/WULF (2011), S. 426 f.

- **Zielorientierung:** Mithilfe eines bestimmten Anreizes soll das Handeln der Mitarbeiter auf die vorgegebenen Unternehmensziele ausgerichtet werden. Dies soll dabei helfen, individuelle Interessen mit den Unternehmensinteressen in Einklang zu bringen. Zentraler Punkt hierbei ist die Bemessungsgrundlage, also jene Größe, die entscheidet ob einem einzelnen Mitarbeiter/einer einzelnen Mitarbeiterin ein Anreiz geboten wird. Diese muss in einer möglichst direkten Beziehung zu den Unternehmenszielen stehen.
- **Leistungsbezug:** Werden bestimmte Leistungen erbracht, werden Belohnungen in Form von Anreizen vergeben. Hierbei ist es wichtig, dass ein direkter Zusammenhang zwischen der erbrachten positiven Leistung sowie des Anreizes vorhanden ist.
- **Transparenz:** Damit ein Anreiz positive Wirkungen erzielen kann, muss sich die betroffene Person auch über dessen Vorhandensein bewusst sein. Deshalb muss ein Anreiz im Vorhinein genau definiert sein. Es muss bekannt sein, für welche Leistung bzw. für welches Ergebnis eine Prämie bezahlt wird und auch die Ursache-Wirkungs-Beziehung muss für die betroffene Person nachvollziehbar sein.
- **Individualisierbarkeit:** Die motivationsfördernde Wirkung von Anreizen hängt von der individuellen Motivationsstruktur sowie den subjektiven Wahrnehmungen einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters ab. Nur Anreize die als individuell wertvoll eingestuft werden können somit auch eine Motivationswirkung erzielen. Aufgrund dessen müssen Anreizsysteme ein bestimmtes Maß an individuellen Gestaltungsmöglichkeiten zulassen können.
- **Wirtschaftlichkeit:** Jedes unternehmerische Handeln muss dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit folgen, so auch die Gestaltung von Anreizsystemen. Das bedeutet, dass der Nutzen des Systems dessen Kosten übersteigen muss, um für das Unternehmen profitabel zu sein.

Eine weitere wichtige Anforderung an ein Anreizsystem ist, dass dieses gerecht sein muss. Damit ein Anreizsystem eine positive Wirkung erzielen kann, müssen intern Anforderungsgerechtigkeit, Leistungsgerechtigkeit und Sozialgerechtigkeit sowie extern Marktgerechtigkeit erfüllt sein. Wird das System als nicht Gerecht empfunden führt dies nachhaltig zur Demotivation innerhalb der Belegschaft und einer Leistungsreduktion seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche sich ungerecht behandeln fühlen. Wird die externe Gerechtigkeit nicht erfüllt wird dies zu einem Abwandern von qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führen, da diese zu Unternehmen mit attraktiveren Anreizsystemen wechseln werden.⁹⁹

⁹⁹ Vgl. GUTHOF (1995), S. 37.

Leistungsorientierte Entgeltsysteme sind auf die Erreichung bestimmter zuvor definierter Ziele ausgerichtet und belohnen diese. Ohne konkrete Ziele, welche im Nachhinein feststellbar und überprüfbar sind, ist eine leistungsorientierte Entlohnung somit nicht möglich.

Die Steuerung des Verhaltens von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch Zielvereinbarungen ist laut betriebswirtschaftlichen Thesen an drei Bedingungen geknüpft. Die erste Bedingung ist die Bedingung der Zielklarheit. Hierbei wird vorausgesetzt, dass die vereinbarten Ziele eindeutig benannt werden müssen. Weiters gibt es die Bedingung der Zielrelevanz, welche nach dem Contrallability-Prinzip ausgerichtet ist. Dieses besagt, dass Ziele nur dann sinnvoll sind, wenn die mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vereinbarten Ziele auch durch ihr persönliches Handeln erreicht werden können. Können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das vorgegebene Ziel nicht durch persönlichen Leistungseinsatz erreichen, entfällt die handlungsleitende Wirkung und das Ziel ist für die Unternehmenssteuerung wertlos. Alle Überlegungen hinsichtlich der Bedingung der Zielrelevanz sind danach ausgerichtet, den Kompatibilitätsgrad der einzelnen Ziele innerhalb des Unternehmens so hoch wie möglich zu halten, damit die Gefahr von Fehlsteuerungen aufgrund von Informationsverlusten begrenzt werden kann. Zusätzlich soll damit auch die Gefahr der Entstehung von Zielkonflikten und der Verwässerung der Steuerungswirkung entgegengewirkt werden. Die dritte Bedingung ist die Bedingung der Operationalität, welche auf die Messung der Zielerreichung abzielt. Je besser die Abweichungen zwischen Sollstand und Ist-Stand festgestellt werden können, desto günstiger sind die Voraussetzungen für die leistungsorientierte Vergütung sowie die zielorientierte Steuerung.¹⁰⁰

Grundsätzlich lassen sich mit der Vergütung von Personal drei allgemeine Ziele verfolgen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen einen angemessenen Gegenwert für die bereits erbrachte und auch in Zukunft gewünschte Leistung erhalten. Weiters soll mit Hilfe von Vergütung ein Anreiz geschaffen werden, durch zukünftigen Arbeitseinsatz derzeit noch unbestimmte Arbeitsaufträge auszuführen. Weiters soll die Entlohnung die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch an das Unternehmen binden.¹⁰¹

4.5. Das Potenzial von variablen Vergütungssystemen

Leistungsentlohnungssysteme werden von jeder Person unterschiedlich wahrgenommen. Je nach Art der Wahrnehmung, positiv oder negativ, resultiert die Höhe der Motivation aus dem

¹⁰⁰ Vgl. THEUVSEN (2005), Onlinequelle [04.12.2019], S. 8 f.

¹⁰¹ Vgl. DRUMM (2008), S. 488.

vorhandenen System. Laut Dressler gibt es neun Sachverhalte, welche die Wirksamkeit von variablen Vergütungssystemen erklären.¹⁰²

- **Bedürfnisse:** Ein entgeltbasiertes Anreizsystem motiviert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche ein grundsätzliches Bedürfnis nach einem zusätzlichen Einkommen haben stark. Demgegenüber werden Personen, die mit ihrem Gehalt zufrieden sind mit zusätzlichen monetären Anreizen eher weniger motiviert.
- **Vergleich mit Externen:** Hierbei vergleicht sich der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin mit einem Kollegen/einer Kollegin eines Mitbewerbers. Ist der Unterschied hierbei zu Groß entsteht Frust und Unzufriedenheit und dies führt wiederum zu Demotivation.
- **Kollegenvergleich:** Ähnlich wie beim Expertenvergleich vergleichen sich hier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander. Bekommt ein Kollege/eine Kollegin mehr Geld für eine vergleichbare oder sogar geringere Leistung führt das zu Demotivation und dem Gefühl der unfairen Behandlung.
- **Leistungs-Beitrags-Denken:** Hierbei setzt man darauf, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter es für richtig empfinden, dass eine höhere Leistung auch zu einer höheren Zahlung führen soll. Je mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Auffassung vertreten, desto effektiver wird das Vergütungssystem zur Verhaltenssteuerung sein.
- **Indirekte Erwartung:** Hierbei wird der wahrgenommene Zusammenhang zwischen der erbrachten Arbeitsleistung bzw. dem erbrachten Arbeitseinsatz und dem tatsächlich sichtbaren Arbeitsergebnis betrachtet. Je höher dieser Zusammenhang ist, desto stärker kann das Vergütungssystem motivieren.
- **Direkte Erwartung:** Bei der direkten Erwartung ist der Zusammenhang zwischen der erbrachten Arbeitsleistung und der erhaltenen Leistungsvergütung ausschlaggebend. Je enger dieser Zusammenhang und je besser dieser sichtbar ist, desto höher ist die Motivationswirkung auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- **Systemakzeptanz:** Einer der wichtigsten Punkte bei der Einführung einer leistungsorientierten Entlohnung ist die Akzeptanz der Belegschaft. Wird das System ohne Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ohne rechtzeitige Schulungen vorgenommen, ist das Scheitern bereits vorprogrammiert. Nur ein System, das im Einklang mit den Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steht kann auch motivierend wirken.
- **Einflussnahme auf das System:** Anreizsysteme sind oftmals an Zielvorgaben oder andere Leistungsmessungsvariationen gebunden. Können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Weiterentwicklung und Abänderung der Vergütungssysteme Einfluss nehmen, erhöht dies die Motivation der Beteiligten stark.

¹⁰² Vgl. DRESSLER (1999), S. 295 f.

4.6. Leistungssteigerungen durch variable Vergütungssysteme

In der Praxis ist die motivierende Wirkung von variablen Vergütungssystemen unbestritten. In der Literatur gibt es aber durchaus unterschiedliche Ansatzpunkte zur Wirkung des Geldes. Diese Kontroversen sollen in diesem Kapitel aufgegriffen und gegenübergestellt werden.

In der Verhaltenspsychologie und der motivationstheoretischen Forschung werden oftmals drei Theorien zur Erklärung der Hintergründe zur Motivation durch monetären variablen Vergütung herangezogen: die Erwartungstheorie, die Prinzipal-Agent-Theorie sowie die Verstärkungstheorie. Die ersten beiden Theorien wurden in dieser Arbeit bereits kurz thematisiert. Die Verstärkungstheorie besagt zusammenfassend, dass der Erhalt einer geldwerten Belohnung in Folge einer hohen Leistung die Wahrscheinlichkeit erhöht, auch weiterhin hohe Leistungen zu erbringen.¹⁰³

Extrinsische Belohnungen werden aufgrund dieser Theorien durch den High Performance Cycle beschrieben und nach direkten und indirekten Belohnungen differenziert. Indirekte Belohnungen können Sozialleistungen oder Arbeitsplatzsicherheit sein. Diese haben die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Ziel. Dies stärkt die Bindung an das Unternehmen und führt dazu, dass neue Herausforderungen gerne angenommen werden um weiterhin im Unternehmen arbeiten zu können. Direkte Belohnungen stehen im unmittelbaren Zusammenhang mit der direkten und selbst kontrollierten Leistung. Das kann zum einen Geld sein oder auch Anerkennung durch den Vorgesetzten oder der Gruppe.¹⁰⁴ Wenn sich ein Unternehmen für die Einführung von Geld als Anreiz entscheidet, ist die wichtigste Voraussetzung, dass die Entlohnung als fair und gerecht empfunden wird. Weiters soll gewährleistet sein, dass ein finanzieller und somit extrinsischer Anreiz andere Werte nicht herabsetzt.¹⁰⁵

Ein großer Kritiker dieser Anreizsysteme ist Sprenger, der alle Versuche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter extrinsisch zu motivieren als „methodisiertes Misstrauen“ deutet. Demnach sagt ein Motivationssystem aus, dass das Unternehmen seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht zutraut auch freiwillig und von sich aus die erforderliche Leistung zu erbringen. Die Folge daraus sei eine schier unendliche Liste von Anreizen, die in Belohnungen oder Bestrafungen münden und nur zu einem Endergebnis führen kann – irgendwann gehen die Belohnungen aus. In Hinblick auf die Entlohnung durch Bonuszahlungen geht er davon aus, dass es sich hierbei um ein Misstrauensorientiertes Vergütungssystem handelt, da der Bonus nur existiert um sicherzustellen,

¹⁰³ Vgl. WEINER (1994), S. 201.

¹⁰⁴ Vgl. ROSENSTIEL (2000), S. 386.

¹⁰⁵ Vgl. WUNDERER (2011), S. 401.

dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch tatsächlich eine Leistung erbringen. In seiner Theorie geht Sprenger davon aus, dass jeder Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin die Leistungsbereitschaft bereits mit sich bringt und folglich nicht motiviert, sondern nur demotiviert werden kann. Freiräume hingegen würden die Entfaltung der bereits vorhandenen Motivation schaffen und zu besseren Ergebnissen führen.¹⁰⁶

Im letzten Punkt deckt sich die Meinung somit mit der gängigen Meinung der Motivationspsychologie. Auch diese empfiehlt Handlungsfreiräume für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hierbei aber zur Förderung der Motivation und nicht zur Vermeidung der Demotivation. Teilweise werden die oben genannten Ansichten von Sprenger auch durch wissenschaftliche Untersuchungen gestützt. Zum Beispiel lässt sich eine leistungssteigernde Wirkung oftmals nur bei leicht messbaren Tätigkeiten feststellen oder die Tatsache, dass die Leistungsbereitschaft unter Berücksichtigung des Verdrängungseffektes sogar rückläufig sein kann. Die wichtigste Aufgabe für Führungskräfte ist in diesem Zusammenhang die geeignete Mischung aus monetären Anreizen und allen weiteren Motivationsinstrumenten zu finden.¹⁰⁷

In Hinblick auf die Annahmen von Sprenger, dass Anreizsysteme nur eine demotivierende Wirkung haben, lässt sich sagen, dass diese Behauptung durch empirische Studien von Dressler und Elias schlichtweg widerlegt werden konnten. Vielmehr wurde durch die Studien belegt, dass erfolgsorientierte variable Vergütungssysteme positive Auswirkungen haben können und vor allem die gerechtigkeits- und motivationsthematischen Komponenten eine große Bedeutung haben.¹⁰⁸

Im Zusammenhang mit der Leistungssteigerung ist auch die Beziehung zwischen extrinsische und intrinsische Motivation näher zu betrachten. Man geht davon aus, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus zwei Gründen eine hohe Leistung erbringen. Zum einen weil sie an der Arbeit selbst Interesse haben und zum anderen weil sie für die jeweilige Arbeit bezahlt werden. Diese beiden Motivationstypen sind voneinander abhängig und können nicht voneinander getrennt gewählt werden.¹⁰⁹

Zahlreiche Studien haben gezeigt, dass intrinsische und extrinsische Motivation sich nicht summieren sondern unter bestimmten Einflussfaktoren einen negativen Zusammenhang aufweisen können. Dieser Verdrängungseffekt tritt ein, wenn ein extrinsischer Anreiz wie etwa in Form von variabler Entlohnung die intrinsische Motivation verdrängt. Grund für diese Verdrängung ist die

¹⁰⁶ Vgl. SPRENGER (2014), S. 42 ff.

¹⁰⁷ Vgl. FREY/OSTERLOH (2002), S. 76.

¹⁰⁸ Vgl. ELIAS (1994), S. 118 f.; Vgl. SPRENGER (2014), S. 9 ff.

¹⁰⁹ Vgl. FREY/OSTERLOH (2002), S. 21.

mit variabler Vergütung zusammenhängende Verminderung der Selbstbestimmung sowie die Verletzung des psychologischen Vertrages. Hat der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin das Gefühl nur noch aufgrund der Bezahlung eine Leistung zu erbringen, anstatt aufgrund von Wertschätzung, Qualifikation und Motivation, kann dies dazu führen, dass die intrinsische Motivation und somit die Freude an der Arbeit drastisch abnimmt.¹¹⁰ Der Verdrängungseffekt kann dadurch vermieden werden, dass die extrinsische Belohnung als Zeichen für einen Gewinn an Kompetenzen oder Fähigkeiten des jeweiligen Mitarbeiters/der jeweiligen Mitarbeiterin verwendet wird, anstatt nur als Belohnung für die Zielerreichung.¹¹¹

4.7. Mögliche Problemfelder von variablen Entgeltsystemen

Durch die Anwendung einer variablen Vergütung können sich auch verschiedene Probleme ergeben. Leistungs- und erfolgsorientierte Entlohnung als Teil dieser variablen Vergütung sind besonders durch folgende Probleme gekennzeichnet.¹¹²

- **Mess- und Bewertungsprobleme:** Diese betreffen die Operationalisierung des Erfolges oder der generellen Leistung. Bei komplexen Aufgaben führt dies zur Schwierigkeit, diese beiden Komponenten überhaupt zu bestimmen. In Hinblick auf diese Problematik ist auch auf das Multiple Task-Problem einzugehen, welches auf die dysfunktionalen Wirkungen des Systems eingehen. Extrinsisch motivierte Mitarbeiter fokussieren sich demnach auf Ziele, welche gut messbar sind und somit entlohnt werden können. Ziele die schlecht messbar sind werden demnach vernachlässigt. Oftmals sind die schlecht messbaren Ziele aber solche, welche höchste Relevanz beigemessen werden sollten wie kollegiales Verhalten, Teamgeist oder Initiative.
- **Qualifikations-Problem:** Dieser Fehler tritt auf, wenn die Beurteiler der Leistung oder Erfolges keine ausreichenden Qualifikationen dafür aufweisen. Somit sind sie nicht fähig die individuelle Leistung bzw. den individuellen Erfolg zu bestimmen und es treten Urteils- und Verteilungsfehler auf.
- **Teamproblem:** Gemeinsam erbrachte Leistungen eines Teams führen vermehrt zu einer höheren Leistung und einem höheren Beitrag zur Unternehmensleistung. Hierbei besteht keine individuelle Bemessungsgrundlage, sondern eine Bemessungsgrundlage für den gesamten Teamerfolg. Hierbei besteht vermehrt die Gefahr der Demotivation sowie des Trittbrettfahrens. Trittbrettfahren bezieht sich dabei auf den individuellen Anreiz, am gemeinsamen Teamerfolg teilzuhaben, ohne sich einzubringen oder mitzuarbeiten.

¹¹⁰ Vgl. ECKARDSTEIN (2001), S. 19.

¹¹¹ Vgl. KNIEHL (1998), S. 66.

¹¹² Vgl. GERDING (2014), S. 68 f.

- **Verdrängungsproblem:** Durch einen externen Anreiz ist die Gefahr gegeben, dass die natürliche Freude an der Beschäftigung verloren geht und somit die intrinsische Motivation innerhalb der Handlung verdrängt wird.
- **Selektionsproblem:** Durch die variable Belohnung von Arbeitsleistungen werden vermehrt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angezogen, die den Arbeitsplatz aufgrund der Anreize anstreben und nicht aufgrund intrinsischer Motivation oder vorrangigen Interesse an der Arbeit. Dies kann sowohl die Arbeitsqualität als auch die Weiterentwicklung negativ beeinflussen.

4.8. Kritische Betrachtung

Diese Darstellung der variablen Vergütung als Motivationsanreiz in Form von einem höheren Einkommen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bietet nur eine Sichtweise der Thematik. Hierbei geraten die generellen motivationsbedingten Schwächen des Systems oftmals in den Hintergrund. Die verschiedenen Motivationstheorien zeigen, dass sich alle Menschen hinsichtlich ihrer Motivation unterscheiden. Somit werden gebotene Lohnanreize auch von jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin unterschiedlich erlebt und haben einen unterschiedlichen individuellen Wert.¹¹³ Die Aussicht auf ein höheres Einkommen ist für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchaus ein Anreiz. Doch Erfolgserlebnisse, Anerkennung durch den Vorgesetzten, ein Arbeitsinhalt der von Interesse ist, Verantwortungsbereiche, Entwicklungschancen und Aufstiegsperspektiven stellen viel wichtigere Anreize dar und führen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit zu einer langfristigen Arbeitsmotivation.¹¹⁴

Die Einführung von variablen Entgelten hat die Steigerung der Leistungsbereitschaft des Personals zum Ziel. Hierbei wird die Annahme unterstellt, dass ohne einen finanziellen Anreiz die Leistung nicht stattfinden würde. Eine solche Annahme kann von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Misstrauen durch die Unternehmensleitung verstanden werden und durchaus zur Demotivation führen. Ein weiteres Risiko der leistungsorientierten Entlohnung ist, dass gewährte Zahlungen schnell als fix angesehen werden und ihr ausbleiben, aufgrund von nichterreichten der Ziele, zu Frustration und einer Verschlechterung der Leistung führen kann. Weiters birgt die leistungsorientierte Vergütung die Gefahr, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Geld in den Vordergrund stellen und die tatsächliche Aufgabe somit in den Hintergrund gedrängt wird. Somit

¹¹³ Vgl. GERDING (2014), S. 69.

¹¹⁴ Vgl. COMELLI/ ROSENSTIEL (2003), S. 42 ff.

sinken die Identifikation mit der Aufgabenstellung sowie die Identifikation mit den Unternehmenszielen. Die intrinsische Motivation nimmt Stück für Stück ab, was schlussendlich zur Unzufriedenheit am Arbeitsplatz führen kann.¹¹⁵

Zusätzlich birgt leistungsorientierte Entlohnung die Gefahr der Demotivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufgrund von Angst vor Misserfolgen. Auch die Leistungsbeschränkung stellt ein Problem für das Unternehmen dar, da Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur noch die nötigste Leistung erbringen um das Ziel zu erreichen. Innovation und Anstrengungen werden vermieden, um zu vermeiden vor höhere Anforderungen gestellt zu werden.¹¹⁶

Vielfach wird das System der Führung durch Motivation kritisch betrachtet. Sprenger sagt dieser Art der Verhaltenssteuerung nach, verhaltensökologische Zusammenhänge zu ignorieren und die innere Motivation der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachhaltig zu zerstören. In der Unternehmenspraxis wird viel Energie in Führungstechniken und Motivierungssysteme investiert, die dann schlussendlich eher zu negativen als zu positiven Ergebnissen führen. Teilweise können diese Annahmen bestätigt, teilweise jedoch auch widerlegt werden. Dies führt wiederum zur Schlussfolgerung, dass Motivation ein sehr individuelles Thema ist und auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgestimmt werden muss.¹¹⁷

Aufgrund der bestehenden Leistungsgesellschaft wäre es fatal, ganz auf extrinsische Ansätze zu verzichten. Zwar besteht die Gefahr, intrinsische Motivation durch extrinsische Belohnungen zu zerstören, doch kann die intrinsische Motivation bei richtigem Einsatz dieser Instrumente auch zusätzlich verstärkt werden. Somit würde ein gänzlicher Verzicht darauf dem Unternehmen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr schaden als nützen. Wichtig ist nur, dass die Anreizsysteme auf die jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgestimmt werden und ein besonderes Augenmerk auf die intrinsischen Leistungsanreize gelegt wird. Soweit wie möglich sollten diese gefördert werden und die variable Vergütung zur deren Verstärkung eingesetzt werden.

¹¹⁵ Vgl. EYER/HAUSSMANN (2003), S. 117.

¹¹⁶ Vgl. WEBER/GAUGLER (1993), S. 190.

¹¹⁷ Vgl. SPRENGER (2014), S. 16 f.

5. Chancen und Risiken einer leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnung im Bankensektor

Im Bankensektor wird die Vertriebssteuerung dafür genutzt, die Dreiecksbeziehung zwischen Kunde, Berater und Bankmanagement effizient zu gestalten. Hierbei wird vor allem auf die Anreize und die gesetzten Unternehmensziele geachtet. Primär soll damit das Verhalten sowie die Entscheidungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bank gesteuert werden.¹¹⁸

Die letzte Finanzkrise hat vor allem die Schwächen einer leistungsorientierten Entlohnung und den hohen Prämienzahlungen an das Bankmanagement offenbart. Somit hatte die Krise nicht nur Auswirkungen auf die Stabilität des Finanzsystems, sondern auch maßgeblichen Einfluss auf die Anreiz- und Zielvereinbarungssysteme von Kreditinstituten. In dieser Arbeit wird der Fokus auf die Systeme nach der Krise und einen möglichen Zukunftsausblick in Hinblick auf die neuen Gesetze und Leitlinien in Bezug auf die Vergütungspolitik in Banken gelegt.¹¹⁹ Im Bankensektor unterscheidet man privatrechtliche Banken, öffentlich-rechtliche Banken sowie genossenschaftlich organisierte Kreditinstitute. Diese Arbeit beschäftigt sich mit einer Raiffeisenbank und somit mit einer genossenschaftlich organisierten Bank, die ihren Fokus zwar mittlerweile ebenfalls hauptsächlich auf erwerbswirtschaftliche Ziele legt, geschichtlich bedingt aber nach wie vor auch den Förderauftrag der Mitglieder Rechenschaft zu tragen hat.¹²⁰

Laut einer im Jahr 2006 durchgeführten Studie sind die Hauptgründe für die Implementierung einer variablen Vergütung Leistungssteigerung, Motivationssteigerung sowie die Verbesserung der Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Zielen und Strategien der Bank.¹²¹ Doch auch betriebswirtschaftliche Ansätze sind dabei nicht zu vernachlässigen. Banken treten als Dienstleistungsunternehmen auf und haben die Aufgabe zu finanzieren, zu investieren und zu beraten. Somit treten sie je nach vorliegendem Fall als Prinzipale oder Agenten im Sinne der Prinzipal-Agenten-Theorie auf.¹²²

5.1. Chancen und Risiken eines variablen Vergütungssystems aus Sicht der Bank

Die vorangegangenen Kapitel haben die Grundsätze der variablen Vergütung und deren theoretischen Hintergrund im Allgemeinen dargestellt. Das folgende Kapitel dient dazu, die allgemeinen

¹¹⁸ Vgl. KOOF/BÜTTGEN (2013) in: ROTH (Hrsg.), S. 52.

¹¹⁹ Vgl. SPIES (2010), S. 56.

¹²⁰ Vgl. SCHUSTER/HASTENTEUFEL (2019), S. 35.

¹²¹ Vgl. BÖHMER (2006), S. 228.

¹²² Vgl. WITTMANN (2010), S. 112.

Chancen und Risiken einer leistungs- und erfolgsorientierten Vergütung aus Sicht einer Bank in den verschiedenen Positionen aufzuzeigen.

Auswirkungen auf die Ertragssituation der Bank

Das primäre Ziel einer leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnung ist die Steigerung der Produktivität und der Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine starke Reduktion von bestehenden variablen Vergütungsbestandteilen birgt somit die Gefahr, dass sich die Leistung verringert und das Betriebsergebnis der Bank darunter leidet.¹²³

Sofern die leistungsorientierte Zusatzvergütung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter der Produktivitätssteigerung eben dieser liegt, liegt eine Win-Win Situation vor. Die Bank kann eine Ertragssteigerung verzeichnen und die jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich über mehr Gehalt freuen. Hierbei entsteht ein Risiko erst dann, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit haben, den Zeitpunkt der Ertragsgenerierung zu beeinflussen. Dann könnte das System manipuliert und ausgenutzt werden. Ein Beispiel dafür ist, wenn bereits geschlossene Verträge erst im Folgejahr weitergeleitet werden, da die Ziele für das bestehende Jahr in diesem Segment bereits erfüllt sind.¹²⁴

Auswirkungen auf die Mitarbeiterstruktur und die Personalkosten

Am Arbeitsmarkt herrscht zurzeit ein starker Wettbewerbsdruck. Banken müssen sich die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vom Markt holen und diese an das Unternehmen binden. Insbesondere leistungsbereite, motivierte und junge Mitarbeiter erwarten sich eine direkte Honorierung ihrer Leistung und ihrer Ergebnisbeiträge. Mithilfe einer leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnung kann die Attraktivität und die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt werden ohne die Fixkosten gleich in die Höhe zu treiben. Ein weiterer Vorteil ist es, dass die Tätigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstärkt auf die Unternehmensziele ausgerichtet werden können und somit auch ein permanenter Dialog zwischen den Führungskräften und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewährleistet werden kann.¹²⁵

Werden Ziele durch einzelne Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen nicht erreicht, kann dies durchaus zu Unzufriedenheit in der Belegschaft führen. Verlassen schwache Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter daraufhin das Unternehmen, wirkt das Vergütungssystem zusätzlich noch als Selektionssystem. Das Risiko hierbei ist aber, dass kein passender Ersatz für die freie Stelle gefunden werden kann und es somit zu einer Unterbesetzung und Personalmangel kommt. In wirtschaftlich schwachen

¹²³ Vgl. PRIEWE/HAVIGHORST (1999), S. 3.

¹²⁴ Vgl. ALLEINSTEIN et al (2004), S. 25.

¹²⁵ Vgl. SVOBODA (2000) in: BUNGARD/KOHNKE (Hrsg.), S. 319 f.

Zeiten können Personalkosten mit Hilfe variabler Gehaltsbestandteile reduziert werden, ohne dass Kündigungen vorgenommen werden müssen. Aufgrund der gesetzlichen Rahmenbedingungen hinsichtlich der Entgeltgestaltung in Österreich sind der variablen Vergütung aber durchwegs Grenzen gesetzt. Diese können sich im internationalen Vergleich negativ auswirken. Ein Risiko bezüglich der Personalkosten sind transaktionsunabhängige und somit nicht direkt beeinflussbare Erträge. Diese werden ohne zusätzlichen Arbeitseinsatz erzielt. Darunter fallen beispielsweise positive Margenentwicklungen oder Gewinne aus erhöhten Kontoführungskosten.¹²⁶

Auswirkungen auf die Unternehmenskultur

Wird ein neues Vergütungssystem eingeführt kann dies in der Belegschaft zunächst zu Ängsten und Widerständen führen. Werden diese Ängste nicht berücksichtigt, ist es möglich, dass der gesamte Veränderungsprozess scheitert. Auch der Aufbau einer Misstrauenskultur im Unternehmen kann zu einem Problem werden. Dies ist dann der Fall, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch variable Zahlungen verunsichert fühlen. Die Führungskraft muss gewährleisten, dass die intrinsische Motivation weiterhin vorhanden ist und die Tätigkeit als wichtig und sinnvoll erachtet wird.¹²⁷

Ein zusätzliches Risiko der variablen Entlohnung besteht darin, dass die Teamorientierung im Unternehmen abnimmt, wenn Leistungen nur noch anhand von Einzelzielen bemessen werden. Somit sinkt die gegenseitige Unterstützung und die Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit kann verschlechtert werden. Dieses Risiko lässt sich dadurch erklären, dass Personen dazu neigen bevorzugt Tätigkeiten auszuführen, welche auch finanziell belohnt werden. Somit entsteht ein weiteres Risiko, dass administrative oder andere finanziell nicht speziell entlohnte Tätigkeiten tendenziell vernachlässigt werden.¹²⁸

Die Vorteile eines Systems zur variablen Vergütung liegen hingegen in der Schaffung einer Leistungskultur mit einer starken Zukunftsorientierung. Durch jährliche Zielvereinbarungsgespräche mit der Belegschaft wird der Fokus der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die zukünftige Entwicklung des Unternehmens gelegt. Somit können Unternehmensziele verfolgt und die Strategie umgesetzt werden.¹²⁹

Bankspezifische Besonderheiten

Werden die Zielvereinbarungen falsch gesetzt, kann sich dies negativ auf die Kundenzufriedenheit auswirken. Werden im Vertrieb beispielsweise nur noch unter Hochdruck Produkte verkauft,

¹²⁶ Vgl. ALLEINSTEIN et al (2004), S. 25.

¹²⁷ Vgl. SPRENGER (2014), S. 42 ff.

¹²⁸ Vgl. ALLEINSTEIN et al (2004), S. 25.

¹²⁹ Vgl. ALLEINSTEIN et al (2004), S. 26.

die der Kunde möglicherweise nicht einmal benötigt, kann dies zu Unzufriedenheit, Reklamationen und im schlimmsten Fall sogar zum Verlust des Kunden führen. Diesem Vertriebsdruck wird jedoch durch die neue Sales Staff Regulation¹³⁰ entgegengewirkt.

Durch die richtige Zielsetzung können sich jedoch auch Vorteile für die Kunden ergeben. Durch eine erhöhte Kontaktfrequenz sowie qualitative Beratungsziele kann eine optimale Betreuung sichergestellt werden. Dies führt zu einer erhöhten Kundenzufriedenheit und im besten Fall zur Weiterempfehlung.¹³¹ Ein weiterer Vorteil ist die Schaffung des unternehmerischen Bewusstseins im Unternehmen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden dadurch zu einem Unternehmer im Unternehmen und können sich mit der Strategie und der Zielsetzung besser identifizieren. Zusätzlich kann die Akzeptanz der Ziele durch die Beteiligung am Zielvereinbarungsprozess gesteigert werden, was sich auch positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirkt.¹³²

Ein variables Entlohnungssystem muss laufend an die veränderten Rahmenbedingungen angepasst werden. Ständige Veränderungen können zu einer verringerten Akzeptanz in der Belegschaft führen. Die ständige Weiterentwicklung und Anpassung des Systems bindet zudem Personalressourcen und verursacht laufend Kosten, was als Nachteil hinsichtlich der Einführung eines Systems zur leistungsorientierten Entlohnung gewertet werden kann.¹³³

Im Bankensektor ist auch die Entlohnung der Back-Office Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hinblick auf variable Entlohnung ein durchaus relevantes Thema, da ihr Arbeitsaufwand von den Erfolgen der Vertriebsmitarbeiterinnen und Vertriebsmitarbeitern abhängt. Dies kann bei fehlender Beachtung im System zu Unzufriedenheit und Missstimmung führen.¹³⁴

5.2. Chancen und Risiken eines variablen Vergütungssystems aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den unterschiedlichen Risiken der leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnung in einer Bank aus Mitarbeitersicht.

Verteilung des Entgeltes

Durch eine leistungs- oder erfolgsorientierte Vergütung ist es jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin möglich, das individuelle Gehalt durch überdurchschnittliche Leistungen zu erhöhen.

¹³⁰ S. 7.3.1. EBA Guidelines, S. 67 f.

¹³¹ Vgl. ALLEINSTEIN et al (2004), S. 26.

¹³² Vgl. ALLEINSTEIN et al (2004), S. 27.

¹³³ Vgl. BÖHMER (2006), S. 50 ff.

¹³⁴ Vgl. ALLEINSTEIN et al (2004), S. 27.

Solange das System als fair empfunden wird, wirkt sich dies positiv auf die Motivation der Belegschaft aus. Durch ein neues Modell kann sich durchaus die Verteilung der Personalkosten verändern. Ein Mehrverdienst ist an eine Mehrleistung gekoppelt. Haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hingegen eine geringere Leistung und erreichen die vereinbarten Ziele nicht, ist es durchaus möglich weniger als im Vorjahr zu verdienen. Hiermit steigt auch die Gefahr, dass sich jemand ungerecht behandelt fühlt oder am Leistungsdruck zerbricht.¹³⁵

Der Vorteil ist, dass Leistungsunterschiede zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deutlich werden und auch unterschiedlich honoriert werden können. Somit sind nicht ausschließlich Arbeitsplatzbeschreibungen maßgeblich für die Entlohnung. Sind die Ziele jedoch ungenau definiert oder durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht beeinflussbar, kann Unzufriedenheit entstehen. Vor allem bei qualitativen Zielen kann die Messbarkeit oftmals zum Problem werden.¹³⁶

Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeitermotivation

Durch die Einführung eines variablen Entlohnungssystems kann die Motivation gesteigert werden. Das liegt darin begründet, dass Geld zur Bedürfnisbefriedigung verwendet werden kann und somit einen positiven Effekt für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufweist. Gleichzeitig kann aber auch ein Verlust der intrinsischen Motivation verursacht werden, da der Leistungsdruck durch die Überprüfung der Leistung stark ansteigt. Hierbei ist auf eine gute Kommunikation innerhalb des Unternehmens zu achten. Ein weiteres Risiko sind unrealistische und ständig wachsende Zielvorgaben, welche die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überlasten. Diese können zu Frustration, Demotivation oder gesundheitlichen Problemen führen. Eine Einführung von Provisionsobergrenzen wäre dafür eine mögliche Gegenmaßnahme.¹³⁷

Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Um die Akzeptanz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherzustellen, ist es wichtig, dass sich diese mit dem System identifizieren. Deshalb sollten sie von Anfang an in das System der Zielvereinbarung gut integriert werden.¹³⁸ Ziele sollen nicht vorgegebene, sondern vereinbart werden. Damit sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefordert, sich mit ihrer Position auseinanderzusetzen und identifizieren sich somit vermehrt mit der Zielsetzung. Dies fördert zusätzlich das unternehmerische Denken im Unternehmen.¹³⁹

¹³⁵ Vgl. ROSENSTIEL/KASCHUBE (2014) in: SCHULER/KANNING (Hrsg.), S. 7 ff.

¹³⁶ Vgl. ALLEINSTEIN et al (2004), S. 27.

¹³⁷ Vgl. ALLEINSTEIN et al (2004), S. 26 f.

¹³⁸ Vgl. GROTE (2001), S. 58.

¹³⁹ Vgl. BREISIG (2003), S. 279 ff.

Entwicklungspotenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Um die Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern ist es wichtig, qualitative Ziele in Bezug auf persönliche und fachliche Weiterentwicklung zu vereinbaren. Das Risiko hierbei besteht darin, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Teams gegeneinander arbeiten um persönliche Vorteile daraus zu ziehen. Deshalb sollten durchaus auch Teamziele in das System integriert werden um dieses Risiko zu begrenzen.¹⁴⁰

¹⁴⁰ Vgl. ALLEINSTEIN et al (2004), S. 29.

6. Ist Analyse der bestehenden Entlohnungssysteme

Die Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen ist eine genossenschaftliche Bank und gehört zur Raiffeisenbankengruppe Österreich, welche die größte genossenschaftlich strukturierte Bankengruppe in Österreich ist. Der Raiffeisensektor ist dreistufig aufgebaut, wobei die Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen in der 3. Stufe, den Primärbanken, eingeordnet ist. Sie ist ein regionales Finanzdienstleistungsunternehmen mit Hauptsitz in Mautern in der Steiermark. Als Teil der Raiffeisenbankengruppe bietet sie Bank- und Versicherungslösungen für Privat- und Firmenkunden sowie für öffentliche Körperschaften an. Das operative Geschäft gliedert sich dabei in das Privatkunden- und das Firmenkundengeschäft.¹⁴¹

Die Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen entstand im September 2019 durch die Fusion der Raiffeisenbank Liesingtal eGen mit der Raiffeisenbank St. Stefan-Kraubath eGen. Mit einer Bilanzsumme von rund € 190 Millionen gehört sie zu den kleineren Banken in der Steiermark. Das Betriebsergebnis laut Ergebnisvorschaurechnung beträgt im Jahr 2019 planmäßig rund 1 Million Euro. Derzeit arbeiten 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Raiffeisenbank, wobei davon 18 im Vertrieb beschäftigt sind.¹⁴²

Aufgrund der Fusion sind nun zwei unterschiedliche Systeme der variablen Entlohnung in der Bank aufeinandergetroffen. Diese unterschiedlichen Systeme sollen aneinander angepasst und optimiert werden. Ab dem Jahr 2020 soll ein einheitliches System zur leistungsorientierten Entlohnung, welches den Ansprüchen der fusionierten Bank entspricht, ausgearbeitet sein. Das Ziel der Geschäftsleitung ist, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachhaltig zu motivieren um den Leistungsgrad weiter zu steigern. Hervorragende Leistungen sollen honoriert werden und jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin soll die Möglichkeit haben, sich persönlich und beruflich zu entfalten und weiterzuentwickeln. Zusätzlich sollen die Interessen des Personals mit den Zielen der Bank in Einklang gebracht werden. Dies soll durch die Vereinbarung von entsprechenden Leistungszielen gewährleistet werden.

6.1. Die leistungs- und erfolgsorientierte Entlohnung der Raiffeisenbank Liesingtal eGen vor Fusion

Um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren ist derzeit in beiden Genossenschaftsbanken ein System zur leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnung im Einsatz. Das ehemalige Sys-

¹⁴¹ Vgl. FACHVERBAND DER RAIFFEISENBANKEN (2020), Onlinequelle [15.04.2020].

¹⁴² Vgl. STRASSMAIER, Leiter der Controlling-Abteilung Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen (2020), mündliche Auskunft.

tem der Raiffeisenbank Liesingtal eGen zur variablen Entlohnung wird „LORE“ (leistungsorientierte Entlohnung) genannt und ist für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gültig. Die Entscheidung, ob und in welcher Höhe eine Prämie ausbezahlt wird, hängt von verschiedenen Voraussetzungen, wie etwa dem Betriebsergebnis, dem EGT, dem Dienstleistungsertrag sowie den Einzelzielvereinbarungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab.

Dotationsberechnung für die Leistungsorientierte Entlohnung			
durchschnittliche Bilanzsumme 2017	122.000.000,00 €		
Betriebsergebnis der RB Liesingtal 2017	0,65%	796.300,00 €	
EGT der RB Liesingtal 2017	0,52%	628.800,00 €	
Saldo Dienstleistungsertrag der RB Liesingtal 2017	1.076.000,00 €	32.280,00 €	3,00%
Voraussetzung für Pooldotation nach Abzug ZEP:		Dotation:	
* BE von mind. 75 % vom Landeswert * EGT von mind. 70 % vom Landeswert		% -Satz vom erreichten Dienstleistungsertrag (Provisionserträge abzgl. -aufwendungen)	
	Dotation	Hinweis	
Pooldotation Komponente 1:	32.280,00 €		
Pooldotation Komponente 2: Ermessensanteil der Geschäftsleitung	0,00 €	Ermessensanteil gemäß besonderer betriebswirtschaftlicher Entwicklungen (auch in Form zu Zu- und Abschlägen möglich) - aktuell wird durch die GL auf diesen Teil verzichtet	
Gesamtdotation (Komponente 1 und 2): ohne Geschäftsleitung	32.280,00 €		

Abbildung 8: Berechnungssystematik Prämienzahlung RB Liesingtal eGen, Quelle: LORE RAIFFEISENBANK LIESINGTAL EGEN (2018).

Wie in der Grafik ersichtlich, wird die Gesamtdotation der Auszahlung anhand mehrerer Kriterien bemessen. Den Ausgangspunkt der Berechnung bildet die durchschnittliche Bilanzsumme. Daraus wird das Betriebsergebnis sowie das EGT prozentuell berechnet und mit den Landeswerten verglichen. Liegt das Betriebsergebnis bei mind. 75% und das EGT bei mind. 70% vom Landeswert nachdem die Zielerreichungsprämien für das „LORE“ abgezogen werden, findet eine Pooldotation statt. Die Höhe der Dotation bemisst sich am Saldo des Dienstleistungsertrages der Bank und entspricht derzeit einer Höhe von 3% der Bemessungsgrundlage. Dieses Vorgehen zur Berechnung des auszuschüttenden Prämienvolumens stellt eine erfolgsabhängige Berechnung dar.¹⁴³

¹⁴³ Vgl. RAIFFEISENBANK LIESINGTAL EGEN (2018), Excelldokument zum bestehenden Entlohnungssystem.

Die Pooledotation steht anschließend zur Auszahlung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung. Dabei werden 70% der verfügbaren Summe an den Markt und 30% an das Back-Office ausgeschüttet. Die Prämie der Geschäftsleitung wird nicht aus diesem Pool bezahlt, sondern im Nachhinein an die Höhe der Ausschüttungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angepasst. Die Prämienhöhe war in der Raiffeisenbank Liesingtal eGen mit maximal einem Bruttomonatsgehalt gedeckelt. Zur genauen Ermittlung der Prämienhöhe je Mitarbeit bzw. je Mitarbeiterin wurden sowohl Teamziele als auch persönliche Ziele vereinbart, welche die Leistung der einzelnen Personen messen sollten. Somit wurde damit dem leistungsorientierten Part der Vergütung Rechnung getragen.¹⁴⁴

Da die Ziele eine sehr wichtige Komponente des variablen Vergütungssystems darstellen und diese Arbeit einen besonderen Fokus auf die optimale Zielgestaltung der Zukunft legt, werden die einzelnen Ziele des bestehenden Systems nachfolgend genauer betrachtet und analysiert.

6.1.1. Analyse der vereinbarten Teilmarktziele

In einer Bank arbeiten viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammen und deshalb spielt Teamarbeit eine wichtige Rolle. Teamarbeit wird in einem Unternehmen vor allem aus drei Gründen geschätzt und genutzt. Erstens wird innerhalb eines Teams Wissen und Erfahrung zwischen den Teammitgliedern ausgetauscht. Dies führt dazu, dass Aufgaben effizienter und effektiver gelöst werden und innovative Ideen für die Zukunft entstehen. Der zweite Grund ist die Entstehung von Dynamik in einem Team. Es entsteht ein Leistungsdruck, welcher die Motivation der einzelnen Teammitglieder extrem steigern kann. Drittens kann Teamarbeit als erfüllender erachtet werden, da man sich austauschen und zusammenarbeiten kann. Es entstehen persönliche Beziehungen und direktes Feedback kann sowohl gegeben als auch eingeholt werden. In der Sozialpsychologie hat man die Beobachtung gemacht, dass das Verhalten einer Gruppe nicht nur die Summe des Verhaltens der einzelnen Mitglieder ist, sondern ein Mehrwert daraus entsteht.¹⁴⁵ Aus diesem Grund hat sich die Raiffeisenbank Liesingtal eGen nicht nur für Einzelziele sondern zusätzlich auch für Teamziele entschieden.

Die Teamziele wurden auf Bankstellenebene definiert. Jede Bankstelle wurde als Teilmarkt gesehen und nur wenn die Teilmarktziele erfüllt wurden, kam eine Ausschüttung anhand der Einzelzielvereinbarungen der jeweiligen Gruppe zum Einsatz. Um der Fairness Rechnung zu tragen,

¹⁴⁴ Vgl. RAIFFEISENBANK LIESINGTAL EGEN (2018), Exceldokument zum bestehenden Entlohnungssystem.

¹⁴⁵ Vgl. HUNGENBERG/WULF (2011), S. 304.

wurden für jeden Teilmarkt dieselben Teilmarktziele vereinbart, lediglich die Größe des Teilmarktes wurde bei Mengenzielen prozentuell berücksichtigt.¹⁴⁶

Grundsätzlich eignen sich Ziele nur dann zur Steuerung von Handlungen, wenn sie ausreichend präzise formuliert sind. Ungenaue Zielformulierungen führen zu Orientierungslosigkeit und belasten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit zu vielen offenen Fragen. In der betriebswirtschaftlichen Zieltheorie spricht man in diesem Sinne von „operationalen Zielen“, welche fünf Dimensionen aufweisen müssen:

- Wer? Genau Beschreibung der Person, die das Ziel erfüllen soll
- Was? Genau Beschreibung des Zielinhaltes
- Wieviel? Genau Beschreibung des Ausmaßes des Zieles
- Wann? Genau Beschreibung des Zielzeitbezuges
- Womit? Genau Beschreibung der zur Verfügung stehenden Ressourcen

Nur mithilfe genau definierter operativer Ziele ist es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möglich ihre Handlungen zur Zielerreichung exakt zu planen. Führungskräfte können schließlich aufgrund der definierten Ziele eindeutiges und präzises Feedback zum Ausmaß der Zielerreichung geben.¹⁴⁷

Nachfolgenden werden die bestehenden Teilmarktziele analysiert und bewertet. Dabei wird die Formulierung der Ziele geprüft um zu gewährleisten, dass diese motivierend sind und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierung in ihrer täglichen Arbeit geben. Als Teilmarktziele wurden im Jahr 2018 folgende Vorgaben definiert:¹⁴⁸

- Steigerung Konsumkredite 201x um xx %
- Verbesserung Zahlungsverkehr – ELBA, Überweisungen, Kartengeschäft

Steigerung Konsumkredite 201x um xx %

- Wer? Teilmarkt xy
- Was? Steigerung der Konsumkredite
- Wieviel? xy%
- Wann? Innerhalb des Jahres 201x
- Womit? Keine genauen Angaben, Arbeitseinsatz bzw. Verkaufskompetenz

¹⁴⁶ Vgl. RAIFFEISENBANK LIESINGTAL EGEN (2018), Exceldokument zum bestehenden Entlohnungssystem.

¹⁴⁷ Vgl. WATZKA (2016), S. 32.

¹⁴⁸ Vgl. RAIFFEISENBANK LIESINGTAL EGEN (2018), Exceldokument zum bestehenden Entlohnungssystem.

Das dargestellte Ziel erfüllt zum größten Teil die Anforderungen an ein operatives Ziel, jedoch kann es nicht zu 100% vom den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen des Teilmarktes beeinflusst werden. Das Kreditwachstum kann z. B. durch vorzeitige Kredittilgungen von Privatkunden negativ beeinflusst werden oder durch Umschuldungsmaßnahmen von Kommerzkunden sogar in den negativen Wachstumsbereich gleiten. Ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin wird sich nicht besonders anstrengen, wenn er/sie den Eindruck hat, durch Arbeitseinsatz das Ausmaß der Zielerreichung nicht beeinflussen zu können. Somit verringert dieses Ziel die Motivation der Mitarbeiter und ist nicht gut zur Leistungssteigerung geeignet.¹⁴⁹

Verbesserung Zahlungsverkehr – ELBA, Überweisungen, Kartengeschäft

- Wer? Teilmarkt xy
- Was? Verbesserung Zahlungsverkehr
- Wieviel? **Keine Angabe, nicht spezifiziert, nicht messbar**
- Wann? Innerhalb des Jahres 201x
- Womit? Keine genauen Angaben, Arbeitseinsatz bzw. Verkaufskompetenz

Diesem Ziel mangelt es an einer genauen Spezifikation und somit ist es weder messbar noch kontrollierbar. Das Ziel hat somit keine steuerungsrelevante Wirkung, da nicht beurteilt werden kann, wann es erfüllt ist und wann nicht.

Um die Unternehmensziele zu erreichen und die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren wurden in der Raiffeisenbank Liesingtal eGen auch Einzelziele vereinbart. Hierbei wurde grundsätzlich zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am Markt (Kundenberatung und Servicemitarbeiter/Servicemitarbeiterinnen) und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Back-Office unterschieden.¹⁵⁰

6.1.2. Analyse der vereinbarten Einzelziele Markt

Wird mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Zielvereinbarung getroffen muss gleichzeitig der Rahmen geschaffen werden um diese erreichen zu können. Diese Aufgabe kommt den Führungskräften und dem Topmanagement zu. Sie müssen einen Orientierungsrahmen schaffen, der grundsätzlich aus der Vision, der Unternehmenspolitik sowie den strategischen Zielen des Unternehmens hervorgeht. Die Formulierung dieser grundlegenden Unternehmensausrichtung stellt einen unverzichtbaren Beitrag zu einer genauen Zielvereinbarung zwischen den Mitarbeite-

¹⁴⁹ Vgl. WATZKA (2016), S. 30.

¹⁵⁰ Vgl. RAIFFEISENBANK LIESINGTAL EGEN (2018), Excelldokument zum bestehenden Entlohnungssystem.

rinnen und Mitarbeitern und den jeweiligen Führungskräften dar. Aus diesen übergeordneten Unternehmenszielen werden schließlich die unterschiedlichen Einzelziele hierarchieabwärts abgeleitet. Das Ergebnis daraus ist eine Zielpyramide die dazu führt, dass jede Person und jede Einheit einen Leistungsbeitrag zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen muss. Dieses Prinzip der Zielvereinbarungen wird auch Kaskadierungsprinzip genannt und basiert sowohl auf einer horizontalen als auch auf einer vertikalen Betrachtung. Aus der vertikalen Sichtweise müssen alle Ziele in einem Zweck-Mittel-Verhältnis stehen. Das bedeutet, dass die Ziele einer untergeordneten Ebene so gewählt werden müssen, dass mit ihrer Hilfe die Ziele der übergeordneten Ebene erreicht werden können. Die horizontale Betrachtung ist darauf ausgerichtet, dass die Ziele in keinem Widerspruch zu einander stehen und sich gegenseitig nicht ausschließen können.¹⁵¹

Nachfolgend werden die Einzelziele der Kundenberater und –beraterinnen näher betrachtet und auf ihre Stärken und Schwächen analysiert.

Kreditprozess: Qualität der Daten und Unterlagen, welche in die Marktfolge Aktiv zur Verarbeitung weitergeleitet werden.¹⁵²

- Wer? Einzelziel des jeweiligen Mitarbeiters/der jeweiligen Mitarbeiterin
- Was? Qualität der Unterlagen, Datenqualität
- Wieviel? **Keine Angabe, nicht spezifiziert, nicht messbar**
- Wann? Innerhalb des Jahres 201x
- Womit? Keine genauen Angaben, Arbeitseinsatz

Dieses Ziel stelle kein eindeutiges Leistungsziel dar, da es nicht genau definiert bzw. gemessen werden kann. Vielmehr ist dieses Ziel als Verhaltensziel zu klassifizieren. Verhaltensziele sind nicht auf ein einzelnes Ergebnis ausgerichtet, sondern zielen auf das dauerhafte Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab. In diesem Fall auf die Datenqualität der eingereichten Unterlagen. Die Erreichung von Verhaltenszielen kann nicht an einem konkreten Ergebnis gemessen werden, sondern besteht in der dauerhaften Veränderung bestimmter Verhaltensweisen. Somit kann Verhalten nicht über traditionelle Zielvereinbarungen gemessen werden, sondern muss letztlich durch eine Beurteilung gemessen werden.¹⁵³ Diese Beurteilung war in der Raiffeisenbank Liesingtal eGen jedoch nicht definiert und somit ist dieses Ziel zur Bemessung der variablen Entlohnung nicht anwendbar.

¹⁵¹ Vgl. WATZKA (2016), S. 60 ff.

¹⁵² Vgl. RAIFFEISENBANK LIESINGTAL EGEN (2018), Excelldokument zum bestehenden Entlohnungssystem.

¹⁵³ Vgl. EYER/HAUSMANN (2009), S. 30

Qualität und Effizienz in der täglichen Arbeit gemäß Qualitätsstandards, Bearbeitung IR-Feststellungen, Umsetzung Vorgaben Geldwäsche.¹⁵⁴

- Wer? Einzelziel des jeweiligen Mitarbeiters/der jeweiligen Mitarbeiterin
- Was? Effizienz, Umsetzung Geldwäsche Vorgaben sowie Bearbeitung IR-Feststellungen
- Wieviel? **Qualität, nicht einfach messbar**
- Wann? Innerhalb des Jahres 201x
- Womit? Keine genauen Angaben, Arbeitseinsatz

Bei dieser Zielvereinbarung handelt es sich um ein qualitatives Ziel. Diese haben den Nachteil, dass sie oftmals ungenau und somit angreifbar sind. Qualitative Ziele sind deshalb tendenziell Ziele zweiter Wahl. Auch die Messbarkeit dieser Ziele gestaltet sich in vielen Fällen schwierig, da sich die Frage, ob das Ziel erreicht wurde oder nicht, nicht immer einfach beantworten lässt und oftmals nicht objektiv feststellbar ist. Um dieses Ziel in das neue System integrieren zu können, ist es notwendig es so präzise wie möglich zu formulieren, damit die Genauigkeit, Nachvollziehbarkeit und vor allem die Messbarkeit gegeben ist.¹⁵⁵

Vollständiger Abbau Jahresurlaub 2018¹⁵⁶

- Wer? Einzelziel des jeweiligen Mitarbeiters/der jeweiligen Mitarbeiterin
- Was? Abbau Jahresurlaub
- Wieviel? Jeweilige Urlaubstage
- Wann? Innerhalb des Jahres 201x
- Womit? Urlaubsverbrauch

Eine Zielsetzung sollte mit strategischen Überlegungen einhergehen. Was ist die Vision des Unternehmens und was soll mit dem Ziel erreicht werden? Es dient dazu, die Geschäftstätigkeit zu planen und die Unternehmensziele zu erreichen.¹⁵⁷ Der Abbau des Jahresurlaubes verhindert zwar Rückstellungen am Ende des Jahres, es ist jedoch fragwürdig ob dies auf die Erreichung der Unternehmensziele einen nachhaltigen Einfluss hat. Weiters ist die Frage zu klären, ob dieses Ziel nicht einen negativen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat, da sie evtl. das Gefühl entwickeln könnten, in unpassenden Momenten Urlaub gehen zu müssen, um das Jahresziel doch noch zu erreichen.

¹⁵⁴ Vgl. RAIFFEISENBANK LIESINGTAL EGEN (2018), Exceldokument zum bestehenden Entlohnungssystem.

¹⁵⁵ Vgl. EYER/HAUSMANN (2009), S. 33.

¹⁵⁶ Vgl. RAIFFEISENBANK LIESINGTAL EGEN (2018), Exceldokument zum bestehenden Entlohnungssystem.

¹⁵⁷ Vgl. EYER/HAUSMANN (2009), S. 12.

Nachfolgend werden nun die Einzelziele der Servicemitarbeiter und Servicemitarbeiterinnen näher betrachtet und auf ihre Stärken und Schwächen analysiert.

Signalerkennung und Weiterleitung von Kunden mit Bedarf an die Kundenbetreuer/innen.¹⁵⁸

- Wer? Einzelziel des jeweiligen Mitarbeiters/der jeweiligen Mitarbeiterin
- Was? Weiterleitung von Kunden mit speziellen Anliegen an den zuständigen Kundenbetreuer/zuständige Kundenbetreuerin
- Wieviel? Nicht genau spezifizierbar, Qualitätsziel
- Wann? Innerhalb des Jahres 201x
- Womit? Arbeitseinsatz, Erkennung von latenten Bedürfnissen

Hierbei handelt es sich ebenfalls um ein Qualitätsziel, welches schwer messbar ist. Um das Ziel für die variable Entlohnung anwenden zu können, muss die Messbarkeit spezifiziert werden um eine Überprüfung und gerechte Bewertung ermöglichen zu können.

Die Ziele „Qualität und Effizienz in der täglichen Arbeit gemäß Qualitätsstandards, Bearbeitung IR-Feststellungen, Umsetzung Vorgaben Geldwäsche“ sowie „vollständiger Abbau Jahresurlaub 2018“ wurden bereits im Zuge der Beurteilung der Kundenbetreuerziele durchgeführt.

6.1.3. Analyse der vereinbarten Einzelziele Back-Office

Vor allem für den Bereich Back-Office ist es oftmals schwierig, die richtigen Ziele messbar zu formulieren. Doch für jeden Unternehmensbereich ist es wichtig, Ziele zu haben, denn letztendlich müssen überall die messbaren Ergebnisse stimmen. Somit ist die Erfolgsmessung ein wichtiger Bestandteil der leistungsorientierten Entlohnung. Die Schwierigkeit in diesem Bereich liegt darin, genau definierte sowie messbare Zielgrößen zu finden die durch die Arbeitsanstrengungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflusst werden können und ihren Erfolg abbilden.¹⁵⁹

In der Raiffeisenbank Liesingtal eGen gab es Ziele für das Back-Office, die eine Mischung aus Leistungszielen und Verhaltenszielen darstellten. Leistungsziele stellen Ziele dar, die durch ein bestimmtes zuvor definiertes Ergebnis erreicht werden können. Verhaltensziele hingegen zielen auf ein dauerhaftes Verhalten ab und sind deshalb schwerer zu konkretisieren und zu messen.

¹⁵⁸ Vgl. RAIFFEISENBANK LIESINGTAL EGEN (2018), Excelldokument zum bestehenden Entlohnungssystem.

¹⁵⁹ Vgl. MILZ (2013), S. 203.

Sie können über traditionelle Zielvereinbarungssysteme nur schwer gemessen werden und benötigen ein eigenes Beurteilungssystem.¹⁶⁰

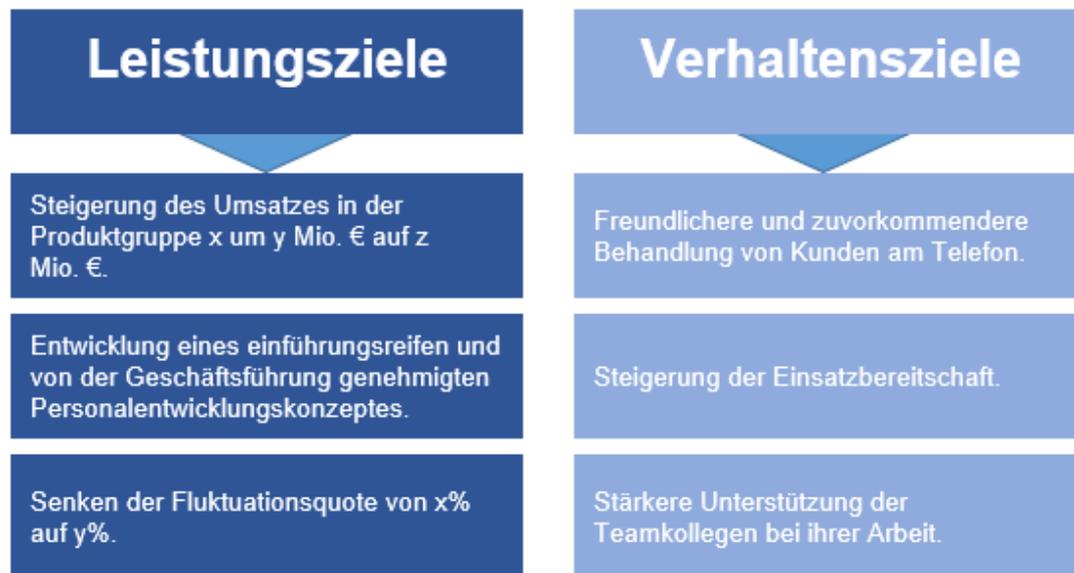


Abbildung 9: Beispiele für Leistungs- und Verhaltensziele, Quelle: MILZ (2013), S. 203 (leicht modifiziert).

Nachfolgende Ziele wurden für die Raiffeisenbank Liesingtal im Back-Office Bereich definiert:¹⁶¹

- Qualität und Effizienz in der täglichen Arbeit gemäß Qualitätsstandards
- Bearbeitung IR-Feststellungen
- Umsetzung Vorgaben Geldwäsche
- vollständiger Abbau Jahresurlaub 2018

Die Verhaltensziele müssten durch eine Beurteilung, welche im Vorhinein definiert sein muss, beurteilt werden um einen fairen Beitrag zur leistungsorientierten Entlohnung darzustellen. Das Leistungsziel „Bearbeitung IR-Feststellung“ müsste genauer spezifiziert werden und überprüfbar sein. Das Ziel „Abbau Jahresurlaub“ wurde bereits im vorangehenden Kapitel analysiert.

6.1.4. Resümee zum System der Raiffeisenbank Liesingtal eGen vor Fusion

Die vorliegende Vergütungspolitik der Raiffeisenbank Liesingtal eGen entsprach allen gesetzlichen Anforderungen, da sie sowohl eine erfolgs- als auch eine leistungsorientierte Komponente enthält. Die Bemessungsgrundlagen entsprechen der Größe der Bank und sind nachvollziehbar

¹⁶⁰ Vgl. EYER/HAUSMANN (2009), S. 30.

¹⁶¹ Vgl. RAIFFEISENBANK LIESINGTAL EGEN (2018), Excelldokument zum bestehenden Entlohnungssystem.

dargestellt. Die erfolgsabhängige Komponente inkl. der Berechnung der Pooldotation kann von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Bank sehr gut nachvollzogen werden.

Die leistungsorientierte Komponente ist an verschiedene Zielvorgaben geknüpft. In der Raiffeisenbank Liesingtal eGen vor Fusion kamen sowohl Teamziele als auch Einzelziele zum Einsatz. Die persönlichen Ziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren im System der Raiffeisenbank Liesingtal eGen jedoch nicht immer messbar, greifbar oder motivationsfördernd und erweisen sich somit als verbesserungswürdig. Weiters kann der Zielerreichungsgrad von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht unterjährig abgefragt werden, womit die motivationsfördernde Wirkung verringert wird. Die Verhaltensziele sowie die qualitativen Ziele müssen genauer spezifiziert werden um ihre Messbarkeit zu gewährleisten. Außerdem sollte die Art der Beurteilung sowie die Durchführung der Beurteilung dieser Ziele definiert werden.

Weiters wurden für die Geschäftsleitung bislang keine Ziele formuliert. Wurden die Zielvorgaben von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erreicht, wurde auch an die Geschäftsleitung eine Prämie in Relation zu den an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgeschütteten Prämien ausbezahlt.

6.2. Leistungs- und erfolgsorientierte Entlohnung in der Raiffeisenbank St. Stefan-Kraubath eGen vor Fusion

Die Raiffeisenbank St. Stefan-Kraubath eGen hatte ebenfalls ein Zielerreichungsprämienmodell, kurz ZEP genannt, im Einsatz. Voraussetzung für die Teilnahme am Prämienmodell war die direkte Zuordnung von Kunden. Somit galt das Modell nur für Vertriebsmitarbeiterinnen und Vertriebsmitarbeiter, nicht jedoch für das Back-Office oder Schaltermitarbeiterinnen und Schaltermitarbeiter. Die jeweiligen Ziele für die betreffenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden am Beginn des Jahres mit ihnen vereinbart bzw. von der Geschäftsleitung vorgegeben. Bei der Abrechnung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diente das jeweilige Bruttomonatsgehalt als Ausgangsbasis. Dieses wurde mit den errechneten Prozentsätzen der Zielerreichung des betreffenden Mitarbeiters/der betreffenden Mitarbeiterin multipliziert. In der Raiffeisenbank St. Stefan-Kraubath eGen war die Auszahlung mit maximal zwei Bruttomonatsgehältern gedeckelt. Das Modell der ehemaligen Raiffeisenbank St. Stefan-Kraubath war ebenfalls an einen bestimmten Unternehmenserfolg sowie die Einzelzielerreichung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gebunden und somit sowohl erfolgs- als auch leistungsorientiert aufgebaut. Der erfolgsorientierte Teil der Vergütung basierte auf der Erreichung von gesetzten Gesamtbankzielen. Im Jahr 2017 wurden das Erreichen eines Betriebsergebnisses von zumindest 0,15% der durchschnittlichen Bilanzsumme sowie ein Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit von zumindest 0,05% der

durchschnittlichen Bilanzsumme vor Auszahlung der Prämien vorausgesetzt. Wurden diese Gesamtbankziele erreicht, konnte eine Prämie ausbezahlt werden, die sich an den jeweiligen erreichten Zielen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientierte.¹⁶²

In der ehemaligen Raiffeisenbank St. Stefan-Kraubath war die Bemessung des Auszahlungsbetrages zusätzlich zu den oben genannten Kriterien auch gestaffelt. Somit konnte bei einem besseren Ergebnis auch eine höhere Prämie an die Vertriebsmitarbeiterinnen und Vertriebsmitarbeiter ausbezahlt werden.

Betriebsergebnis in % zur durchschnittlichen Bilanzsumme		
von	bis	Faktor
ab	0,35	1,00
0,25	0,34	0,67
0,15	0,24	0,33
Bis	0,14	0,00

Tabelle 1: Zielerreichung Betriebsergebnis im Verhältnis zur Bilanzsumme, Quelle: eigene Darstellung.

Wie in der Tabelle ersichtlich, machte es einen Unterschied wie gut das Betriebsergebnis in Prozent zur durchschnittlichen Bilanzsumme ausfiel. Wurde die 0,15% Marke unterschritten, wurde keine Prämie ausbezahlt. Wurde ein Wert von bis zu 0,24% erreicht, wurde der Auszahlungsbetrag je Mitarbeiter mit dem Faktor 0,33, bei einem Betriebsergebnis von bis zu 0,34% der durchschnittlichen Bilanzsumme mit dem Faktor 0,67 multipliziert. Ab einem Betriebsergebnis von 0,35% der durchschnittlichen Bilanzsumme wurde im Modell der errechnete Auszahlungsbetrag mit dem Faktor 1 multipliziert. Im zweiten Schritt wurde das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT) im Modell berücksichtigt. Auch hierfür gab es eine Staffellösung.¹⁶³

EGT in % zur durchschnittlichen Bilanzsumme		
von	bis	Faktor
ab	0,25	1,00
0,15	0,24	0,67
0,05	0,14	0,33
Bis	0,04	0,00

Tabelle 2: Zielerreichung EGT im Verhältnis zur Bilanzsumme, Quelle: eigene Darstellung.

¹⁶² Vgl. RAIFFEISENBANK ST. STEFAN-KRAUBATH (2018), Worddokument zum bestehenden Entlohnungssystem.

¹⁶³ Vgl. RAIFFEISENBANK ST. STEFAN-KRAUBATH (2018), Worddokument zum bestehenden Entlohnungssystem.

Je nach erzielter Höhe des EGT wurde der im Schritt 1 errechnete Wert mit dem jeweiligen Faktor aus oben ersichtlicher Tabelle multipliziert. Das Ergebnis daraus war schließlich der mögliche Auszahlungsbetrag an den jeweiligen Mitarbeiter bzw. die jeweilige Mitarbeiterin. Die Regelung für die Geschäftsleitung ging aus dem Zielerreichungsprämienmodell nicht hervor und war somit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht transparent oder nachvollziehbar.¹⁶⁴

6.2.1. Analyse der vereinbarten Mitarbeiterziele

In der ehemaligen Raiffeisenbank St. Stefan-Kraubath eGen war das ZEP nur für Vertriebsmitarbeiterinnen und Vertriebsmitarbeiter gültig. Die Ziele am Markt waren durchwegs quantitativ und somit leicht messbare. Es gab keine qualitativen Vorgaben und aufgrund dessen keine Notwendigkeit, für eine gesonderte Beurteilung der Leistung der jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Back-Office sowie für die Geschäftsleitung wurden keine Ziele vereinbart.¹⁶⁵

Beschäftigungsausmaß	Beispiel Mitarbeiter	
	100%	Gewichtung
Unfallversicherung	1.000,00	10,00%
Kapitalversicherung	120.000,00	10,00%
Bausparverträge	58	10,00%
Konten	25	10,00%
Kredite Volumen in €	35.000,00	20,00%
Kreditkarten	15	5,00%
Kurz Check (Stk.)	120	10,00%
Betreuungsquote A Kunden	100%	10,00%
Betreuungsquote B Kunden	80%	10,00%
Betreuungsquote C Kunden	80%	5,00%
		100,00%

Tabelle 3: Beispielhafte Darstellung der Zielvorgaben, Quelle: eigene Darstellung.

In der Tabelle sind die Zielvorgaben beispielhaft für einen Vertriebsmitarbeiter ersichtlich. Hier ist zu erkennen, dass es sich bei der Raiffeisenbank St. Stefan-Kraubath eGen um eine sehr kleine Raiffeisenbank gehandelt hat, da die Zielvorgaben in Hinblick auf das Volumen gering sind. Die

¹⁶⁴ Vgl. RAIFFEISENBANK ST. STEFAN-KRAUBATH (2018), Worddokument zum bestehenden Entlohnungssystem.

¹⁶⁵ Vgl. RAIFFEISENBANK ST. STEFAN-KRAUBATH (2018), Worddokument zum bestehenden Entlohnungssystem.

Prämienhöhe der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergibt sich schließlich aus den unterschiedlich gewichteten Ziele und deren Erreichung. Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei den Zielvorgaben ausschließlich um quantitative Vorgaben die leicht zu messen sind. Die Erfolgsaufzeichnung war von jedem Mitarbeiter selbst über das dafür vorgesehene Programm durchzuführen. Grundsätzlich wurden alle angebotenen, abgeschlossenen und abgelehnten Produkte erfasst. Diese Erfassung hatte den Vorteil, dass die Ziele laufend beobachtet und die Zielerreichungsgrade auch unterjährig von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst abgefragt werden können.

Da die Raiffeisenbank St. Stefan-Kraubath eGen bis zu zwei Monatsgehälter als Prämie ausgeschüttet hat, wurden innerhalb der einzelnen Produktziele noch Zu- und Abschläge pro Produkt vorgenommen. Nachfolgende Tabelle zeigt, wie die Zu- bzw. Abschläge berechnet wurden.

		ab	175,00%	100,00%
von	140,00%	bis	174,99%	50,00%
von	120,00%	bis	139,99%	35,00%
von	101,00%	bis	119,99%	20,00%
von	100,00%	bis	100,99%	+/- 0,00%
von	80,00%	bis	99,99%	- 20,00%
		bis	79,99%	- 100,00%

Tabelle 4: Berechnung der Zu- und Abschläge zur Prämie, Quelle: eigene Darstellung.

Somit wurden in diesem Zielerreichungssystem überdurchschnittliche Leistungen zusätzlich belohnt, was die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusätzlich steigern soll. Bei unterdurchschnittlichen Leistungen hingegen wurde die Prämie ganz gestrichen, was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu motivieren soll, im nächsten Jahr höhere Leistungen zu erbringen.¹⁶⁶

6.2.2. Resümee zum System der ehemaligen Raiffeisenbank St. Stefan-Kraubath eGen

Die vorliegende Vergütungspolitik der Raiffeisenbank St. Stefan-Kraubath eGen entsprach den gesetzlichen Anforderungen, da sie sowohl eine erfolgs- als auch eine leistungsorientierte Komponente enthält. Die Auszahlungsvoraussetzungen im Hinblick auf das Betriebsergebnis sowie das EGT sind im Gegensatz zur Raiffeisenbank Liesingtal sehr niedrig angesetzt und beziehen

¹⁶⁶ Vgl. RAIFFEISENBANK ST. STEFAN-KRAUBATH (2018), Worddokument zum bestehenden Entlohnungssystem.

sich auf Werte vor der Auszahlung einer Prämie. Die Berechnungssystematik beruht auf unterschiedlichen Prämissen, was die Nachvollziehbarkeit etwas erschwert, aber grundsätzlich nicht unmöglich macht.

Die leistungsorientierte Komponente ist ebenfalls an unterschiedliche Zielvorgaben geknüpft, die allesamt quantitativen Vorgaben entsprechen. Es liegen nur Produktziele vor, weshalb das Zielerreichungsprämienmodell auch nur für Vertriebsmitarbeiter mit direkt zugeordneten Kunden anwendbar ist. Die fehlende Möglichkeit als Back-Office Mitarbeiter eine Prämie erreichen zu können, könnte als unfair und motivationssenkend empfunden werden. Außerdem ist nicht definiert, nach welchen Voraussetzungen die Geschäftsleitung eine Prämie ausbezahlt bekommt, was die Transparenz des Systems vermindert.

Weiters ist darauf hinzuweisen, dass mit 13.01.2018 die EBA Guideline EBA/GL/2016/06 „Vergütungspolitik und –praktiken im Zusammenhang mit dem Verkauf und der Erbringung von Bankprodukten und –dienstleistungen im Privatkundengeschäft“ in Kraft getreten ist und variable Vergütung somit nicht ausschließlich von quantitativen Zielen für den Verkauf oder die Vermittlung von Produkten bzw. Leistungen abhängen darf. Bei variabler Vergütung sollen sowohl quantitative wie auch qualitative Kriterien angewendet werden, wobei die Rechte und Interessen der Verbraucher immer im Vordergrund stehen müssen.¹⁶⁷

¹⁶⁷ S. EBA/GL/2016/06

7. Grundlagen der Vergütungsgestaltung im Bankensektor

Der Bankensektor ist in erster Linie ein Dienstleistungsunternehmen und somit von den Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhängig. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die wichtigsten Produktionsfaktoren und an allen Prozessen des Bankbetriebes maßgeblich beteiligt. Sie repräsentieren die Bank nach außen und sind für den Erfolg eines Institutes verantwortlich.¹⁶⁸ Aufgrund dieser Tatsache ist das Personal das wichtigste Gut einer Bank und die Personalkosten nehmen einen entsprechend großen Fixkostenblock ein. Ein Ziel der variablen Vergütung soll demnach auch die Verschiebung dieser Fixkosten hin zu leistungsabhängigen und somit variablen Gehaltsbestandteilen sein.¹⁶⁹

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Vergütungssystemen im Bankensektor sowie deren Regulierungsnotwendigkeit. Der Bankensektor steht vielfach im Mittelpunkt des medialen Interesses, da Fehlverhalten zu schwerwiegenden Ungleichgewichten in der Finanzwelt und somit der Gesamtwirtschaft führen kann. Dies hat vor allem die Finanzkrise 2009 deutlich gemacht. Nicht nur die Banken, sondern auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter standen im Fokus der Berichterstattung, da diese durch ihre Arbeitsleistung indirekt die Zukunft von Privathaushalten und Unternehmen lenken können.¹⁷⁰ Vor diesem Hintergrund standen auch die hohen Prämienzahlungen an Bankmanager vor und während der Finanzkrise im Fokus. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurde unterstellt, Entscheidungen nur aufgrund von Bonuszahlungen getätigt und somit ein erhöhtes Risiko eingegangen zu sein. Somit war eine Umsetzung eines langfristigen und nachhaltigen Geschäftskonzeptes aus Sicht der Kritiker nicht möglich.¹⁷¹

Diese überhöhten Bonuszahlungen haben, ebenso wie der spekulativ aufgeblähte Immobilienmarkt, wesentlich zur Finanzkrise beigetragen.¹⁷² Dies führte nachhaltig zu einem Vertrauensverlust der Bevölkerung in den gesamten Bankensektor. Vor allem vor der Finanzkrise waren die Indikatoren zur variablen Vergütung nicht auf die langfristige Unternehmenswertmaximierung sondern auf risikoreiche und kurzfristige Unternehmensstrategien ausgerichtet.¹⁷³ Aufgrund dieser Fehlanreize wurde eine neuerliche und strengere Regulierung der variablen Entlohnungsmodelle nach der Finanzkrise notwendig.

¹⁶⁸ Vgl. NOLTE (2006), S. 1.

¹⁶⁹ Vgl. NASTANSKY/LANZ (2010), Onlinequelle [02.04.2020], S. 3 ff.

¹⁷⁰ Vgl. PAUL (2012) in: BOLDER/WARGERS (Hrsg.), S. 15 ff.

¹⁷¹ Vgl. BARTMANN/BUHL/HERTEL (2009), S. 129 f.

¹⁷² Vgl. LAUTENSCHLÄGER (2009), Onlinequelle [02.04.2020], S. 3.

¹⁷³ Vgl. GERENKAMP/KUKLICK (2011), S. 433.

7.1. Arten von Vergütungssystemen im Bankensektor

Vergütungssysteme und ihre Anreizwirkung haben zum Ziel, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren und ihr Verhalten zu steuern um die gegebenen Unternehmensziele zu erreichen.¹⁷⁴ Vergütungssysteme lassen sich in leistungs- und nicht-leistungsorientierte sowie in unterschiedliche Kombinationen aus materiellen und immateriellen Anreizen unterteilen. Dabei folgen sie alle dem gleichen Aufbau und unterscheiden sich lediglich in der Gewichtung der einzelnen Bestandteile.¹⁷⁵



Abbildung 10: Kombination von Vergütungssystemen, Quelle: BERNARD (2006), S. 21.

Wie in der Abbildung ersichtlich, unterscheiden sich die leistungsorientierten und nicht-leistungsorientierten Vergütungssysteme lediglich hinsichtlich des variablen Vergütungsanteiles. Die Zusatzleistungen sind nicht leistungsabhängig und können sowohl ein fixer als auch ein variabler Gehaltsbestandteil sein, das Grundgehalt hingegen ist in jedem Vergütungssystem ein fixer Bestandteil. Nicht-leistungsorientierte Vergütungssysteme sind der Praxis häufiger anzutreffen als Systeme mit variablen Vergütungsanteil. Im Bankensektor spielt die variable Vergütung jedoch eine tragende Rolle.¹⁷⁶

¹⁷⁴ Vgl. BERTHEL/BECKER (2017), S. 445

¹⁷⁵ Vgl. BERNARD (2006), S. 21.

¹⁷⁶ Vgl. BERNARD (2006), S. 21.

Variable Vergütungssysteme kommen in der Praxis in verschiedenen Formen und Ausprägungen vor und werden aufgrund dessen auch mit unterschiedlichen Begriffen benannt. Vor allem die Begriffe Bonus, Provision, Stock Options Plan oder Leistungslohn sind in der Praxis weitverbreitet.¹⁷⁷

Die Wichtigkeit der Regulierung von variablen Gehaltsbestandteil wird deutlich, wenn man die Entwicklung der Bonuszahlungen betrachtet. Im Jahr 1990 lag das Volumen der ausbezahlten Boni an der Wallstreet (New York City Securities Industry Bonus Pool and Average Bonus) bei 2,1 Mrd. USD, 10 Jahre später bei 19,5 Mrd. USD und im Jahr 2006 schon bei 34,3 Mrd. USD. Im Zuge der Finanzkrise brach diese Entwicklung zwar vorübergehend ein, weshalb die Bonuszahlungen im Jahr 2008 bei 17,6 Mrd. lagen. In den darauf folgenden Jahren nahmen die Bonuszahlungen jedoch wieder zu (2018 wurden 27,5 Mrd. ausbezahlt) und nehmen somit noch einen wichtigen Stellenwert ein.¹⁷⁸ Dieselbe Entwicklung ist auch in Europa deutlich zu beobachten.¹⁷⁹

7.2. Regulierungen von Vergütungssystemen im Bankensektor

Die Vergütungspolitik einer Bank muss mit den Geschäfts- und Risikostrategien sowie den Zielen und Werten des Kreditinstitutes im Einklang stehen. Die Vergütungspolitik muss die langfristigen Interessen des Institutes vertreten und dabei Vorkehrungen zur Vermeidung von Interessenskonflikten beinhalten. Weiters muss sie so gestaltet sein, dass Risiken zum Nachteil vom Kunden vermieden werden.¹⁸⁰

Die in § 39 b BWG und der diesbezüglichen Anlage geregelten bankaufsichtsrechtlichen Vergütungsbestimmungen sind seit 2011 aufgrund der Einführung der CRD III und in weiterer Folge der CRD IV in Kraft. Diese Bestimmungen führten dazu, dass Banken ihre internen Vergütungssysteme an die neuen Vorgaben anpassen mussten. Auch in Zukunft wird es weiterhin Anpassungsbedarf geben, da laufend Überprüfungen von Seiten der Aufsicht gefordert werden. Insbesondere die EBA-Leitlinie zur Vergütungspolitik in Banken hat in den letzten Jahren zu wichtigen Neuerungen geführt.¹⁸¹

¹⁷⁷ Vgl. KUMLIN (2010), S. 51.

¹⁷⁸ Vgl. DINAPOLI (2019), Onlinequelle [27.02.2020].

¹⁷⁹ Vgl. NASTANSKY/LANZ (2010), Onlinequelle [02.04.2020], S. 22.

¹⁸⁰ S. Anhang, S. 176 ff.

¹⁸¹ Vgl. PESCHEK/PÖSCHL (2016), S. 192.

Im Bereich der Vergütungspolitik greifen sowohl internationale, europäische wie auch nationale Regelwerke ineinander.¹⁸² Die Basis für die Vergütungspolitik im Bankensektor stellen in Österreich die jeweils gültigen europarechtlichen Bestimmungen, die entsprechenden EBA Guidelines, die nationalen Bestimmungen des BWG sowie die entsprechenden Rundschreiben der FMA dar.

7.3. Internationale Ebene: G20 und das Financial Stability Board

Die Formulierung von Vergütungsvorgaben auf internationaler Ebene ist eine Reaktion darauf, dass die Finanzbranche zunehmend internationaler und globaler wird. Die Folgen einer Bankenpleite von international agierender Banken wirken sich, wie bei der Insolvenz von Lehman Brothers deutlich wurde, weltweit auf den Finanzmarkt aus. Um die Gefahr der Abwanderung von Instituten in Länder mit geringerer Regulierung zu verhindern, sieht die Gesetzgebung zunehmend auch internationale Standards vor.¹⁸³ Bereits vor dem Höhepunkt der Finanzkrise im Jahr 2008 forderten die Staats- und Regierungschef der G20 die Anpassung der Vergütungsstrukturen bei Finanzinstituten, um die bis dahin rein kurzfristige Orientierung an Gewinnen und das damit einhergehende übermäßige Risiko in Zukunft zu vermeiden.¹⁸⁴ Aufgrund dessen entwickelte die „Compensation Workstream Group“ des Financial Stability Board (FSB) allgemeine Prinzipien für solide Vergütungspraktiken.¹⁸⁵ Daraus wurden schließlich 19 Standards für eine solide Vergütungspolitik im Finanzsektor abgeleitet, welche wie folgt zusammengefasst werden können:¹⁸⁶

- Standard 1 und 2 umfassen die effektive Steuerung der Vergütungspolitik durch die Unternehmensführung.
- Standard 3 umfasst die Sicherung der Kapitalbasis.
- Die Standards 4 bis 14 beschäftigen sich mit der effektiven Anpassung der Vergütungsstrukturen an die umsichtige Übernahme von Risiken.
- Der Standard 15 umfasst die Berichtspflichten im Rahmen eines jährlichen Reports.
- Die Standards 16 bis 19 befassen sich mit der effektiven Überwachung der institutseigenen Vergütungssysteme durch die Aufsichtsbehörden.

Die Umsetzung dieser Standards war innerhalb aller Teilnehmerstaaten verpflichtend. Dabei wurde die Aufsicht über die Umsetzung den nationalen Aufsichtsbehörden in Zusammenarbeit mit dem FSB übertragen.¹⁸⁷ Mithilfe dieser Regeln sollte sichergestellt werden, dass die Vergü-

¹⁸² Vgl. ZÖBELEY (2013), S. 14.

¹⁸³ Vgl. ZÖBELEY (2013), S. 14.

¹⁸⁴ S. The G20 Washington Summit Leaders' Declaration, 15. November 2008, Nr. 8; Action Plan to Implement Principles for Reform, 15. November 2009, Enhancing Sound Regulation, Risk Management

¹⁸⁵ Vgl. FSB (2009), S. 1.

¹⁸⁶ Vgl. FSF (2009), S. 2ff.

¹⁸⁷ Vgl. FSB (2009), S. 1.

tungssysteme der Finanzinstitute in Zukunft nachhaltig sind und an den Erfolg der Banken ausgerichtet werden.¹⁸⁸ Ziel der Standards ist es jedoch nicht, konkrete Vorgaben zu den Vergütungsstrukturen zu machen. Höchstgrenzen der variablen Vergütung oder Regelungen für die Gesamtvergütung generell werden vom FSB nicht vorgegeben. Die Gestaltung selbst soll nach wie vor auf die Ziele und Erfolge sowie auf die jeweilige Unternehmenskultur abgestimmt sein. Nur bei einem Fehlverhalten sollen die Aufsichtsbehörden eingreifen und etwaige Konsequenzen festlegen können. Im Mittelpunkt der Behörde stehen die wirksame und konsequente Umsetzung risikosensitiver Vergütungspraktiken in einem sich schnell entwickelnden Finanzsystem. Dabei ist das Ziel sicherzustellen, dass die Vergütung auf umsichtiges Verhalten und Eingehen von Risiken ausgerichtet ist.¹⁸⁹

Mittels der oben genannten Standards rücken nicht nur die Führungskräfte, sondern vor allem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Hierbei spricht man von Key Risk Taker, wenn ihre Aufgabe die Verwaltung von besonders risikoreichen Positionen ist. Durch diese Lösung soll garantiert werden, dass keine Zielkonflikte zwischen strategisch orientierten Führungskräften und den operativ tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entstehen.¹⁹⁰

Die FSB-Grundsätze wurden in Europa mit der Richtlinie zur Änderung der EU-Banken- und Kapitaladäquanzrichtlinie (CRD III) umgesetzt, damit diese in allen europäischen Staaten und nicht nur den G20 Staaten Gültigkeit besitzen.¹⁹¹ In weiterer Folge wurde die CRD III durch die CRD IV und ihren Neuerungen abgelöst.

7.3.1. EBA Guidelines

Auf Basis der CRD IV, konkret des Art 74 Abs. 1 iVm Art 75 Abs. 2 erließ die EBA eine Leitlinie für eine solide Vergütungspolitik (EBA/GL/2015/22).¹⁹² Diese Leitlinie für eine solide Vergütungspolitik (veröffentlicht am 27.06.2016) trat am 01.01.2017 in Kraft und löste die bis dahin gültige CEBS-Guideline ab, welche im Dezember 2010 veröffentlicht wurde. Die von der EBA herausgegebene Leitlinie ist in vielen Bereichen eine Weiterentwicklung der bestehenden CEBS-Guideline. Eine grundlegende Änderung gibt es jedoch in Bezug auf den Vergütungsbegriff und den damit einhergehenden Unterscheidungen zwischen fester und variabler Vergütung. Bis zur Einführung der EBA-L per 01.01.2017 wurde all das als fester Teil der Vergütung gesehen, was nicht als variable Vergütung definiert war. In der neuen Leitlinie verhält es sich genau umgekehrt: alles

¹⁸⁸ Vgl. G20 (2009), S. 8.

¹⁸⁹ Vgl. FSB (2009), S. 3f.

¹⁹⁰ Vgl. PIELA (2014), S. 37.

¹⁹¹ S. EU-Richtlinie 2010/76 (2010), S. 329/3.

¹⁹² S. Art 74 Abs. 3 und Art 75 Abs. 2 der RL 2016/36/EU und Angaben gem. Art 450 der VO (EU) 575/2013.

was keine feste Vergütung nach allen vorgegebenen Kriterien ist, ist somit als variable Vergütung zu klassifizieren. Daher gab es für die Kreditinstitute und ihre Vergütungssysteme Anpassungsbedarf in Hinblick auf den geänderten Vergütungsbegriff.¹⁹³ Die wichtigsten Änderungen beziehen sich damit auf die zuvor genannte neue Definition der Entgeltbestandteile, die Klarstellung hinsichtlich „allowances“ sowie die detaillierten Regeln zu Malus und Rückforderungen. Die viel diskutierte Neutralisierungsmöglichkeit, welche es unter bestimmten Voraussetzungen gestattet besondere Vergütungsvorschriften für bestimmte Risikoträger nicht anwenden zu müssen, bleibt aufrecht.¹⁹⁴ Weiters wurde am 28.09.2016 von der EBA eine weitere Leitlinie „on Remuneration of Sales Staff“ (EBA/GL/2016/06) veröffentlicht, welche per 13.01.2018 in Kraft getreten ist.

Die EBA ersetzte die CEBS per 01.01.2011. Die von der EBA weiterentwickelten Leitlinien beinhaltet zusätzlich zu den oben genannten Änderungen die in Art 450 CRR dargelegten Anforderungen an die Vergütungspolitik für Mitarbeiterkategorien die sich wesentlich auf das Risikoprofil des jeweiligen Institutes auswirken. Aufgrund der Leitlinie haben die Aufsichtsbehörden und die Institute dafür Sorge zu tragen, dass die Empfehlungen der Leitlinie umgesetzt werden. In Österreich entschied sich die Finanzmarktaufsichtsbehörde (FMA) dafür, die EBA-L uneingeschränkt anzuwenden und dass diese für das Jahr 2017 erstmalig anwendbar ist.¹⁹⁵

7.3.2. Nationalen Bestimmungen des BWG und Rundschreiben der FMA

In den nationalen Bestimmungen des Bankwesen-Gesetzes (BWG) sind in den §§ 33, 39 Abs. 2 in Verbindung mit 39b samt Anlagen die Vergütungspolitik und Vergütungspraktiken von Kreditinstituten und Kreditinstitutsgruppen festgelegt. Ziel dabei ist die Vermeidung falscher Anreize sowie die Schaffung eines effizienten und soliden Risikomanagements und die Förderung von nachhaltigen Handeln in der Finanzbranche.

Am 18. Jänner 2018 veröffentlichte die FMA in Zusammenarbeit mit der OeNB eine Neufassung des Rundschreibens „FMA-Rundschreiben zu §§ 39 Abs. 2, 39b und 39c BWG über Grundsätze der Vergütungspolitik und Praktiken“. Gemäß § 39c BWG müssen Kreditinstitute demnach unter bestimmten Voraussetzungen einen Vergütungsausschuss einrichten. Dies muss vom Aufsichtsrat des Kreditinstitutes vorgenommen werden. Die Voraussetzungen dafür sind, dass übertragbare Wertpapiere ausgegeben wurden, das Institut zum Handel an einem geregelten Markt nach Börsengesetz zugelassen ist und die Bilanzsumme fünf Milliarden Euro übersteigt. Mittels des neuen FMA-Rundschreibens wurden auch die Begriffe „Sperrfrist“ und „Haltefrist“ vereinheitlicht.

¹⁹³ Vgl. SINDELAR (2017), Onlinequelle [02.04.2020].

¹⁹⁴ Vgl. PESCHEK/PÖSCHL (2016), S. 193 ff.

¹⁹⁵ Vgl. PESCHEK/PÖSCHL (2016), S. 193 ff.

Es wurde klargestellt, dass 3 Jahre als Regel bei sofortiger Übereignung anzuwenden sind. Die dritte Änderung ist die Neudefinierung von generellen und speziellen Grundsätzen, welche im § 39b BWG festgelegt wurden. Die generellen Grundsätze sind dabei für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die speziellen nur für angeführte Mitarbeiterkategorien anwendbar. Die Neufassung umfasst auch das angemessene Verhältnis zwischen fixer und variabler Vergütung, die vorzeitige Beendigung des Vertrags in Hinblick auf den langfristigen Erfolg sowie die Nichtanwendung von persönlichen Hedging-Strategien. Es wurde weiters auch festgelegt, dass die Ziffer 10, welche die Erfolgsmessung beinhaltet, nicht mehr unter den Neutralisierungsgrundsatz fallen kann.¹⁹⁶

7.4. Grundsätze der Vergütungspolitik der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen

Die Vergütungspolitik der Raiffeisenbank als Arbeitgeber soll die Bindung von qualifizierten Mitarbeitern an das Kreditinstitut fördern. Ebenso soll dadurch die dauerhafte Umsetzung der Strategie der Kundenbindung mithilfe des modernen Personalmanagements fokussiert werden. In der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen ist die Geschäftsleitung unter Einbindung des Vorstandes und des Aufsichtsrates für die Vergütungspolitik zuständig. Für die Vergütung der Geschäftsleitung sind der Vorstand und der Aufsichtsrat verantwortlich. Weiters wurde festgelegt, dass der Personalbereich bei der Gestaltung der Vergütungsregelungen mitzuwirken hat und der Risiko- und Compliance-Bereich ebenfalls wirksamen Input zur Gestaltung zu geben hat. Die generelle Regelung der Vergütung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgt durch den Kollektivvertrag, Betriebsvereinbarungen und Einzelvereinbarungen. Zusätzlich können noch Zuwendungen wie Bilanzgeld ausbezahlt werden. Die Vergütung hängt von der Funktion, der Übernahme von Führungsaufgaben, der fachlichen und persönlichen Qualifikation sowie der einschlägigen Erfahrung ab.¹⁹⁷

Die Vergütung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat einen fixen und einen variablen Gehaltsbestandteil. Fixe Entlohnungsbestandteile sind unter anderem das kollektivvertragliche Schema Gehalt, starre/valorisierbare/aufzehrbare Zulagen, Jubiläumsgelder, Kinderzulagen, Managementzulagen (nur an identifizierte Mitarbeiter gem. Rz 121 EBA-Guideline) sowie gesetzlich, kollektivvertraglich und einzelvertraglich vereinbarte Abfertigungen. Unter die variablen Entlohnungsbestandteile fallen Erfolgsprämien für erreichte Ziele. Die variable Jahresvergütung ist laut Vergütungspolitik derzeit mit einem Höchstbetrag des 1,5fachen des monatlichen Bruttogehaltes gedeckelt. Weiters wurde festgelegt, dass es keine garantierte variable Vergütung gibt, sondern diese immer vom Erreichen des Unternehmenserfolgs sowie der Einzelziele abhängig ist.¹⁹⁸

¹⁹⁶ Vgl. KPMG (2018), Onlinequelle [27.02.2020].

¹⁹⁷ S. Anhang, S. 176 f.

¹⁹⁸ S. Anhang, S. 177 f.

Die Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen betreibt hauptsächlich Einlagen- und Kreditgeschäft und weist eine Bilanzsumme von weniger als 1 Mrd. Euro auf. Somit wird sie als nicht-komplexes Institut eingestuft. Es liegen auch keine weiteren außergewöhnlichen Faktoren vor, die diese Einstufung widerlegen würden. Aufgrund dessen ist die Zurückbehaltung der variablen Vergütung inkl. allfälliger Abfindungszahlungen über 5 Jahre neutralisiert (siehe Ziffer 12 der Anlage zu § 39b BWG). Auch die vom Institut begebenen Instrumente, wie beispielsweise die Genossenschaftsanteile erfüllen nicht die Anforderungen der Z 11 der Anlage zu § 39b BWG und somit darf die Auszahlung von Prämien in ihrer Gesamthöhe und bar erfolgen.¹⁹⁹

In der Raiffeisenbank wurde am 05.12.2019 die Vergütungspolitik auf Hinblick auf die Definition von Risk Taker überprüft. Als Risk Taker wurden die Geschäftsleitung sowie die Leitung des Risikomanagements, die Leiterin der Compliance-Abteilung und der Leiter der Innenrevision namhaft gemacht. Die Überprüfung dieser Personen findet einmal jährlich nach den Vorgaben der Delegierten Verordnung (EU) Nr. 604/2014 der Kommission vom 4. März 2014 statt.²⁰⁰

¹⁹⁹ S. Anhang, S. 180 f.

²⁰⁰ Vgl. RAIFFEISENBANK LIESINGTAL-ST. STEFAN EGEN (2019), Vereinbarung Prüfung Risk Taker.

8. Empirische Untersuchungen

Dieses Kapitel fasst die Ergebnisse der Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen zum Thema Prämienzahlungen in Hinblick auf leistungsorientierte Entlohnung zusammen. Weiters werden die Ergebnisse der qualitativen Interviews mit der Geschäftsleitung und den daraus resultierenden Wünschen und Zielen dargestellt.

Die Befragung mittels Fragebogen wurde gewählt, da damit gewährleistet ist, dass allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die gleichen Fragen gestellt werden. Der Fragebogen wurde als Online-Befragung durchgeführt, da die Themen Entlohnung sowie Mitarbeiterzufriedenheit sehr sensibel zu behandeln sind. Deshalb wurde eine anonyme Online Befragung mittels des Anbieters Unipark der Paper-Pencil Methode vorgezogen, auch wenn somit die Möglichkeit zu Erklärungen teilweise verloren ging. In Hinblick auf die Mitarbeiterbefragung wurde die Methode der Vollerhebung (Zensus) verwendet. Hierbei wird jedes Element der Grundgesamtheit untersucht. Statistisch gesehen stellt diese Art der Erhebung den Idealfall dar.²⁰¹ Die Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatte den Zweck, die Defizite des bisherigen Systems aufzuzeigen sowie Verbesserungsvorschläge zu erhalten. Außerdem wurde darauf abgezielt, Ideen zur variablen Vergütung außerhalb von Bonuszahlungen zu finden. Die Befragung sollte die Notwendigkeit der variablen Vergütung sowie den Zugang der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu deutlich machen.

Das qualitative Interview wurde teilweise auf Basis der Mitarbeiterbefragung aufgebaut. Somit konnten die Wünsche und Anregungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einbezogen werden und die Reaktion der Geschäftsleiter darauf dokumentiert werden. Die qualitative Befragung in Form eines leitfadengestützten Interviews wurde gewählt, da somit noch umfassendere Erkenntnisse von Seiten der Geschäftsleitung im Rahmen ihrer Funktion hinsichtlich der zu erforschenden Thematik gewonnen werden können. Die Interviews hatten das Ziel, den bisherigen Einfluss der Entlohnungssysteme zu erforschen sowie mögliche Zielvorgaben für die Geschäftsleitung zu identifizieren. Zusätzlich wurden Chancen und Risiken einer variablen Entlohnung und deren Einführung bzw. Veränderung aus Sicht der Geschäftsleiter abgefragt.

²⁰¹ Vgl. HOMBURG/KROHMER (2016), S. 249 ff.

8.1. Untersuchungsergebnisse der Mitarbeiterbefragung in der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen

Bevor mit der Befragung begonnen werden kann, müssen zwei Fragen geklärt werden. Zum einen „Was soll erhoben werden?“ und zum anderen „Bei wem soll erhoben werden?“²⁰² Die erste Frage wurde bereits durch die theoretische Annäherung an das Thema beschrieben sowie durch den Entwurf des Fragebogens²⁰³ geklärt. Zur Klärung der zweiten Frage muss zunächst die Grundgesamtheit bestimmt werden. Dabei versteht man unter der Grundgesamtheit die Menge aller möglichen Personen, auf welche sich die empirische Erhebung bezieht und über welche eine Aussage getroffen werden soll.²⁰⁴

Ermittlung der Grundgesamtheit

Die Grundgesamtheit dieser Befragung umfasst alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen, welche schon länger als ein Jahr im Unternehmen tätig sind. Somit sind von derzeit 30 beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 29 Personen für den Fragebogen relevant.



Abbildung 11: Ermittelte Grundgesamtheit, Quelle: eigene Darstellung.

Feldplanung und Ablauf der empirischen Untersuchung

Die Erstellung des Fragebogens wurde am 10. Dezember 2019 abgeschlossen. Die Umfrage begann am 13. Jänner 2020 und endete am 08. Februar 2020. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit für die Beantwortung des Fragebogens lag bei 32 Minuten und 7 Sekunden.

²⁰² Vgl. BRAUNECKER (2016), S. 37.

²⁰³ S. Anhang, S. 157 ff.

²⁰⁴ Vgl. KARMAVIN/KARMAVIN (1977), S. 224.

8.1.1. Struktur der Befragung

Im Rahmen der Untersuchung wurde von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie auch von der Geschäftsführung derselbe Fragebogen beantwortet. Die befragten Personen wurden anhand von Geschlecht, Alter, ursprünglichen Arbeitgeber sowie der derzeitigen Tätigkeit in der Raiffeisenbank charakterisiert.

Geschlecht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

In der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen wurden 11 männliche Personen (37,9%) sowie 18 weibliche Personen (62,1%) befragt.

Geschlecht MitarbeiterInnen		n = 29
Männlich	11	37,9%
Weiblich	18	62,1%
	29	100,0%

Tabelle 5: Geschlecht der befragten MitarbeiterInnen, Quelle: eigene Darstellung.

Alter der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Für die Darstellung der Altersverteilung wurden drei Altersgruppen gebildet, wobei für das Mindestalter der Befragung das niedrigste wahrscheinliche Eintrittsalter (Voraussetzung zur Aufnahme ist eine abgeschlossene Matura) angenommen wurde. Wie nachstehender Tabelle entnommen werden kann, sind 13,8% der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zwischen 18 und 29 Jahre alt. Weitere 44,8% sind zwischen 30 und 49 Jahre und die Altersgruppe der über 50-Jährigen ist mit 41,4% vertreten.

Alter MitarbeiterInnen		n = 29
18 bis 29 Jahre	4	13,8%
30 bis 49 Jahre	13	44,8%
50 Jahre und älter	12	41,4%
	29	100,0%

Tabelle 6: Altersverteilung der befragten MitarbeiterInnen, Quelle: eigene Darstellung.

Ursprünglicher Arbeitgeber

21 der befragten Personen waren vor der Fusion in der Raiffeisenbank Liesingtal eGen tätig. Demgegenüber stehen 8 Personen, die der ehemaligen Raiffeisenbank St. Stefan-Kraubath eGen zuzuordnen sind.

Ursprünglicher Arbeitgeber		n = 29
Raiffeisenbank Liesingtal eGen	21	72,4%
Raiffeisenbank St. Stefan-Kraubath eGen	8	27,6%
	29	100,0%

Tabelle 7: Ursprünglicher Arbeitgeber, Quelle: eigene Darstellung.

Tätigkeit in der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen

In Bezug auf die derzeitige Tätigkeit in der Raiffeisenbank lässt sich sagen, dass der Großteil der Belegschaft dem Vertrieb (34,5%) zuzuordnen ist. Zusätzlich sind weitere 20,7% direkt dem Kundengeschäft als Schaltermitarbeiterinnen und Schaltermitarbeiter zugeordnet. Demgegenüber stehen 20,7% der Belegschaft als Marktservicemitarbeiter sowie 13,8% im sonstigen Back-Office-Bereich. 10,3% der befragten Personen, das sind nominal drei Personen, sind direkt der Geschäftsleitung zuzuordnen.

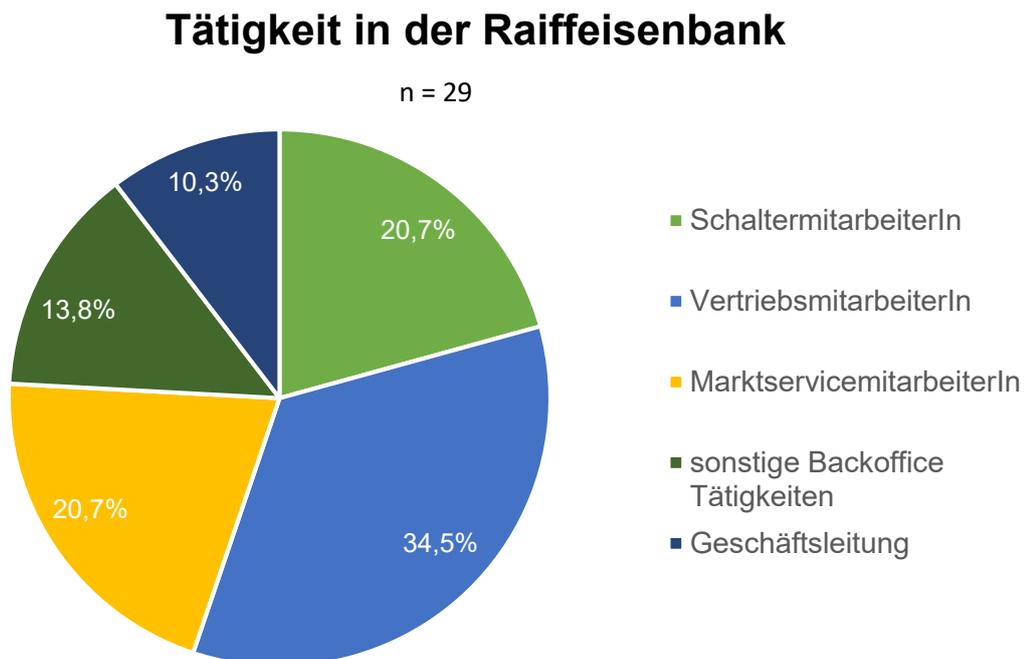


Abbildung 12: Tätigkeit in der Raiffeisenbank, Quelle: eigene Darstellung.

8.1.2. Auswertung der Befragung

Am Beginn des Fragebogens wurde die Mitarbeiterzufriedenheit in der Raiffeisenbank abgefragt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde gefragt, ob sie Ihre Arbeit als wichtig und sinnvoll

erachtet und ob sie sich durch Ihre Vorgesetzten bestärkt fühlen, sich für das Unternehmen einzusetzen und überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen. Der Großteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (69,0%) empfindet die Arbeit als sehr wichtig und sinnvoll oder als wichtig und sinnvoll (27,6%). Lediglich 1 Person (3,4%) empfindet die Arbeit als kaum wichtig und sinnvoll. Auch die Bestärkung durch die Vorgesetzten wird von 48,3% bestätigt und von 41,4% zumindest als teilweise vorhanden empfunden. 10,3% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich von ihren Vorgesetzten jedoch nicht bestärkt, überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen und geben als Grund fehlende Wertschätzung sowie zu wenig Mitspracherecht an.

Anschließend wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Thema Entlohnung befragt. Wie in der Grafik ersichtlich, gaben 65,5% an, sich angemessen und gerecht entlohnt zu fühlen und 34,5% das Gegenteil. Dabei gibt es gemäß dem Chi-Quadrat-Test ($X^2(2) = 3.662, p > .05$) keinen signifikanten Unterschied zwischen der Altersverteilung und der Zufriedenheit mit der Entlohnung.

Fühlen Sie sich aktuell angemessen und gerecht entlohnt?

n = 29

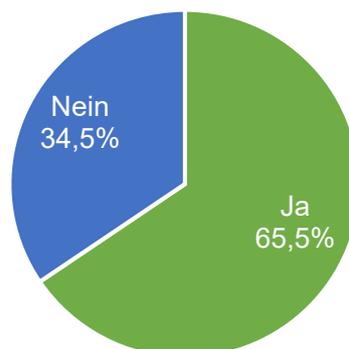


Abbildung 13: Empfinden zum Thema gerechte Entlohnung, Quelle: eigene Darstellung.

Die Frage, ob variable Prämienzahlungen derzeit Bestandteil des Einkommens waren beantworteten nur 16 der befragten Personen mit Ja. Demgegenüber stehen 13 Personen, die angeben keine Prämienzahlungen erhalten zu haben. Hier zeigt sich, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilweise schlecht über die Sonderzahlungen aufgeklärt sind, da nur 3 Personen bis lange nie von einer variablen Prämienzahlung profitiert haben. Dies zeigt sich auch in der Frage, wie viel die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit wären, als variablen Gehaltsbestandteil zu akzeptieren.

Wie viel wären Sie bereit, als variablen Gehaltsbestandteil zu akzeptieren?

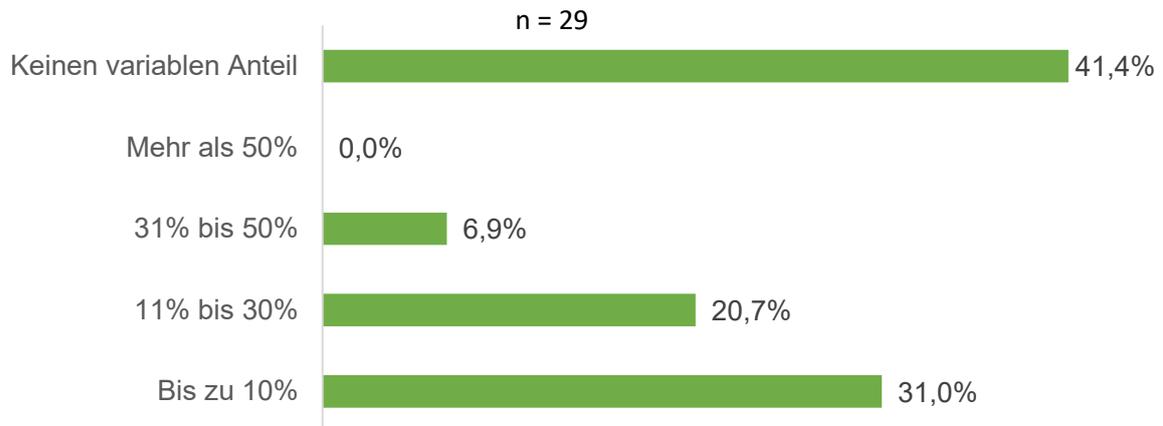


Abbildung 14: Akzeptanz variabler Gehaltsbestandteil, Quelle: eigene Darstellung.

Wie in der Grafik ersichtlich, würden 41,4% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keinen variablen Gehaltsbestandteil akzeptieren. Somit wird die Zielerreichungsprämie derzeit nicht als variabler Gehaltsbestandteil war genommen. 31,0% der befragten Personen würden einen variablen Gehaltsbestandteil bis zu 10%, 20,7% der befragten bis zu 30% und 2 Personen (6,9%) sogar bis zu 50% akzeptieren. Hierbei gibt es keinen signifikanten Unterschied zwischen den Bereichen Vertrieb und Back-Office ($X^2(3) = 1.458$, $p > .05$). Erwähnenswert ist, dass beide Personen die einen variablen Gehaltsbestandteil bis zu 50% akzeptieren würden, dem Markt zuzuordnen sind.

Das aktuelle Entlohnungsmodell wird in der Raiffeisenbank durchwegs als unproblematisch aber nicht unbedingt als sehr motivationsfördernd gesehen. Lediglich 3 Mitarbeiter geben an, das aktuelle Entlohnungsmodell als sehr motivierend zu empfinden. 9 Personen finden es zumindest motivierend und 12 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter empfinden es weder als motivierend noch als nicht motivierend. 5 Personen sind mit dem Konzept der Entlohnung derzeit nicht zufrieden, da die Zielvereinbarungen sehr schwammig formuliert sind und die genaue Aufteilung der vergebenen Prämie oftmals nicht nachvollziehbar ist. Auch wurde die ständige Zunahme der Aufgaben und Verantwortungen unter denselben Gehaltsstufen als Problem genannt.

Als Anreize, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren würden, gaben 21 Personen Prämienzahlungen, 12 Personen zusätzliche Urlaubstage, 11 Personen zusätzliche Weiterbildungsmöglichkeiten, 10 Personen Sachprämien und 9 Personen Sonstige Vergütungen wie eine generelle Zulagerhöhung, Anerkennung und Lob, Wertschätzung und Karriereaussichten an.

Welche Anreize würden Sie als Arbeitnehmer/Arbeitnehmerin motivieren?

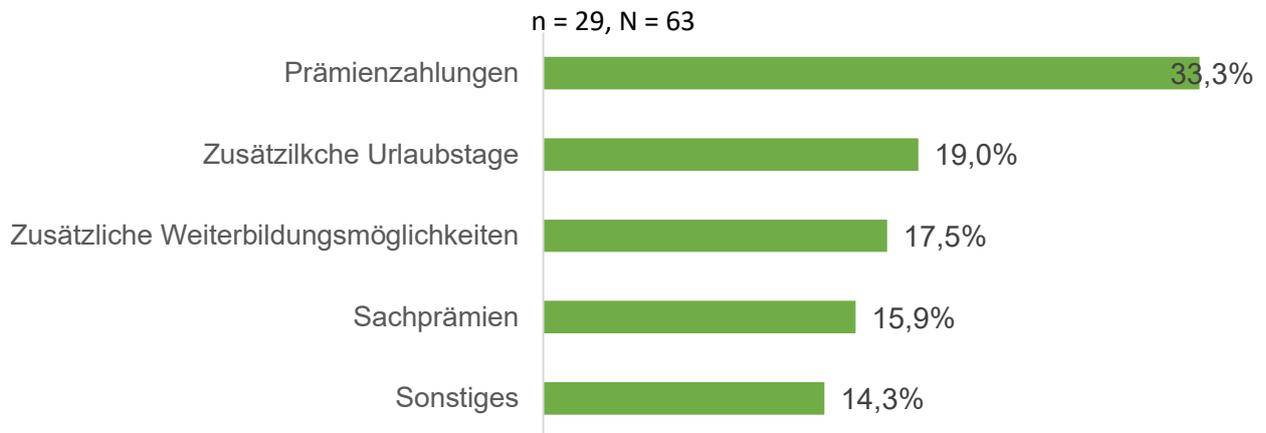


Abbildung 15: Motivierende Anreize, Quelle: eigene Darstellung.

In Hinblick auf variable Entlohnung sind sich 62,1% der Befragten einig, dass dadurch die Leistungsbereitschaft generell steigen kann. 37,9% sind jedoch der Meinung, dass eine variable Entlohnung nichts zur Leistungssteigerung beitragen würde. Demgegenüber stehen wiederum 41,4% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die glauben, dass durch eine höhere Prämie ihre derzeitige Leistung noch weiter gesteigert werden kann und 58,6% die der Meinung sind, dass dies nicht möglich ist.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden auch zu ihrer generellen Meinung über das derzeitige Modell der Prämienzahlung befragt. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass 7 Personen der Meinung sind, dass eine ungerechte Verteilung vorliegt. 4 Personen finden das derzeitige System in Ordnung und jeweils 3 Personen denken, dass das Modell Verbesserungspotenzial hat und die Zielvereinbarungen ungenügend sind. Weitere 3 Personen haben derzeit keine Erfahrung mit Prämienzahlungen. 2 Personen empfinden das gesamte System als teilweise ungerecht. Standardisierte Zielvorgaben, Transparenz, Erhöhung der Grundvergütung, die Vertriebsabhängigkeit, die Belohnung des Arbeitsaufwandes, die Höhe der Prämie sowie die fragwürdige Beurteilung der Arbeitsleistung wurden jeweils von 1 Person genannt.

Was denken Sie über das derzeitige Modell der Prämienzahlungen?



Abbildung 16: Gedanken zum bestehenden Prämienmodell, Quelle: eigene Darstellung.

Die Fairness des derzeitigen Systems beurteilten 6 Mitarbeiter als fair, 16 als teilweise fair und 7 als unfair. Die Gründe warum das System als nicht fair gesehen wird reichen von der ungerechten und nicht nachvollziehbaren Verteilung bis hin zur Frage der Beurteilung der Arbeitsleistung im Back-Office Bereich.

Die Frage, ob die derzeitigen Ziele als fair empfunden werden, wurde nur an Personen gestellt, die derzeit am System der variablen Vergütung teilnehmen. Da nur 16 Personen der Meinung waren, eine variable Vergütung zu erhalten liegt hier die Teilnehmerzahl ebenfalls bei 16. Dabei geben 5 Personen an, die Ziele als fair zu empfinden, 8 Personen empfinden sie als teilweise fair und 3 Personen empfinden sie als nicht fair. Die Begründungen hierfür liegen in der ungenauen Zieldefinieren („Es sollte berücksichtigt werden, was der Mitarbeiter für die Bank bzw. für seinen Job leistet. Die Ziele sollten dem angepasst werden was der Mitarbeiter auch tatsächlich macht“)

sowie dem ständigen Anstieg der Produktziele am Markt. Auch wurde kritisiert, dass die Geschäftsleitung keine Zielvorgaben zu erreichen hat und dennoch eine Prämie erhält. Von 16 befragten Personen denken 11, dass sie die vorgesehenen Ziele durch ihr Verhalten beeinflussen und erreichen können. 3 Personen denken, dass dies teilweise möglich ist und 2 Personen denken, dass sie durch ihr Handeln die Ziele nicht beeinflussen oder erreichen können.

Haben Sie das Gefühl, die vorgegebenen Ziele können durch Ihr Verhalten beeinflusst und erreicht werden?

n = 16

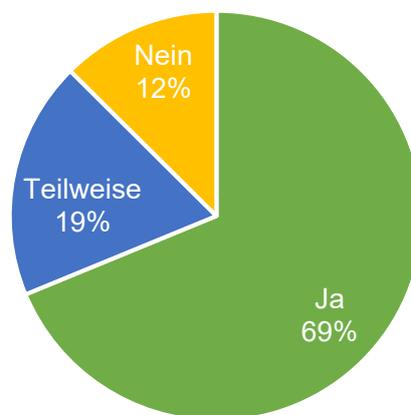


Abbildung 17: Beeinflussbarkeit der Ziele, Quelle: eigene Darstellung.

Zusätzlich wurde auch die motivierende Wirkung der Ziele auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgefragt. Dazu geben 12,5% an, dass die Ziele eine sehr motivierende Wirkung auf sie haben. Für 43,8% sind sie motivierend und für die verbleibenden 41,2% tragen sie nichts zur Motivationssteigerung bei. Hierbei ist anzumerken, dass Vertriebsmitarbeiterinnen und Vertriebsmitarbeiter die bisherigen Ziele tendenziell motivierender einschätzen. 100% der Personen, welche mit sehr motivierend geantwortet haben, sind dem Vertrieb zuzuordnen. Back-Office Mitarbeiter hingegen sind tendenziell der Meinung, dass die Ziele weniger motivierend sind. Hier liegt jedoch kein signifikanter Unterschied ($\chi^2(4) = 5.804, p > .05$) vor.

Haben die vereinbarten Ziele eine motivierende Wirkung auf Sie?

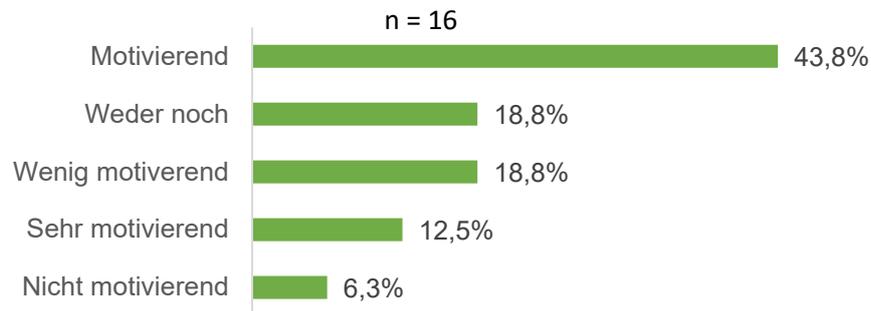


Abbildung 18: Motivierende Wirkung der Ziele, Quelle: eigene Darstellung.

Von 29 befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geben nur 5 Personen an, dass das aktuelle Vergütungssystem einen positiven Einfluss auf Ihre Arbeitsanstrengung hat. 24 Personen hingegen sehen hier keinen nennenswerten Einfluss. Etwas mehr als die Hälfte der Mitarbeiter (51,7%) fühlt sich über das derzeit vorliegende Vergütungssystem gut informiert. Dennoch fühlen sich 48,3% der Belegschaft nicht in der Lage, ihre Bonuszahlungen selbst nachberechnen zu können. 27,6% geben an, dazu in der Lage zu sein und 24,1% können dazu keine Antwort geben. Von den befragten Personen geben 17 an, dass ihre Ziele klar, nachvollziehbar und verständlich formuliert waren. 5 Personen geben an, dass dem nicht so war und 7 Personen können dazu keine Antwort geben.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden auch zu grundsätzlichen Themengebieten in ihrem Arbeitsleben befragt. Dabei zeigt sich generell ein sehr positives Bild des Unternehmens. Vor allem der hohe Eigenverantwortungsgrad hinsichtlich der Tätigkeiten wird von den Mitarbeitern wahrgenommen wie auch die Kundenorientierung und die Wertschätzung von Seiten der Führungskräfte. Lediglich der Leistungsgerechten Bezahlung wird von 21% der Mitarbeiter nicht zugestimmt und ebenfalls die Tatsache, dass auf die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geachtet wird, wird von 28% als nicht richtig empfunden.

Was ist Ihr Eindruck: Wie sehr treffen folgende Punkte auf Ihr Arbeitsleben zu?

n = 29

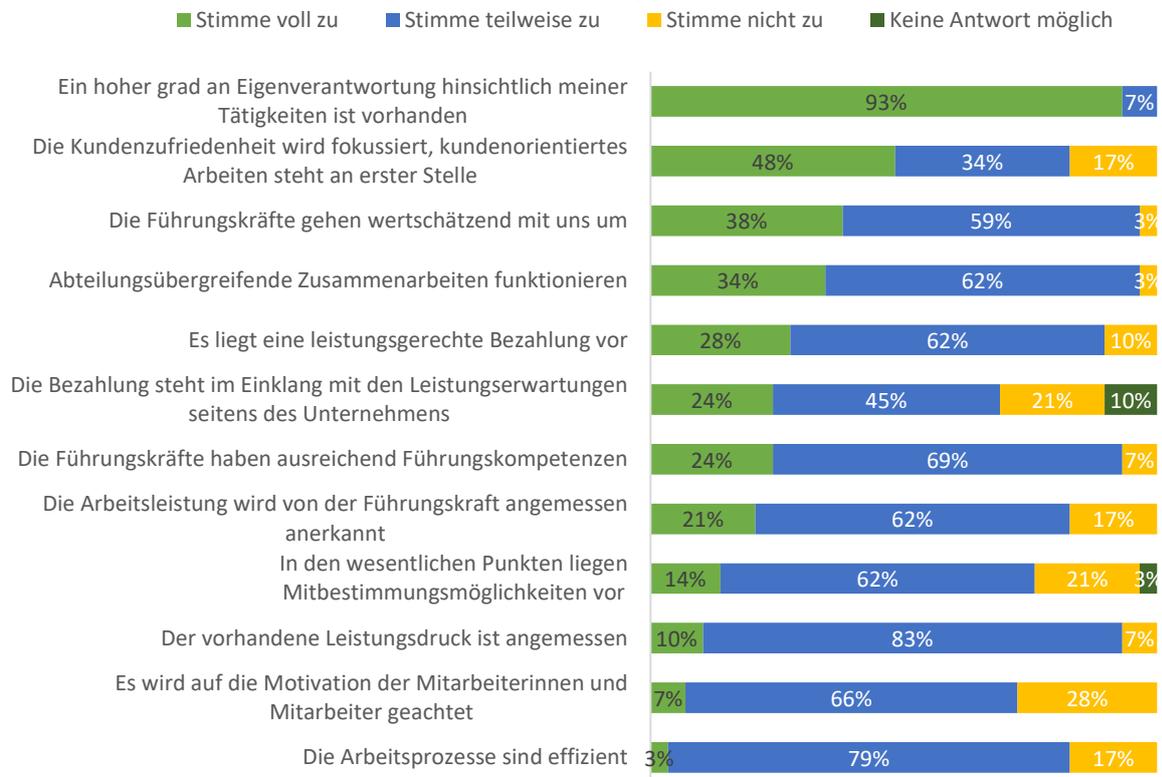


Abbildung 19: Stimmungslage der Belegschaft, Quelle: eigene Darstellung.

Auch mögliche Zielvorgaben wurden im Fragebogen getestet. Auf diese wird im späteren Bereich dieser Arbeit noch näher eingegangen. Im Allgemeinen werden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern jedoch qualitative Ziele bevorzugt. Dies zeigt sich daran, dass 21 Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen das Ziel „Einhaltung der Qualitätsstandards“ als motivierend und fair empfinden jedoch nur 11 den Abschluss von einer bestimmten Anzahl an Verträgen.

Welche dieser Zielvorgaben empfinden Sie als motivierend und fair?



Abbildung 20: Beurteilung Ziele, Quelle: eigene Darstellung.

Grundsätzlich wollen 86,2% der Belegschaft auch in Zukunft die Möglichkeit einer leistungsorientierten Vergütung in Form von Prämienzahlungen haben. Nur 13,8% (4 Personen) haben auf diese Frage mit Nein geantwortet.

Wollen Sie in Zukunft die Möglichkeit einer leistungsorientierten Vergütung in Form von Prämienzahlungen haben?

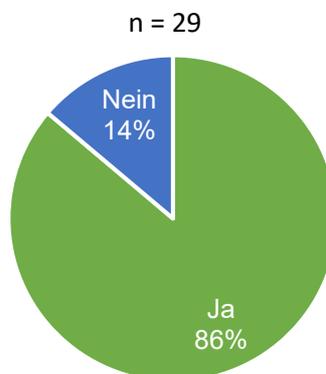


Abbildung 21: Wunsch zur Prämienzahlung, Quelle: eigene Darstellung.

8.1.3. Resümee zur Mitarbeiterbefragung

Grundsätzlich zeichnet sich durch die Mitarbeiterbefragung ein positives Bild zur Unternehmenskultur der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen ab. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter empfinden ihre Arbeit zum großen Teil (69,0%) als sehr wichtig und sinnvoll und fühlen sich bestärkt, sich für das Unternehmen einzusetzen (89,7%). Hinsichtlich der Motivationsförderung, der Wertschätzung von Seiten der Führungskräfte sowie den Zielvereinbarungen und der gerechten Verteilung der Prämienzahlung besteht jedoch noch Verbesserungspotenzial. Es wurde vermehrt angemerkt, dass die Verteilung der Prämienzahlung nicht nachvollziehbar ist und Großteils nach dem „Gießkannenprinzip“ durchgeführt wird, wodurch die motivationsfördernde Wirkung verloren geht. Auch die leistungsgerechte Bezahlung war in der Befragung negativ behaftet. Wobei es hierbei keinen signifikanten Unterschied in den unterschiedlichen Alterskategorien gibt.

Die Befragung zeigt, dass das System zur leistungsorientierten Entlohnung überarbeitet werden sollte und vor allem auf den Zielvereinbarungsprozess und gerechte Ziele sowie eine gerechte Verteilung geachtet werden muss. Nur wenn diese Punkte auch tatsächlich berücksichtigt und eingearbeitet werden, wird das System von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern akzeptiert werden und auch die Leistungsbereitschaft sowie die Motivation steigern können.

8.2. Leitfaden gestützte Interviews mit der Geschäftsleitung der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen

Als Befragungsform wurde die mündliche Befragung in Form eines Interviews gewählt. Die Einzelinterviews wurden mit den Geschäftsleitern der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen geführt um zu erheben, welche Schwachstellen das bisherige System ihrer Meinung nach hatte und worauf bei der Überarbeitung geachtet werden muss. Zusätzlich konnten auch einzelne Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung in das Interview mit einfließen um Problemfelder zu besprechen. Auch konnten somit Vorschläge für Geschäftsleiterziele erarbeitet werden.

Der Interviewleitfaden bestand aus folgenden 11 offenen Fragen, welche im Interview als Gesprächsgrundlage dienten.²⁰⁵

1. Ist für Ihre Bank ein variables Vergütungssystem sinnvoll?
2. Wie sollte ein variables Vergütungssystem idealer Weise ausgestaltet sein? – Ohne Rücksicht auf tarifliche und gesetzliche Vorschriften?
3. Wie wirkt sich das derzeitige System betriebswirtschaftlich auf das Unternehmen aus?

²⁰⁵ S. Anhang, S. 134.

4. Was denken Sie, wie würden sich qualitative Beratungsziele auf die Kundenzufriedenheit auswirken?
5. Studien belegen, dass ein variables Vergütungssystem nur erfolgreich ist, wenn es von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern akzeptiert wird. Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein bzw. welche Problemfelder müssen beachtet werden, dass das System Akzeptanz findet? (Transparenz der Verteilung / Transparenz und Verlässlichkeit Messsysteme / Erreichbarkeit der Ziele / Kommunikation in der Einführungsphase)
6. Intrinsische Motivation gilt als die stärkste Form der Motivation. Kritiker der variablen Entlohnung sehen oftmals die Gefahr, dass monetäre Anreize die intrinsische Motivation zerstören können. Wie sieht die Geschäftsleitung dieses Problemfeld und wie soll dies im System berücksichtigt werden?
7. Was halten Sie persönlich von einer variablen Vergütung
8. Haben Sie variable Gehaltsbestandteile und wie viel % Ihres Jahreseinkommens sind variabel?
9. Welche Ziele sind Ihrer Meinung nach für die Geschäftsleitung sinnvoll? Können Sie Beispiele nennen?
10. Wie wirkt sich die variable Vergütung auf Ihre Motivation aus?
11. Motiviert Sie die Prämie am meisten oder gibt es andere Anreize, die ihre Motivation stärker antreiben?

Auswertung

Die Interviews wurden mit einem digitalen Recorder aufgenommen und im Anschluss daran transkribiert. Anschließend wurden die Ergebnisse mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring analysiert und ausgewertet. Aufgrund der geringen Datenmenge wurde auf eine computergestützte Auswertung verzichtet und die Interviews mithilfe von unterschiedlichen Farben den jeweiligen Kategorien zugeordnet.

8.2.1. Ergebnisse der Geschäftsleiterinterviews

Für die Analyse der Interviews wurden die Aussagen der Geschäftsleiter in unterschiedliche Kategorien eingeteilt. Hierfür wurde ein Kodierleitfaden erstellt.²⁰⁶ In Bezug auf den vorhandenen Interviewleitfaden haben sich folgende Oberkategorien ableiten lassen:

- Sinnhaftigkeit eines variablen Vergütungssystems
- Ausgestaltung eines optimalen Vergütungssystems
- Betriebswirtschaftliche Auswirkungen eines Vergütungssystems

²⁰⁶ S. Anhang, S. 135 ff.

- Auswirkung qualitativer Beratungsziele auf die Kundenzufriedenheit
- Voraussetzungen für die Akzeptanz innerhalb der Belegschaft
- Problemfelder in Hinblick auf die Akzeptanz des Systems
- Problemfeld: Zerstörung der intrinsischen Motivation durch monetäre Anreize
- Persönliche Meinung zur variablen Vergütung
- Anteil der variablen Vergütung innerhalb der Geschäftsleitung
- Ziele für Geschäftsleiter
- Auswirkung der variablen Vergütung auf die Motivation der Geschäftsleiter
- Andere motivierende Anreize bzw. Faktoren

In der weiterführenden Auswertung wurden den einzelnen Kategorien Textstellen aus den Interviews zugeordnet. Nachfolgend werden die einzelnen Kategorien und die Sichtweisen der Geschäftsleiter dazu ausgewertet.

Sinnhaftigkeit eines variablen Vergütungssystems

Einer von drei Geschäftsleitern ist der Meinung, dass ein variables Vergütungssystem nicht sinnvoll ist. Er begründet diese Aussage damit, dass Prämien nicht dazu geeignet sind, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusätzlich zu motivieren.²⁰⁷ Die verbleibenden zwei Geschäftsleiter sind sich einig, dass ein System zur variablen Vergütung sinnvoll ist, solange es einen Mehrwert für die Bank und die Mitarbeiter bietet.²⁰⁸

Im Vertrieb wird die variable Vergütung nahezu unumgänglich sein, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren, ist sich Herr Johann Schober, Geschäftsleiter Markt, sicher. In Hinblick auf den Back-Office Bereich wurden jedoch Zweifel an der Sinnhaftigkeit deutlich. „Wenn man Messgrößen für das Back-Office findet, ist das natürlich durchaus auch denkbar. Eine variable Vergütung ist immer davon abhängig, welches Ziel vorgegeben und erreicht wurde. Ich brauche Messgrößen und da du ich mir im Marktservice schwer“, weiß er.²⁰⁹

Ausgestaltung eines optimalen Vergütungssystems

Die optimale Form eines Vergütungssystems konnten von den Geschäftsleitern nicht genau beschrieben werden. Sie sind sich aber sicher, dass nur wirklich außergewöhnliche Leistungen honoriert werden sollen. Auf keinen Fall soll die einfache Arbeitstätigkeit zusätzlich mit einer Prämie belohnt werden.

²⁰⁷ S. Anhang, S. 138.

²⁰⁸ S. Anhang, S. 147, 151.

²⁰⁹ S. Anhang, S. 151 f.

Betriebswirtschaftliche Auswirkungen eines Vergütungssystems

Zurzeit wird das Vergütungssystem eher skeptisch betrachtet. Die Geschäftsleiter sind sich einig, dass das derzeitige System keine bis wenig positive Auswirkungen auf das Betriebsergebnis der Bank hat. Im Gegenteil ist sich Herr Dir. Helmuth Pölzl, Geschäftsleiter Markt, sicher, dass „[...] dadurch ein höherer Personalaufwand entsteht und es ertragsseitig aber nicht als zusätzlicher Ertrag vorhanden ist“.²¹⁰ Ein Vergütungssystem hat „[...] nur dann einen Sinn, wenn gleichzeitig auch die Erträge für die Bank gesteigert werden, damit eine Win-Win Situation vorliegt“, weiß Herr Peter Hoch, Geschäftsleiter Marktservice.²¹¹

Auswirkung qualitativer Beratungsziele auf die Kundenzufriedenheit

Die Geschäftsleiter sind sich sicher, dass qualitative Beratungsziele sich nur positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirken können. Somit muss sich „der Mitarbeiter ... vermehrt mit dem Produkt, welches er dem Kunden anbietet, auseinandersetzen und sich ein besseres Fachwissen aneignen“, ist man sich in der Geschäftsleitung einig.²¹² Somit würde das zu einem Vorteil für die Bank und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen, da die Kundenzufriedenheit steigt. Zusätzlich profitieren natürlich auch die Kundinnen und Kunden der Bank, da sie somit „nur Produkte, die auch [...] passen und die einen Mehrwert [...] haben“ angeboten bekommen.²¹³

Voraussetzungen für die Akzeptanz innerhalb der Belegschaft

Die Geschäftsleitung ist sich sicher, dass die Voraussetzung für eine breite Akzeptanz in der Belegschaft die richtige Kommunikation sowie die Nachvollziehbarkeit des gesamten Systems darstellt. Weiters sieht Herr Johann Schober die Voraussetzungen für die Akzeptanz des Systems darin, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vollständig über das System aufzuklären. Es muss genau geklärt werden, was vom jeweiligen Mitarbeiter/von der jeweiligen Mitarbeiterin erwartet wird. Zusätzlich müssen auch die fachlichen Qualifikationen sowie die technischen Voraussetzungen gegeben sein, um die Ziele erfüllen zu können.²¹⁴

Problemfelder in Hinblick auf die Akzeptanz des Systems

In Hinblick auf das bestehende System zeigen sich die Problemfelder, laut Geschäftsleitung, vor allem in Bezug auf die vereinbarten Ziele sowie die Transparenz der Verteilung. „Die Arbeitsleistung wurde in die Entscheidung oftmals nicht miteinbezogen und Mitarbeiter, die keine Mehrleistung erbracht haben, haben eine Prämie erhalten“, gibt Herr Dir. Helmuth Pölzl als essentielles

²¹⁰ S. Anhang, S. 138.

²¹¹ S. Anhang, S. 147.

²¹² S. Anhang, S. 139, 148.

²¹³ S. Anhang, S. 139.

²¹⁴ S. Anhang, S. 152 f.

Problem an.²¹⁵ Auch die Kommunikation des Entgeltsystems war nicht optimal und weist dementsprechend Verbesserungspotenzial auf. Dies führt zu einer abnehmenden Akzeptanz des Systems, da die Transparenz darunter leidet und sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter somit nicht mit dem System identifizieren können, weiß Herr Johann Schober.²¹⁶

Problemfeld: Zerstörung der intrinsischen Motivation durch monetäre Anreize

In Hinblick auf die Möglichkeit zur Zerstörung der intrinsischen Motivation reagieren die Geschäftsführer unterschiedlich. Während sich ein Geschäftsleiter sicher ist, dass intrinsisch motivierte Mitarbeiter durch Geld nicht noch mehr motiviert bzw. sogar demotiviert werden können, weiß Herr Johann Schober darauf hin, dass „wir [...] nun mal eine Leistungsgesellschaft“ sind und nur mithilfe von zusätzlichen Anreizen auch zusätzliche Leistungen erbracht werden.²¹⁷

Persönliche Meinung zur variablen Vergütung

Auch in Hinblick auf die persönliche Meinung der variablen Vergütung reagieren die Geschäftsleiter unterschiedlich. Für Herrn Dir. Helmuth Pölzl ist es klar, dass ein System zur leistungsorientierten Entlohnung Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht zusätzlich motivieren kann und es somit nicht notwendig ist. Stattdessen wäre es sinnvoller „gute Mitarbeiter mit einer höheren fixen Entlohnung belohnen“. ²¹⁸ Ein anderer Geschäftsleiter ist sich hingegen sicher, dass kein Weg an einer variablen Vergütung vorbeiführen wird. Vor allem im Vertrieb ist eine andere Lösung seiner Meinung nach nicht denkbar.²¹⁹

Anteil der variablen Vergütung innerhalb der Geschäftsleitung

Die variable Vergütung der Geschäftsleiter liegt laut Angaben zwischen 7% und 10%.²²⁰ Hervorgehoben werden muss hierbei, dass sich die Höhe der Prämie der Geschäftsleiter dabei nach den prozentuellen Prämien der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bemessen haben.²²¹

Ziele für Geschäftsleiter

Die Geschäftsleiter sind sich einig, dass Managementziele als Zielvorgaben geeignet sind. Als Beispiele wurden „Ziele hinsichtlich der Marktdurchdringung bzw. ein optimales Ressourcenmanagement“ genannt.²²² „Weiters wollen wir uns natürlich mit dem Landesschnitt der Raiffeisenbanken messen können, dass kann durchaus als Ziel vereinbart werden. Qualitative Ziele können

²¹⁵ S. Anhang, S. 142.

²¹⁶ S. Anhang, S. 154.

²¹⁷ S. Anhang, S. 143, 155.

²¹⁸ S. Anhang, S. 145.

²¹⁹ S. Anhang, S. 155.

²²⁰ S. Anhang, S. 150, 156.

²²¹ S. Anhang, S. 145.

²²² S. Anhang, S. 156.

beispielsweise die Mitarbeiterzufriedenheit sein [...] oder auch die Fluktuationsquote“, nennt Herr Johann Schober weitere mögliche Zielvorgaben. Natürlich soll dabei stets auf Nachhaltigkeit geachtet werden, um ein gesundes Wachstum zu gewährleisten.²²³ Ein anderer Geschäftsleiter nannte das Betriebsergebnis bzw. das EGT als einzig sinnvolle Zielvorgaben.²²⁴ Wobei Herr Peter Hoch darauf hinweist, dass direkte Mengenziele für die Geschäftsleitung schwierig vorzugeben sind und deshalb auch hier vermehrt auf Qualitätsziele gesetzt werden sollte.²²⁵

Auswirkung der variablen Vergütung auf die Motivation der Geschäftsleiter

Die Geschäftsleiter geben an, dass eine variable Vergütung nicht maßgeblich zu ihrer Motivation beiträgt. „Ich bin seit 41 Jahren beinahe zu 150% motiviert in diesem Haus zu arbeiten, ob ich jetzt eine variable Vergütung bekomme oder nicht“, gibt Herr Dir. Helmuth Pölzl an.²²⁶ Ein weiterer gibt an, dass eine variable Vergütung nur eine sehr geringe Auswirkung auf seine Motivation hat, er sich aber natürlich über zusätzliches Geld immer freut.²²⁷

Andere motivierende Anreize bzw. Faktoren

Als weitere Anreize bzw. Motivationsfaktoren geben die Geschäftsleiter vor allem intrinsische Gründe an. „Für mich ist es wichtiger etwas Neues zu machen und dann zu sehen, dass das auch funktioniert“, sagt Peter Hoch, Geschäftsführer Marktservice.²²⁸ Ebenso weist Herr Dir. Helmuth Pölzl auf die weiteren Vorteile für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hin: „Unsere Mitarbeiter haben einen Top-Zinssatz, gratis Kontoführung, keine Spesen. Die Nähe zum Arbeitsplatz in unserer Region. 15 Gehälter, Betriebsausflüge, Weihnachtsfeiern... das sind alles Motivationsgründe.“ Zusätzlich dazu nennt er für sich neue Herausforderungen als Hauptmotivationsfaktor.²²⁹ Herr Geschäftsleiter Johann Schober weist ebenfalls auf die motivierende Wirkung von zusätzlicher Freizeit oder einem Dienstauto hin.²³⁰

8.2.2. Resümee zu den Geschäftsleiterinterviews

Durch die Befragung der Geschäftsleitung zeigt sich, dass eine Überarbeitung des bestehenden Systems notwendig ist. Vor allem an der Transparenz der Berechnung und einer gerechten Verteilung muss gearbeitet werden. In diesem Sinne ist vor allem auf eine korrekte und nachvollziehbare Zielvereinbarung mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu achten. Weiters ist darauf zu

²²³ S. Anhang, S. 156.

²²⁴ S. Anhang, S. 145.

²²⁵ S. Anhang, S. 150.

²²⁶ S. Anhang, S. 146.

²²⁷ S. Anhang, S. 151.

²²⁸ S. Anhang, S. 152.

²²⁹ S. Anhang, S. 147.

²³⁰ S. Anhang, S. 157.

achten, dass durch das überarbeitete System eine Win-Win Situation für die Bank und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsteht. Außergewöhnliche Leistungen sollen auch belohnt werden, damit die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert und die Leistungsbereitschaft gestärkt werden kann.

Zusätzlich sind sich die Geschäftsleiter einig, dass auch Ziele für die Geschäftsleitung vereinbart werden sollen. Diesbezüglich wurden diverse Managementziele genannt, welche zur Steuerung des Unternehmens genutzt werden können und aufgrund deren die Leistung der Geschäftsleiter gemessen werden kann.

9. Gestaltung eines Systems zur leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnung

Die Gestaltung eines Vergütungssystems ist eine Herausforderung für viele Unternehmen. Es muss definiert werden, was das Verfahren leisten soll, welche Ziele gesetzt werden und wie diese Zielerreichung gemessen werden kann. Man muss sich bereits im Voraus über die Einführungsgründe sowie die Zielsetzung im Klaren sein. Im Allgemeinen wird den Punkten Motivation sowie Leistungssteigerung ein großes Gewicht beigemessen. Weitere wichtige Punkte sind eine verbesserte Arbeitsqualität, die Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen und der Unternehmensstrategie sowie die Umsetzung von Personal- bzw. Unternehmensstrategien. Zusätzlich können das Mitunternehmertum sowie die Selbstständigkeit und das Verantwortungsbewusstsein mithilfe solcher Systeme gestärkt werden. Weiters können die Förderung des Teamgeistes, die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, die Mitarbeiterbindung oder die Übertragung eines Teils der Marktrisiken auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mögliche Überlegungen hinter einer variablen Vergütung sein.²³¹

Ein Entgeltsystem ist somit nicht nur eine starre Systematik, welche zu einer geordneten Lohn- und Gehaltsfestlegung führt. Ein intelligentes Entgeltsystem bietet den Führungskräften auch wertvolle Führungsunterstützung, da es wesentliche Informationen über die Stellenprofile bereithält, Verfahren zur Zielmessung zur Verfügung stellt und die Bewertung der unterschiedlichen Faktoren interaktiv unterstützt. Ein Entgeltsystem sammelt, verarbeitet und speichert alle diese Informationen welche somit für berechnete Führungskräfte abrufbar und griffbereit sind. Diese Führungseffekte führen langfristig zu einem wirkungsvolleren Personaleinsatz. Ein korrekt konzipiertes Entgeltsystem führt zur Auseinandersetzung mit Stellen- und Leistungsprofilen sowie den dahinterliegenden Zielvereinbarungen. Dadurch werden Ursachen und bestimmte Entwicklungen hinterfragt, was zu einer Fokussierung hinsichtlich der Unternehmensstrategien und einer dementsprechenden Verhaltenssteuerung führen soll.²³²

Gut konzipierte variable Vergütungssysteme bewirken, dass sich eine Mehrleistung für die jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lohnt. Es bezieht die erwirtschafteten Deckungsbeiträge sowie die Zielvorgaben des Unternehmens mit ein und fördert somit die Eigenmotivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Weiters werden dadurch die Prioritäten auf die vorgegebenen Unternehmensziele gelenkt. Bei der Konzipierung eines neuen Modells soll unbedingt die sogenannte „Gießkannenlösung“, bei der alle Mitarbeiter pauschal am Unternehmenserfolg teilhaben,

²³¹ Vgl. BÖHMER (2007), S. 65 ff.

²³² Vgl. ULMER (2013), S. 11 ff.

vermieden werden. Dieser Ansatz widerspricht dem dargestellten Wirtschafts- und Gesellschaftssystem, welches auf individuelle Leistungen und darauf aufbauend auf individuelle Belohnungen basiert.²³³

Um ein motivierendes Konzept zur variablen Vergütung einzuführen, müssen mehrere Grundprinzipien eingehalten werden. Heinz-Peter Kieser²³⁴ nennt in seinem Buch „Variable Vergütung im Vertrieb“ dabei 10 wesentliche Bausteine für eine motivierende variable Vergütung im Vertrieb, die jedoch auch für ein gesamtes Dienstleistungsunternehmen angewendet werden können:

- Variable Vergütung als Führungs- und Steuerungsinstrument
- Vergütung mehrerer Leistungskriterien
- Vergütung von Deckungsbeiträgen
- Zielprämien statt Provisionen
- Spürbare variable Einkommensanteile
- Leistungsgerechte Vergütung
- Teamorientierte Vergütung
- Flexibilität im Vergütungsmodell
- Mitarbeiter können sich ihre Ziele selbst geben
- Schnelles Feedback zwischen Leistung und Vergütung

In diesem Kapitel wird ein System zur leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnung der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen erarbeitet, wobei die zuvor genannten Punkte berücksichtigt und eingearbeitet werden. Zusätzlich werden bankspezifische Besonderheiten miteingebunden und der erfolgsorientierte Part des Vergütungssystems erläutert.

9.1. Allgemeine Anforderungen an die Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen

Aufgrund der gesetzlichen Bestimmungen sind bei variablen Vergütungssystemen Lösungsansätze zu treffen, die eine dreiteilige Leistungsbewertung vorsehen. Es sind Unternehmensziele, Abteilungsziele und persönliche Ziele zu definieren, anhand deren die Höhe der Prämie bzw. der leistungsorientierten Entlohnung bemessen wird.²³⁵

Die Unternehmensziele stellen dabei die Ziele für den erfolgsabhängigen Part der Vergütung dar, während die Abteilungsziele und die persönlichen Ziele den leistungsorientierten Part abbilden.

²³³ Vgl. KIESER (2012), S. 11 f.

²³⁴ Vgl. KIESER (2012), S. 12 ff.

²³⁵ Vgl. SIEBENBÄCK (2017), S. 2.

Die Gesamtvergütung der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen wird auch in Zukunft in zwei Bestandteile aufgeteilt sein, in die Grundvergütung sowie in den variablen Anteil. Der variable Anteil hängt dabei vom Unternehmensergebnis, vom Teilmarktergebnis sowie von individuellen Leistungen ab. Die Leistungsbeurteilung zur Ermittlung der variablen Vergütung muss in Zukunft sowohl nach quantitativen als auch qualitativen Zielen erfolgen, um eine nachhaltige Leistung zu fördern. Hierbei soll ein starker Bezug zur 360-Grad-Beurteilung hergestellt werden, indem Ziele wie die Stärkung der Kundenbindung, der Nachweis von Führungskompetenzen oder die Förderung von Teamarbeit in die Beurteilung miteinbezogen werden. Der für die Bemessung maßgebliche Unternehmenserfolg soll in Zukunft ebenfalls von verschiedenen Kriterien abhängig sein. Hierzu bieten sich der risikoadjustierte Gewinn oder verschiedene Kennzahlen in Hinblick auf Kredit-, Markt- oder operationelle Risiken an. Weiters soll auch die Performance im Branchenvergleich (Sektor intern mittels Landeswerten und Regionswerten) überprüft werden und in die Bemessung mit einfließen.

Vorgehen

Wird ein neues oder überarbeitetes Vergütungssystem eingeführt, hat dies nur eine Chance auf Erfolg, wenn es auf Mitarbeiterebene angenommen wird. Daher ist es wichtig, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter früh über das Vorhaben zu informieren und in die Entwicklung mit einzubinden. Grundsätzlich lässt sich die Einführung eines Systems in fünf Stufen gliedern: Ausgangslage, Grundmodell, Mitarbeiterereinbindung, Detailabstimmung sowie die Implementierung. In dieser Arbeit werden die ersten 4 Stufen erarbeitet, die Implementierung wird schließlich durch die Geschäftsleitung selbst vorgenommen.²³⁶

Leistungsbewertung

Werden nur die Erfolgsgrößen eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin wie Umsatz, Deckungsbeitrag oder Anzahl der Neukunden bewertet, werden viele vorbildliche Anstrengungen des/der Einzelnen außer Acht gelassen. Doch diese sind oftmals maßgeblich für den gesamten Erfolg und können mittel- bis langfristig zu einer positiven Mitarbeiterentwicklung führen. Deshalb sind Gespräche über die Leistungen eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin, Lob, Hilfestellungen aber auch mögliche Konsequenzen bei Fehlverhalten entscheidende Instrumente in der Personalführung. Aus diesem Grund sollte die professionelle und regelmäßige Messung der Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein fester Bestandteil des Betriebsalltags sein.²³⁷

Dabei ist darauf zu achten, dass die Grundsätze für die Messung der Zielerreichung eingehalten werden. Der Vorgesetzte soll objektiv und vorurteilsfrei beurteilen und Transparenz wahren. Die

²³⁶ Vgl. MILZ (2013), S. 201 f.

²³⁷ Vgl. MILZ (2013), S. 195.

Beurteilung soll leistungsbezogen sein und es sollen nur Aussagen über deutlich wahrnehmbare Beobachtungen getroffen werden. Hilfreich kann hierbei ein Kriterienkatalog sein, welcher mögliche Bewertungskriterien zusammenfasst, aber für jeden Mitarbeiter individuell gestaltet sein sollte. Hierbei ist es wichtig, sich nicht mit allgemeinen Grundsätzen wie Teamarbeit auseinanderzusetzen, sondern Beispiele und Unterpunkte zu formulieren, die die Leistungen in diesem Bereich wirklich messbar machen. Die Ziele der Bewertung sind eine vertrauensvolle Gestaltung der Zusammenarbeit sowie der optimale Einsatz des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin im Unternehmen.²³⁸

Erfolgsmessung/Motivation

Um ein Entgeltmodell nachhaltig erfolgreich umzusetzen, ist es notwendig, die Ergebnisse messbar zu machen. Somit ist die Erfolgsmessung ein wichtiger und zwingender Bestandteil eines jeden leistungsorientierten Systems. Wichtig hierbei ist, genau definierte, messbare Zielgrößen zu finden, welche im Wirkungsbereich des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin liegen und die den tatsächlichen Erfolg des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin gut abbilden. Man sollte auch stets darauf achten, dass die Zielvorgaben auf Akzeptanz stoßen. Deshalb ist es wichtig, den Prozess der Zielvereinbarung so zu gestalten, dass der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin das Gefühl hat, eine Vereinbarung getroffen und keine Vorgabe erhalten zu haben. Akzeptanz gilt grundsätzlich als die Basis für Motivation.²³⁹

9.2. Bemessung der erfolgsabhängigen Entlohnung in der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen

In der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan wird der erfolgsabhängige Teil in Zukunft wie in nachfolgender Grafik ersichtlich berechnet. Als Gesamtbankziele werden das Betriebsergebnis, das EGT sowie ein Wert für die Risikotragfähigkeit vorgegeben. Werden diese Ziele erreicht, werden sie mit der durchschnittlichen Bilanzsumme in Beziehung gesetzt und der daraus resultierende Prozentsatz mit den Landeswerten der steirischen Raiffeisenbanken verglichen. Beträgt das Betriebsergebnis mind. 0,75% und das EGT mind. 70% der Landesdurchschnittswerte kann eine Prämie ausgeschüttet werden. Wird ein vorgegebenes Gesamtbankziel nicht erreicht, wird keine Prämie an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgeschüttet.

²³⁸ Vgl. MILZ (2013), S. 195 f.

²³⁹ Vgl. MILZ (2013), S. 203 f.

Leistungs- und erfolgsorientierte Entlohnung									
Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen									
Durchschnittliche Bilanzsumme 2020:	€ 122.000.000,00								
Erfolgsabhängige Voraussetzungen für die Ausschüttung einer Prämie									
	Sollwert	Istwert							
Betriebsergebnis	€ 756.400,00	€ 756.400,00	in % zur durchschnittlichen Bilanzsumme	0,620%	Landeswerte	0,80%	Verhältnis	78%	
			mind. 75% vom Landeswert						
EGT	€ 878.400,00	€ 756.400,00	in % zur durchschnittlichen Bilanzsumme	0,720%	Landeswerte	0,90%	Verhältnis	80%	
			mind. 70% vom Landeswert						
Risikotragfähigkeit	xy	xy							
Position zur Bemessung der Prämienhöhe	Dienstleistungsergebnis								
Dienstleistungsergebnis	€ 1.754.000,00	davon	4,000%						
Prämiendotation I	€ 70.160,00								
Zu-/Abschläge		aufgrund besonderer betriebswirtschaftlicher Entwicklungen							
Gesamtprämie	€ 70.160,00								

Abbildung 22: Bemessung der Prämienhöhe, Quelle: eigene Darstellung.

Die Höhe der Prämie wird schließlich anhand des Dienstleistungsergebnisses bemessen. Dieser ergibt sich aus der Summe der Provisionserträge abzüglich der Summe der Provisionsaufwendungen. Vom Dienstleistungsergebnis werden anschließend 4,0% zur Bemessung der ersten Prämiendotation herangezogen. Gab es im abgelaufenen Geschäftsjahr besondere betriebswirtschaftliche Entwicklungen, kann die Prämiendotation im nächsten Schritt durch die Geschäftsleitung sowohl positiv als auch negativ abgeändert werden. Der aus dieser Korrektur resultierende Betrag ist schließlich die Gesamtsumme der auszahlbaren Prämie auf Gesamtbankebene.

9.3. Bemessung der leistungsorientierten Entlohnung in der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen

Die Bemessung der leistungsorientierten Entlohnung wird anhand von Teilmarktzielen sowie individuellen Zielvorgaben vorgenommen. Die Zielvereinbarungen sollen dabei umfassend sein und verschiedene Arten von Zielen enthalten. Es wird empfohlen, einen vollständigen Zielekatalog zu erstellen, welcher unterschiedliche Zieltypen beinhaltet. Ein Zielekatalog kann Kategorien wie Aufgabenziele, Ressourcenziele, Verhaltensziele, Leistungsziele, Innovationsziele, Personalentwicklungsziele sowie Negativziele enthalten. Wichtig bei Zielvereinbarungen ist es außerdem zu bedenken, dass Neues nur erreicht werden kann, wenn alter Ballast abgeworfen wird. Deshalb soll im Rahmen der Zielvereinbarung zum einen festgelegt werden, was aktiv erreicht werden soll, zum anderen jedoch auch, worauf explizit verzichtet werden soll.²⁴⁰

²⁴⁰ Vgl. WATZKA (2016), S. 21 ff.

Im Folgenden wird zum einen ein Zielekatalog für die Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen erarbeitet und zum anderen der Zielvereinbarungsprozess definiert. Dabei werden die Ziele in Teamziele sowie individuelle Ziele und in Ziele für den Vertriebs- sowie Betriebsbereich unterteilt.

9.3.1. Zielekatalog der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen für den leistungsorientierten Teil der Berechnung

Mit jedem Mitarbeiter/jeder Mitarbeiterin sollte für seine/ihre spezifische Stelle auch spezifische Ziele festgelegt werden. Diese sollten sich in Aufgabenziele, Leistungsziele sowie Ressourcenziele unterteilen. Diese Zielkategorien zeichnen sich dadurch aus, dass sie innerhalb der Organisationsstrukturen erreicht werden können. Somit wird sichergestellt, dass wichtige Aufgaben tatsächlich erledigt werden und laufende Verbesserungen stattfinden. Das Ziel dieser Zielvorgaben ist es, dass die Messlatte ständig etwas höher gelegt wird und die Mitarbeiter aufgefordert werden, über kleinere effizienzverbessernde Maßnahmen aber auch über die Aufgabenelemente ihrer Stelle nachzudenken. Aufgabenziele sind durch einen genauen Inhalt, ein Erreichungsmaß sowie ihre Terminierung gekennzeichnet. Leistungsziele sind durch den direkten Bezug zu finanzwirtschaftlichen Zielkategorien oder alternativ durch qualitätsbezogene Parameter spezifiziert. Ressourcenziele beziehen sich auf Prozessverbesserungen und Rohstoffverbrauch. Im Sinne der Bank wird hier vor allem die Ressource „Zeit“ im Vordergrund stehen.²⁴¹

Zusätzlich können Innovationsziele vereinbart werden. Hierbei geht es vor allem darum, sich gedanklich außerhalb der typischen Organisationsstrukturen und Prozessabläufe zu bewegen. Diese sollen kritisch hinterfragt und weiterentwickelt werden. Ein Innovationsziel kann es beispielsweise sein, Prozesse neu zu konzipieren und zu verbessern. Auch Verhaltensziele sind in Sinne der Teamarbeit und der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit ein wirksames Steuerungselement. Kommunikation, Austausch von Informationen und das Teilen von Wissen sind wichtige Vorgaben und Prozesse in einem Unternehmen. Auch Personalentwicklungsziele sollten mit jedem Mitarbeiter/jeder Mitarbeiterin vereinbart werden, da die Qualifikationen verbessert oder zumindest aktuell gehalten werden müssen. Am Ende sollte in jedem Zielvereinbarungsprozess auch über Nicht-Ziele gesprochen werden. Dem Mitarbeiter/Der Mitarbeiterin werden immer anspruchsvollere Aufgaben übertragen und somit muss man auf der anderen Seite auch für Entlastung sorgen, indem man definiert was explizit nicht Teil der Stelle ist.²⁴²

²⁴¹ Vgl. WATZKA (2016), S. 22 ff.

²⁴² Vgl. WATZKA (2016), S. 24 ff.

Von großer Bedeutung für den dauerhaften Erfolg einer Zielvereinbarungssystematik ist die richtige Auswahl sowie die richtige Formulierung der Ziele. Um dies zu überprüfen, kann das sogenannte SMART-Prinzip angewendet werden. Hierbei handelt es sich um ein Akronym, hinter welchem sich fünf unterschiedliche Anforderungen verbergen: **S**pecific, **M**easurable, **A**chievable, **R**ealistic und **T**imeley. Ein Ziel soll demnach spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch und zeitlich eingegrenzt sein.²⁴³

Mögliche Teilmarktziele Vertrieb

- Auf eine marktkonforme Konditionengestaltung ist Acht zu nehmen. Im Konsumkreditbereich ist eine Vergabe von xy € mit einem Deckungsbeitrag von xy zu erzielen.
- Die Konditionengestaltung im Bereich x weicht nicht wesentlich von den Vorgaben ab und leistet einen Beitrag zum Betriebsergebnis von mind. € y.
- Die Urlaubsrückstellungen für den Teilmarkt wurden im Jahr 2020 um xy% gesenkt.
- Im Jahr 2020 sollen x Kundengespräche mit Kunden im Segment y geführt werden. Dies stellt eine Betreuungsintensität von xy% dar.
- Anzahl der qualitativen Beratungsgespräche pro Woche x.
- Steigerung des Vollkundenanteiles von x% auf y%.
- Die Anzahl der (begründeten) Reklamationen darf xy nicht übersteigen. Die Kundenzufriedenheit hat an erster Stelle zu stehen.
- Die Summe der Betriebserträge muss um xy% höher sein als die Summe der Betriebsaufwendungen.
- Das Einlagenvolumen im Bereich „Online Sparen“ wurde um xy% gesteigert.
- Der durchschnittliche Deckungsbeitrag der abgeschlossenen Kommerzfinanzierungen liegt bei xy.
- Der Vollkundenanteil konnte von x% auf y% erhöht werden.
- Reduzierung der Kontoauszüge auf x.
- Erweiterung des Kundengeschäftsvolumens von x auf y.

Mögliche Abteilungsziele Back-Office

- Der Verantwortungsbereich „Kommerz“ wird qualitativ und quantitativ abgedeckt. Die Fehlerquote liegt bei unter xy%. Seitens der Revision wurden keine groben Fehler aufgedeckt. Vorhandene Fehler wurden korrigiert, Wiederholungsfehler wurden vermieden.
- Die Urlaubsrückstellungen für die Abteilung wurden im Jahr 2020 um xy% gesenkt.
- Die Einmeldung in den Deckungsstock wird forciert. Die Quote der eingemeldeten Verträge liegt bei xy%.

²⁴³ Vgl. EYER/HAUSMANN (2009), S. 33 ff.

- Um die Risikotragfähigkeit des Institutes zu wahren, ist auf eine ordnungsgemäße Codierung der Sicherheiten hinsichtlich der Eigenmittelrelevanz zu achten. Insbesondere die Liegenschaftsbewertungen sind laufend zu aktualisieren. Die fehlerhaften/veralteten Liegenschaftsbewertungen liegen bei unter xy%.
- Wohnbaufinanzierungen im Privatkunden-Geschäft werden gemäß den Durchlaufzeiten in den Qualitäts- und Prozessstandards vollständig bearbeitet.
- Die durchschnittliche Bearbeitungszeit eines Kreditantrages weicht nicht wesentlich von jener vergleichbarer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab.

Mögliche Einzelziele Vertrieb

- Kreditprozess: Die Qualität der Daten und Unterlagen, welche in das Marktservice Aktiv zur Verarbeitung weitergeleitet werden, entsprechen zu xy% den jeweiligen Qualitätsstandards.
- In Hinblick auf xy wurde die Produktverantwortung übernommen. Änderungen in diesem Bereich wurden bearbeitet und im ausreichenden Umfang an die Kollegen und Kolleginnen weitergegeben. Relevante Weiterbildungsmaßnahmen wurden in Anspruch genommen.
- Ein verstärkter Einsatz in der Jugendbetreuung wurde als Projektziel vereinbart. Es wurden xy% mehr an Jugendkonten abgeschlossen als im Vorjahr/es wurde eine Veranstaltung organisiert, die einen Mehrwert für die Bank hat/es konnten xy Kunden gewonnen werden.
- Es wurden x neue Ideen eingebracht, die Verbesserungspotenzial aufzeigen.
- Es wurde die Veranstaltung xy besucht, um Kundenbeziehungen aufzubauen.
- Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin zeigt Weiterbildungsbereitschaft. Es wurden folgende Weiterbildungsmaßnahmen getroffen: xy.
- Die Erfüllung der Kompetenzen nach Berufsbildern ist erfolgt.
- Es wurde eine Weiterbildung zum Thema y besucht. Der daraus entstandene Mehrwert wurde an die Kolleginnen und Kollegen weitergegeben. Die Fachkompetenz wird im Arbeitsalltag genutzt.
- Die Beratungsqualität wird gesteigert. x von 10 Kunden sind mit der Kundenberatung zumindest zufrieden.
- Die Neukundengewinnung wird fokussiert. Im Geschäftsjahr konnten xy an neuen Kunden im Segment xy gewonnen und mit mind. 1 Produkt ausgestattet werden.
- Anzahl der erledigten Besuchskontakte pro Woche beträgt xy.
- Erfolgreicher Abschluss der Ausbildung xy.

- Kundenreklamationen wurden ordnungsgemäß behandelt, eine nachvollziehbare Dokumentation ist vorhanden. Auf Kundenzufriedenheit wird maßgeblich geachtet.
- Absolvierung einer Fortbildung in Hinblick auf Social-Media Werbung und Steigerung der Conversion Rate von Facebook um xy Prozent.

Mögliche Einzelziele Back-Office

- Die Bearbeitungszeiten sind so zu optimieren, dass die Arbeit effizient und zeitnah abgewickelt wird.
- Die Themenverantwortung wurde für den Bereich „Kommerz“ übernommen. Relevante Informationen wurden für die notwendigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufbereitet und weitergegeben. Die notwendigen Weiterbildungen wurden durchgeführt.
- Es wurden x neue Ideen eingebracht, die Verbesserungspotenzial aufzeigen.
- Es wurde die Veranstaltung xy besucht, um Kundenbeziehungen aufzubauen.
- Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin zeigt Weiterbildungsbereitschaft. Es wurden folgende Weiterbildungsmaßnahmen getroffen: xy.
- Die Erfüllung der Kompetenzen nach Berufsbildern ist erfolgt.
- Die notwendigen Schulungen werden besucht. Der Ausbildungsstand ist aktuell zu halten und alle relevanten Informationen sind an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterzugeben.
- Die durchzuführenden IKS Kontrollen werden ordnungsgemäß und zeitgerecht abgeschlossen. Die Qualität der Daten wird dadurch gesteigert und Verbesserungsvorschläge hinsichtlich aufgetretener Fehler werden erarbeitet.
- Erfolgreicher Abschluss der Ausbildung xy.
- Das Projekt xy wird im Geschäftsjahr x umgesetzt.

Mögliche Einzelziele Führungskräfte

- Die Mitarbeiterzufriedenheit soll erhöht werden. Dies wird anhand von Bewertungen seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemessen. Bei einer Durchschnittsnote von unter 3,0 wird die Mitarbeiterzufriedenheit als mangelhaft beurteilt.
- Die Fluktuation liegt bei unter xy%.
- Die Kennzahl der Risikotragfähigkeit konnte im Vergleich zu Vorjahr um xy% verbessert werden.

Grundsätzlich sollen Führungskräfte jedoch auch bei einem vorhandenen Zielekatalog keine Ziele vorgeben. Die oben genannten Ziele dienen lediglich als Anhaltspunkt bzw. zur Orientierung. Es ist wichtig die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Prozess der Zielfindung einzubinden. Dies

gibt ihnen die Möglichkeit ihre Expertise, Erfahrungen und kreativen Ideen einzubringen und verbessert die Qualität und die Motivation. Ziele die persönlich formuliert wurden sind in der Regel qualitativ fundierter und für die entsprechenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wesentlich verpflichtender als vorgegebene.²⁴⁴

9.3.2. System zur Beurteilung der Zielerreichung

Die vereinbarten Ziele können noch so hochgesteckt und vielversprechend sein, ohne eine entsprechende Beurteilung haben sie dennoch keinen Wert. Letztendlich müssen in jedem Unternehmen die messbaren Ergebnisse stimmen. Aus diesem Grund ist die Erfolgsmessung ein Muss-Bestandteil eines jeden Systems zur leistungsorientierten Vergütung.²⁴⁵ Nachfolgend werden einige Beispiele für die Messung der oben genannten Ziele erläutert. Aufgrund der zahlreichen unterschiedlichen Zielvorgaben werden nur einige näher beschrieben. Die Beurteilung der restlichen qualitativen Ziele und deren Erreichung kann dem Anhang entnommen werden.²⁴⁶ Die Beurteilung der quantitativen Ziele wird nicht gesondert angeführt, da die Erreichung dieser ohnedies klar an Kennzahlen gemessen werden können.

Quantitative Ziele zeichnen sich dadurch aus, dass sie mit einer Kennzahl unmittelbar verbunden sind. Vereinbart man somit ein Umsatzziel, so ist die zugehörige und verbundene Kennzahl eine Umsatzgröße. Vereinbart man ein Ziel hinsichtlich Wertschöpfung, Produktionsvolumen oder Stückzahl so ist die Zielgröße ebenfalls eine Kennzahl die sich genau auf dieses Thema bezieht. Qualitative Ziele sind hingegen sehr abstrakt. Hierbei muss man darauf achten, dass die Erreichungskriterien klar und deutlich definiert sind. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen wissen, unter welchen Bedingungen das Ziel schlussendlich erreicht wurde. Optimal ist bei diesen Zielen ein Maßstab der auch anzeigt, unter welchen Bedingungen das Ziel teilweise erreicht, übererfüllt oder vollkommen verfehlt wurde.²⁴⁷

Beurteilung quantitativer Ziele - Beispiel

Quantitative Ziele werden anhand von zuvor definierten Kennzahlen gemessen. Am Beispiel eines Umsatzzieles in Verbindung mit einem Deckungsbeitragsziel würde die Zielvereinbarung und die Messung der Zielerreichung, wie im folgenden Beispiel beschrieben, durchgeführt werden. Ein Vertriebsmitarbeiter soll mittels einer Prämie, welche sowohl an den Umsatz wie auch an den Deckungsbeitrag gebunden ist, belohnt werden. Statt einer starren Zielvorgabe „von oben“ oder einem Verhandlungsgespräch mit dem betroffenen Mitarbeiter wird ein Vorgehen gewählt, bei

²⁴⁴ Vgl. BERNATZEDER (2010) in: SCHWAB (Hrsg.), S. 92.

²⁴⁵ Vgl. MILZ (2013), S. 203.

²⁴⁶ S. Anhang, S. 130 ff.

²⁴⁷ Vgl. EYER/HAUSMANN (2009), S. 37.

welchem der zuvor beschriebene Zielkonflikt zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem aufgehoben wird. Ausgangspunkt hierfür stellt nachfolgende Tabelle dar. Hierbei gibt der Vorgesetzte eine Einschätzung des Marktes vor und der Mitarbeiter trifft aufgrund dieser Spannweite eine Einschätzung seiner möglichen Leistung. Somit muss der Mitarbeiter eine realistische und doch ambitionierte Einschätzung seiner Möglichkeiten und Erwartungen für das kommende Jahr abgeben, um eine entsprechende Prämie zu erhalten.²⁴⁸

Kreditvolumen [€]	Deckungsbeitrag [€]								
1 000 000	210 000	10%	20%	55%	75%	90%	105%	120%	
950 000	200 000	15%	30%	60%	80%	95%	110%	115%	
900 000	190 000	20%	40%	70%	85%	100%	105%	110%	
850 000	180 000	30%	50%	75%	90%	95%	100%	105%	
800 000	170 000	40%	65%	80%	85%	90%	95%	100%	
750 000	160 000	50%	70%	75%	80%	85%	80%	95%	
700 000	150 000	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	
		150	160	170	180	190	200	210 000	
		000	000	000	000	000	000		
		700	750	800	850	900	950	1 000	
		000	000	000	000	000	000	000	
Zielerreichung DB/Umsatz [€]									

Tabelle 8: Beurteilung Umsatzziele, Quelle: in Anlehnung an MILZ (2013), S. 205.

Wählt der Mitarbeiter ein Jahresziel von beispielsweise € 800.000 aus, kann er je nach erreichtem Kreditvolumen einen Prämienanteil zwischen 40% und 100% erreichen. Erreicht der Mitarbeiter nun ein Kreditvolumen von € 900.000 werden 90% mit der Zielquote multipliziert und somit der Prämienanteil berechnet. Hätte sich der Mitarbeiter bereits am Jahresanfang für einen höheren Zielumsatz entschieden, hätte er in diesem Fall eine Zurechnung von 100% erreicht.

Ein weiteres Beispiel der Messbarkeit von quantitativen Zielen wird anhand der Zielvereinbarung „Im Jahr 2020 sollen x Kundengespräche mit Kunden im Segment y geführt werden. Dies stellt eine Betreuungsintensität von xy% dar.“ dargestellt. Wie in der nachfolgenden Tabelle ersichtlich, gibt es je nach erreichter Betreuungsintensität eine unterschiedliche Zielerreichung. Wird bei A Kunden zum Beispiel eine Betreuungsintensität von 95% vereinbart, stellt dies eine Zielerreichung von 100% dar. Erreicht der Teilmarkt eine 100%ige Betreuungsintensität ist das Ziel übererfüllt und es wird ein zusätzlicher Bonus dafür gewährt.

²⁴⁸ Vgl. MILZ (2013), S. 205.

Betreuungsintensität	Zielerreichung
100	110%
95	100%
90	90%
85	80%
80	60%

Tabelle 9: Beurteilung Zielerreichung Betreuungintensität. Quelle: eigene Darstellung.

Beurteilung qualitativer Ziele

Die Beurteilung von qualitativen Zielen ist, wie zuvor beschrieben, komplexer. Es muss klar und deutlich formuliert sein, unter welchen Bedingungen ein Ziel erreicht ist und wie es gemessen wird. Das Ziel „In Hinblick auf xy wurde die Produktverantwortung übernommen. Änderungen in diesem Bereich wurden bearbeitet und im ausreichenden Umfang an die Kollegen und Kolleginnen weitergegeben. Relevante Weiterbildungsmaßnahmen wurden in Anspruch genommen“ kann nur anhand qualitativer Tatsachen gemessen werden. Es gibt keine Kennzahl, die ausdrücken kann, ob die Produktverantwortung und die Wissensweitergabe ausreichend erfüllt wurden. Deshalb wird die Erreichung des Zieles an zuvor definierten Tatsachen gemessen, welche, wie in nachfolgender Tabelle ersichtlich ist, nach dem Schulnotensystem beurteilt werden. Die durchschnittliche Note ergibt dann den Zielerreichungsgrad.

Zielvorgabe

In Hinblick auf xy wurde die Produktverantwortung übernommen. Änderungen in diesem Bereich wurden bearbeitet und im ausreichenden Umfang an die Kollegen und Kolleginnen weitergegeben. Relevante Weiterbildungsmaßnahmen wurden in Anspruch genommen.

Bitte beurteilen Sie in wie fern die Aufgabe ordnungsgemäß erfüllt wurde. Gehen Sie dabei nach dem Schulnotensystem vor.

Ansprechperson für verantworteten Produktbereich
 Informationsweitergabe an Kolleginnen und Kollegen
 Weiterbildungsmaßnahmen wurden in Anspruch genommen/Wissen ist aktuell
 Dienstanweisungshandbuch im Anlassfall adaptieren lassen

2
3
1
2

Gesamtergebnis:

Note	Zielerreichungsgrad
1	110%
bis 1,5	100%
2	90%

Tabelle 10: Beurteilung Zielerreichung Produktverantwortung, Quelle: eigene Darstellung.

Ein weiteres Beispiel für die Messung von qualitativen Zielen wird mit der Zielvorgabe „Die Beratungsqualität wurde gesteigert. x von 10 Kunden sind mit der Kundenberatung zumindest zufrieden.“ gegeben. Hierbei wird die Zufriedenheit der Kunden mithilfe eines einfachen Bewertungsverfahrens gemessen, da es nicht möglich und sinnvoll ist, jährlich Kundenbefragungen durchzuführen. Das Feedbackverfahren kann mithilfe eines Terminals von HappyOrNot vorgenommen werden. Damit ist es möglich, dass Kunden per Knopfdruck Feedback zur Beratungsleistung geben und damit der Zielerreichungsgrad gemessen wird.

Auswertung mittels Smiley Button im Verkaufsraum (Anbieter HappyOrNot)	
Note	Zielerreichungsgrad
Sehr zufrieden (Grün)	110%
Zufrieden (Hellgrün)	90%
Wenig zufrieden (Hellrot)	0%
Nicht zufrieden (Rot)	0%

Tabelle 11: Beurteilung Zielerreichung Kundenzufriedenheit, Quelle: eigene Darstellung.

9.3.3. Geltungsbereich

Für die leistungsorientierte Entlohnung muss ein genauer Geltungsbereich festgelegt werden. Dabei wird der Geltungsbereich in zwei Bereiche, den betrieblichen und den personellen Geltungsbereich unterteilt. Für den betrieblichen Teil muss definiert werden, welche Abteilungen an der leistungsorientierten Entlohnung teilnehmen. Hier wird davon abgeraten, direkt am Kunden tätige Bereiche (Vertrieb, Schalter) und indirekte Bereiche (Back-Office) zu trennen, da nachgelagerte Abteilungen durch ihre unterstützende Tätigkeit ebenfalls zum Vertriebs- und Betriebserfolg beitragen. Hinsichtlich des personellen Geltungsbereiches muss definiert werden, welche Personengruppen an der leistungsorientierten Entlohnung teilnehmen. Hier kann man beispielsweise zwischen Vollzeitkräften, Teilzeitkräften und Kräften in Ausbildung unterscheiden, wobei hierbei stets Rücksicht auf das Arbeitsrecht genommen werden muss und Vereinbarungen immer mit dem jeweiligen Mitarbeiter bzw. der jeweiligen Mitarbeiterin getroffen werden müssen.²⁴⁹

Aus Sicht der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen macht es keinen Sinn, den Geltungsbereich des Entlohnungssystems betrieblich einzugrenzen. Sowohl der Bereich Markt, der Bereich Marktservice und die Back-Office-Tätigkeiten im Controlling und der Buchhaltung tragen wesentlich zum Gesamterfolg der Raiffeisenbank bei. Hinsichtlich des personellen Geltungsbereiches ist eine Unterscheidung zwischen Teilzeitkräften und Vollzeitkräften nur in Hinblick auf die Höhe der Prämienbemessung sinnvoll. Da diese aber gehaltsgebunden sein soll, entsteht hier kein

²⁴⁹ Vgl. BREISIG (2003), S. 365 ff.

Konfliktpotenzial. Hinsichtlich auszubildender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird empfohlen, im ersten Jahr keine Prämie auszubezahlen, da hier die Ausbildungstätigkeit im Vordergrund steht und keine begründeten bzw. gerechtfertigten Ziele vereinbart werden können. Aufgrund dessen soll das System der leistungsorientierten Entlohnung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, welche länger als 1 Jahr in der Raiffeisenbank arbeiten, gültig sein. Dies wird auch durch die Mitarbeiterbefragung bestätigt, da sich 86,2% aller Befragten für die Zukunft die Möglichkeit einer leistungsorientierten Vergütung wünschen.²⁵⁰

9.4. Anteil der variablen Vergütung am Gesamteinkommen

Rückblickend auf die im Kapitel 3.1.2 näher beschriebene Motivationstheorie von Herzberg ist es wichtig, zuerst die Hygienefaktoren zu befriedigen. Denn eine Nichterfüllung der Hygienefaktoren löst allgemeine Unzufriedenheit aus, was zu einer Leistungszurückhaltung führt. Im Hinblick auf das Einkommen lässt sich die grundsätzliche Absicherung über die korrekte Höhe des Grundgehaltes als Hygienefaktor beschreiben. Somit kann erst eine zusätzliche Anreizwirkung durch eine leistungsorientierte Entlohnung stattfinden, wenn das Grundeinkommen die Existenz der betroffenen Personen absichert. Damit jedoch eine Anreizwirkung erzielt wird, muss auch der variable Anteil für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spürbar sein und eine zusätzliche Motivation schaffen.²⁵¹

Derzeit werden in der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen jährlich 15 Gehälter ausgezahlt. Zusätzlich dazu bestand in der Raiffeisenbank Liesingtal vor Fusion die Möglichkeit einer Prämienzahlung in der Höhe von max. 1 Monatsgehalt für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und in der Raiffeisenbank St. Stefan-Kraubath vor Fusion in der Höhe von max. 2 Monatsgehältern für alle Vertriebsmitarbeiter, wenn sowohl die Erfolgsziele des Unternehmens als auch die Leistungsziele der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllt wurden. Somit lag der variable Bestandteil des Gehaltes bei 6,25% bzw. 11,76% der Gesamtvergütung.²⁵²

J. Berthel geht in seinem Leistungs-determinantenkonzept davon aus, dass sowohl das „Wollen“ als auch das „Können“ eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin die Voraussetzung für konkrete Leistungen sind. Die Hauptaussagen aus diesem Modell sind Empfehlungen für Manager, um ihr Personal zu motivieren. Dies soll durch spezielle Ziele, Bewertungsprozesse und Belohnungen erfolgen. Hierbei ist es besonders wichtig, die Belohnung mit der Leistung zu verknüpfen und dies

²⁵⁰ S. Anhang, S. 172.

²⁵¹ Vgl. HERZBERG/MAUSNER/SNYDERMAN (1959)

²⁵² Vgl. ORASCHE, Leiterin der Rechnungswesen-Abteilung Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen (2020), mündliche Auskunft.

regelmäßig zu überprüfen. Diesbezüglich wird die Variante der Zielvereinbarungen und Feedbackgespräche verwendet.²⁵³

In diesem Sinne ist eine genaue Zielvereinbarung inkl. Feedbackgespräch und Zielmessung unerlässlich, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren und anschließend die zustehende Prämienzahlung zu ermitteln. Da nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit monetären Anreizen motiviert werden können, bietet sich hier zusätzlich die Möglichkeit, andere Prämien wie zusätzliche Urlaubstage, Weiterbildungsmöglichkeiten, Geschäftsanteile oder ähnliches beim Zielvereinbarungsgespräch als Belohnung festzulegen.

Damit die Aussicht auf eine zusätzliche Prämie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tatsächlich motiviert, wird der Anteil des variablen Gehaltes auf 10% festgelegt. Damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jedoch nicht demotiviert und in ihren Hygienefaktoren verletzt werden, empfiehlt es sich nicht, die 15 fixen Gehaltsbestandteile zu verändern. Die Höhe der Prämie sollte in Zukunft nicht mehr mit 1 Monatsgehalt begrenzt sein, sondern mit dem 1,5-fachen der durchschnittlichen monatlichen Bezüge. Um hier jedoch die Interessen der Bank nicht zu verletzen sollen die Zielvereinbarungen so gesetzt werden, dass sowohl für die Bank als auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Mehrwert entsteht und nur überdurchschnittliche Leistungen auch überdurchschnittlich belohnt werden.

9.5. Bemessung der Prämiegrenzen

Hinsichtlich der Prämiegrenzen ist es wichtig zu definieren, welche Leistung erbracht werden muss, damit ein Anspruch auf eine Prämie entsteht. Es wird empfohlen, die Prämiegrenzen niedrig anzusetzen und dann mit einem progressiven Verlauf zur Zielerreichung zu steigern. Damit soll ein Anreiz für eine hohe Zielerreichung geschaffen werden und gleichzeitig erreicht werden, dass annähernd jeder Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin in den Genuss einer minimalen Prämienzahlung kommt und sich nicht in der Verliererposition fühlen muss.²⁵⁴

Für das neue Prämienmodell der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen wird empfohlen, ab einer Zielerreichung von insgesamt 90% eine Prämie auszubezahlen. Nach oben hin sollte die Zielerreichung mit 120% begrenzt werden, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu suggerieren, dass nur eine begrenzte Leistung erwartet wird, die dauerhaft und ohne negative Folgen für die Zukunft erbracht werden kann.

²⁵³ Vgl. FRANKEN (2010), S. 104 f.

²⁵⁴ Vgl. BREISIG (2003), S. 403.

Eine Ausschüttung der Prämie an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Zielerreichung kann nur stattfinden, wenn das Gesamtziel der Bank erreicht wurde und somit dem erfolgsabhängigen Bestandteil des Vergütungssystems Rechnung getragen wurde. Diese Vorgehensweise wird durch die gesetzlich festgelegte Vergütungspolitik vorgeschrieben.

9.6. Excel-Tool

Zur Berechnung der Prämie, welche an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgeschüttet werden kann, wird ein Excel-Tool verwendet. Dieses untergliedert sich in den erfolgsabhängigen Teil, welcher unter Punkt 9.2 beschrieben wurde, sowie den leistungsorientierten Teil der Vergütung. Um die Prämie, die der einzelne Mitarbeiter bzw. die einzelne Mitarbeiterin erhält zu errechnen, sind mehrere Schritte notwendig. Es müssen sowohl die Gesamtbankziele, wie auch die Teilmarktziele und die Einzelziele erreicht werden, damit eine Prämie ausbezahlt wird.

Tabellenblatt Teilmarktziele

Im Hinblick auf die Bankstrategie sowie die jährlichen Vertriebsziele ist es notwendig, die Gesamtbankziele auf die einzelnen Teilmärkte zu verteilen. Diesbezüglich ist mit den Teilmarktleitern am Beginn des Jahres eine Planung der Ziele durchzuführen. Hierfür können sowohl Mengen- als auch Qualitätsziele festgelegt werden. In der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen werden die Teilmärkte Liesing und Mur im Vertrieb sowie das Back-Office unterschieden.

weiteres quantifizierbares Ziel		Ziele					
weiteres qualifizierbares Ziel		Teilmarkt Liesing					
Anzahl	Gewicht	Ziel	Soll-Wert	Ist-Wert	Zielerreichung	Gewichtete Zielerreichung	
1	50%	Wohnbaufinanzierungen im Privatkunden-Geschäft werden gemäß den Qualitäts- und Prozessstandards vollständig bearbeitet.	1,5	1,0	110,00%	55,00%	
2	50%	Im Jahr 2020 sollen 100 Kundengespräche mit Kunden im Segment gehobene Privatkunden geführt werden. Dies stellt eine Betreuungsintensität von 93,0% dar.	100	100	100,00%	50,00%	
100%							
Zielerreichung Teilmarkt			105,00%				

Abbildung 23: Beispiel vereinbarte Teilmarktziele, Quelle: eigene Darstellung.

Wie in der Abbildung ersichtlich, werden die vereinbarten Ziele (im Bild nur zur beispielhaften Darstellung) am Jahresanfang mit ihren jeweiligen Gewichtungen und Sollwerten erfasst. Mit den

Buttons „weiteres quantifizierbares Ziel“ bzw. „weiteres qualifizierbares Ziel“ können weitere Mengen- und Qualitätsziele für den Teilmarkt hinzugefügt werden. Der vorhandene Zielekatalog stellt dabei eine Hilfestellung dar, ist jedoch nicht als vollkommen zu betrachten und kann jederzeit erweitert werden. Die Ist-Werte sind quartalsmäßig in das Excel-Tool einzutragen, damit ein Überblick über die Zielerreichung gegeben werden kann. Zum Jahresende werden schließlich die Soll-Werte mit den Ist-Werten verglichen. Die maximale Zielerreichung ist mit 120% gedeckelt.

Tabellenblatt Einzelziele

Im zweiten Schritt werden die Einzelziele der jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Teilmarktes betrachtet. Die Einzelziele werden mit dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin am Beginn des Jahres im Zuge des Mitarbeitergespräches im Sinne eines Zielvereinbarungsgespräches festgelegt und im Excel-Tool erfasst.

Zielerreichung: 100,00%

weiteres quantifizierbares Ziel		Ziele					in Word öffnen
weiteres qualifizierbares Ziel		Name - Abteilung					
Anzahl	Gewicht	Ziel	Soll-Wert	Ist-Wert	Zielerreichung	Gewichtete Zielerreichung	
1	50%	Es wurde die Veranstaltung xy besucht, um Kundenbeziehungen aufzubauen.	ja	ja	100,00%	50,00%	
2	50%	Es wurden 2 neue Ideen eingebracht, die Verbesserungspotenzial aufzeigen.	2,00	2,00	100,00%	50,00%	
100%							

Abbildung 24: Beispiel vereinbarte Einzelziele, Quelle: eigene Darstellung.

Wie in der Abbildung ersichtlich, gibt es auch hier Buttons um Ziele hinzufügen zu können. Zusätzlich gibt es einen Button „in Word öffnen“ der die vereinbarten Ziele in ein Word-Dokument kopiert. Dieses kann schließlich ausgedruckt und vom jeweiligen Mitarbeiter/von der jeweiligen Mitarbeiterin und der Führungskraft unterschrieben werden. Somit haben die vereinbarten Ziele eine verbindlichere Wirkung. Auch im Zuge der Einzelziele ist es ratsam, die Ist-Werte quartalsmäßig zu aktualisieren, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Überblick über ihre Zielerreichung erhalten. Am Jahresende werden schließlich die Ist-Werte mit den Soll-Werten verglichen. Liegt die Zielerreichung bei über 90% erhält der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin eine Prämie. Die Zielerreichung ist bei den Einzelzielen ebenfalls mit 120% gedeckelt.

Zusätzlich wird dieser Aufbau auch für die Ziele der Geschäftsleitung verwendet, welche mit dem Vorstand abgestimmt werden müssen. Die Prämie der Geschäftsleitung richtet sich nur nach deren Zielerreichungsgrad und ist ebenfalls mit dem 1,5fachen der monatlichen Bezüge gedeckelt. Die Bruttobezüge der Geschäftsleiter fließen nicht in die Berechnung des Ausschüttungsschlüssels mit ein.

Tabellenblatt Ausschüttungsschlüssel

Ist die Beurteilung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgeschlossen, wird der Ausschüttungsschlüssel bemessen. Dabei fließen in die Berechnung nur die Bruttogehälter jener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein, die ihre Ziele erreicht haben. Nachfolgend wird eine beispielhafte Berechnung des Ausschüttungsschlüssels dargestellt.

In die Berechnung des Ausschüttungsschlüssels fließen nur die Bruttogehälter jener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein, die ihre Ziele erreicht haben. Hat ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin die Ziele nicht erreicht, wird "-" erfasst.

Berechnung des Ausschüttungsschlüssels			
max. Prämie je Mitarbeiter/in beträgt 1,5 Monatsgehälter			
Anteil an der Gesamtprämie für den Markt		70%	
Anteil an der Gesamtprämie für das Backoffice		30%	
Mitarbeiter Markt	Bruttogehalt	Mitarbeiter Backoffice	Bruttogehalt
Mitarbeiter 1	€ 2 000,00	Mitarbeiter 1	€ 4 200,00
Mitarbeiter 2	-	Mitarbeiter 2	€ 3 900,00
Mitarbeiter 3	€ 3 000,00	Mitarbeiter 3	€ 4 800,00
Mitarbeiter 4	€ 3 500,00	Mitarbeiter 4	-
Mitarbeiter 5	€ 2 900,00	Mitarbeiter 5	€ 4 100,00
Mitarbeiter 6	€ 5 100,00	Mitarbeiter 6	€ 3 200,00
Mitarbeiter 7	€ 3 000,00	Mitarbeiter 7	€ 2 900,00
Mitarbeiter 8	€ 2 900,00		€ 23 100,00
Mitarbeiter 9	€ 3 500,00	Anteil Prämie	€ 21 048,00
Mitarbeiter 10	€ 4 900,00	Schlüssel	0,9112
Mitarbeiter 11	€ 5 200,00	auf 100% gerechnet	0,7593
Mitarbeiter 12	-		
Mitarbeiter 13	€ 3 900,00		
Mitarbeiter 14	€ 4 800,00		
	€ 44 700,00		
Anteil Prämie	€ 49 112,00		
Schlüssel	1,0987		
auf 100% gerechnet	0,9156		

Abbildung 25: Beispielhafte Berechnung des Ausschüttungsschlüssels, Quelle: eigene Darstellung.

Wie in der Abbildung ersichtlich, werden dem Markt und dem Back-Office unterschiedliche Gewichtungen zugeschrieben. Dies liegt darin begründet, dass das Dienstleistungsgeschäft die Bemessungsgrundlage für die Prämie ist und dieses vorrangig durch den Markt erzielt wird. Der Verkaufsdruck soll mit einem höheren Anteil abgegolten werden. Die aufsummierten Bruttogehälter der jeweiligen Abteilungen stellen die Basis für die Berechnung des Ausschüttungsschlüssels dar. Diese werden in Verhältnis zum jeweiligen Prämienanteil gesetzt und anschließend von den max. zu erreichenden 120% auf 100% zurückgerechnet.

Tabellenblatt Ausschüttungsschlüssel

Der letzte Schritt ist die Berechnung der auszuzahlenden Prämien je Mitarbeiter/Mitarbeiterin. Hierfür werden die einzelnen Zielerreichungsgrade je Teilmarkt sowie die einzelnen Zielerreichungsgrade je Mitarbeiter/Mitarbeiterin herangezogen. Diese werden mit dem Ausschüttungsschlüssel multipliziert und ergeben somit die Prämien je Mitarbeiterin und Mitarbeiter.

Ausschüttungsbemessung

Gesamtbetrag der ausschüttungsfähigen Prämie	€	70 160,00
Zielerreichung Teilmarkt Liesing		105%
Zielerreichung Teilmarkt Mur		100%
Zielerreichung Backoffice		100%

Mitarbeiter/inn	Zuordnung	Bruttogehalt	Ausschüttungsschlüssel	Zielerreichungsgrad	Prämie
Mitarbeiter 1	Backoffice	€ 4 000,00	0,759	100,00%	€ 3 037,23
Mitarbeiter 2	Backoffice	€ 3 900,00	0,759	120,00%	€ 3 553,56
Mitarbeiter 3	Backoffice	€ 4 800,00	0,759	100,00%	€ 3 644,68
Mitarbeiter 4	Backoffice	€ 4 000,00	0,759	Ziele nicht erreicht	keine Auszahlung
Mitarbeiter 5	Backoffice	€ 4 100,00	0,759	110,00%	€ 3 424,48
Mitarbeiter 6	Backoffice	€ 3 200,00	0,759	93,00%	€ 2 259,70
Mitarbeiter 7	Backoffice	€ 2 900,00	0,759	94,00%	€ 2 069,87
Mitarbeiter 8	TM Liesing	€ 2 000,00	0,916	91,00%	€ 1 749,68
Mitarbeiter 9	TM Liesing	€ 4 000,00	0,916	Ziele nicht erreicht	keine Auszahlung
Mitarbeiter 10	TM Liesing	€ 3 000,00	0,916	98,00%	€ 2 826,41
Mitarbeiter 11	TM Liesing	€ 3 500,00	0,916	115,00%	€ 3 869,49
Mitarbeiter 12	TM Liesing	€ 2 900,00	0,916	120,00%	€ 3 345,55
Mitarbeiter 13	TM Liesing	€ 5 100,00	0,916	120,00%	€ 5 883,55
Mitarbeiter 14	TM Liesing	€ 3 000,00	0,916	91,00%	€ 2 624,53
Mitarbeiter 15	TM Mur	€ 2 900,00	0,916	93,00%	€ 2 469,33
Mitarbeiter 16	TM Mur	€ 3 500,00	0,916	98,00%	€ 3 140,46
Mitarbeiter 17	TM Mur	€ 4 900,00	0,916	103,00%	€ 4 620,96
Mitarbeiter 18	TM Mur	€ 5 200,00	0,916	105,00%	€ 4 999,10
Mitarbeiter 19	TM Mur	€ 4 000,00	0,916	Ziele nicht erreicht	keine Auszahlung
Mitarbeiter 20	TM Mur	€ 3 900,00	0,916	100,00%	€ 3 570,78
Mitarbeiter 21	TM Mur	€ 4 800,00	0,916	105,00%	€ 4 614,55

Ausschüttung an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	€	61 703,91
Verbleibender Betrag in der Bank	€	8 456,09

Abbildung 26: Beispielhafte Auszahlungstabelle, Quelle: eigene Darstellung.

Wie in dieser beispielhaften Darstellung ersichtlich, erreichen nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 120% der Zielerreichung. Somit verbleibt ein Teil der ausschüttungsfähigen Prämie dennoch der Bank.

Die in diesem Tabellenblatt entstandene Liste der auszahlbaren Prämien dient der Personalverrechnung zur Auszahlung der Prämien. Die Liste kann direkt aus dem Excel-Tool gedruckt und weiterverwendet werden.

9.7. Quantitative Vergleiche zwischen den vergangenheitsbezogenen und den zukünftig erwarteten Auszahlungen

Um die Auswirkungen des angepassten Systems in Hinblick auf das zuvor vorhandene System zur leistungs- und erfolgsorientierten Vergütung darzustellen, werden die Auszahlungen von zwei Vertriebsmitarbeitern beispielhaft sowohl für das alte als auch das neue System dargestellt.

Im nachfolgenden Beispiel wird davon ausgegangen, dass die Gesamtbankziele erreicht wurden und die Prämie gemäß den definierten Parametern dotiert wurde. Im bestehenden System der Raiffeisenbank Liesingtal vor der Fusion wären 3,5% des Dienstleistungsergebnisses als Prämie ausgeschüttet worden. Nach dem überarbeiteten System zur leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnung werden 4,0% des Dienstleistungsergebnisses als Prämie dotiert. Im Beispiel werden zwei Bankstellen der Raiffeisenbank Liesingtal und die jeweiligen Bankstellenleiter miteinander verglichen.

Die vorgegebenen Zielvorgaben um die Auszahlungen zu vergleichen lauten im überarbeiteten System für den Teilmarkt 1, unter Berücksichtigung der Größenverhältnisse (Gesamtkundenanzahl 1.407), wie folgt:

- Die Anzahl der (begründeten) Reklamationen darf 5 nicht übersteigen. Die Kundenzufriedenheit hat an erster Stelle zu stehen.
- Auf eine marktkonforme Konditionengestaltung ist Acht zu nehmen. Im Konsumkreditbereich ist eine Neuvergabe in Höhe von 400.000,00 € mit einem durchschnittlichen Deckungsbeitrag von € 38.000,00 zu erzielen.
- Im Jahr 2019 sollen 575 Kundengespräche mit Potenzialkunden geführt werden. Dies stellt eine Betreuungsintensität von 85% dar.
- Steigerung des Vollkundenanteiles von 14,15% auf 15,00%.
- Die Urlaubsrückstellungen für den Teilmarkt wurden im Jahr 2019 um 5 % gesenkt.
- Der durchschnittliche Deckungsbeitrag der Kommerzfinanzierungen liegt bei zumindest € 60.000,00.

Die vorgegebenen Zielvorgaben im überarbeiteten System für den Teilmarkt 2, Gesamtkundenanzahl 1.677, lauten wie folgt:

- Die Anzahl der (begründeten) Reklamationen darf 5 nicht übersteigen. Die Kundenzufriedenheit hat an erster Stelle zu stehen.
- Auf eine marktkonforme Konditionengestaltung ist Acht zu nehmen. Im Konsumkreditbereich ist eine Neuvergabe von 700.000,00 € mit einem durchschnittlichen Deckungsbeitrag von € 50.000,00 zu erzielen.
- Im Jahr 2019 sollen 622 Kundengespräche mit Potenzialkunden geführt werden. Dies stellt eine Betreuungsintensität von 85 % dar.
- Steigerung des Vollkundenanteiles von 15,08% auf 16,00%.
- Die Urlaubsrückstellungen für den Teilmarkt wurden im Jahr 2019 um 5 % gesenkt.
- Der durchschnittliche Deckungsbeitrag der abgeschlossenen Kommerzfinanzierungen liegt bei 35.000,00.

Die Zielvorgaben für den Bankstellenleiter 1 wurden im überarbeiteten System wie folgt definiert:

- In Hinblick auf den Produktbereich Spar wurde die Produktverantwortung übernommen. Änderungen in diesem Bereich wurden bearbeitet und im ausreichenden Umfang an die Kollegen und Kolleginnen weitergegeben. Relevante Weiterbildungsmaßnahmen wurden in Anspruch genommen.
- Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin zeigt Weiterbildungsbereitschaft. Es wurden folgende Weiterbildungsmaßnahmen getroffen: Wertpapiermanager Junior.
- Kreditprozess: Die Qualität der Daten und Unterlagen, welche in das Marktservice Aktiv zur Verarbeitung weitergeleitet werden, entsprechen zu 85% den jeweiligen Qualitätsstandards.
- Anzahl der erledigten Besuchskontakte pro Woche beträgt 7.
- Die Neukundengewinnung wird fokussiert. Im Geschäftsjahr konnten 20 neue Kunden im Segment Klassikkunden gewonnen und mit mind. 1 Produkt ausgestattet werden.

Die Zielvorgaben für den Bankstellenleiter 2 wurden im überarbeiteten System wie folgt definiert:

- In Hinblick auf den Produktbereich Wertpapier wurde die Produktverantwortung übernommen. Änderungen in diesem Bereich wurden bearbeitet und im ausreichenden Umfang an die Kollegen und Kolleginnen weitergegeben. Relevante Weiterbildungsmaßnahmen wurden in Anspruch genommen.
- Der Mitarbeiter zeigt Weiterbildungsbereitschaft. Es wurden folgende Weiterbildungsmaßnahmen getroffen: Wertpapiermanager Junior.

- Kreditprozess: Die Qualität der Daten und Unterlagen, welche in das Marktservice Aktiv zur Verarbeitung weitergeleitet werden, entsprechen zu 85% den jeweiligen Qualitätsstandards.
- Anzahl der erledigten Besuchskontakte pro Woche beträgt 7.
- Die Neukundengewinnung wird fokussiert. Im Geschäftsjahr konnten 20 neue Kunden im Segment Klassikkunden gewonnen und mit mind. 1 Produkt ausgestattet werden.

Im Teilmarkt 1 wurden die Ziele zu 99,49% erreicht und der Bankstellenleiter dieser Bankstelle konnte eine Zielerreichung von 104,18% erreichen. Das entspricht einer Auszahlung, unter der Annahme eines Ausschüttungsschlüssels von 1,0 und einem Bruttogehalt von € 4.000,00 im Monat, im überarbeiteten System von € 4.145,64 brutto.²⁵⁵

Im Teilmarkt 2 wurden die Ziele zu 94,03% erreicht und der Bankstellenleiter dieser Bankstelle konnte eine Zielerreichung von 91,32% erzielen. Das entspricht einer Auszahlung, unter der Annahme eines Ausschüttungsschlüssels von 1,0 und einem Bruttogehalt von € 4.000,00 im Monat, im überarbeiteten System von € 3.434,79 brutto.²⁵⁶

Nach dem bisherigen System der leistungsorientierten Entlohnung hätten beide Teilmärkte und auch beide Bankstellenleiter eine Zielerreichung von 100% erreicht. Dies entspricht bei einem Ausschüttungsschlüssel von 1,0 einem jeweiligen Bruttomonatsgehalt, in Summe € 8.000,00 brutto.

Der Unterschied in der Prämienauszahlung liegt in diesem Vergleich somit bei € 419,57 zwischen den Systemen. Vor allem die Ziele und deren Erreichung können im neuen System wesentlich besser und transparenter dargestellt werden. Die Ziele werden mit dem jeweiligen Mitarbeiter bzw. der jeweiligen Mitarbeiterin am Jahresanfang vereinbart, was zu einer effizienten Einschätzung der Arbeitsleistung sowie der Zielerreichung führt. Es zeigt sich, dass hervorragende Leistungen im neuen System zusätzlich prämiert werden können. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche die Leistungserwartungen unterschreiten bekommen hingegen eine geringere oder gar keine Prämie aus dem System ausbezahlt. Somit werden Lösungen nach dem „Gießkannenprinzip“ effizient vermieden.

²⁵⁵ S. Anhang, S. 182 ff.

²⁵⁶ S. Anhang, S. 182 ff.

10. Handlungsempfehlung für die Geschäftsleitung

Diese Masterarbeit beschreibt, wie ein System zur leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnung aufgebaut sein muss, um allen regulatorischen und unternehmerischen Anforderungen einer genossenschaftlichen Bank zu entsprechen. Auf Basis der vorhandenen wissenschaftlichen Literatur, der aktuellen Gesetzeslage sowie der Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Geschäftsleitung der Raiffeisenbank, lassen sich folgende wichtigen Handlungsempfehlungen für die Optimierung der leistungs- und erfolgsorientierte Entlohnung festlegen.

Die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben sicherstellen

Vor der Einführung oder Veränderung von Systemen zur leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnung ist es wichtig, sich mit den aktuellen Gesetzen vertraut zu machen. In Hinblick auf die Vergütungspolitik in Banken zählen dazu vor allem die EBA-Guideline, die FMA Rundschreiben sowie die einzelnen Paragraphen im BWG. Es ist darauf zu achten, dass die fixen und variablen Gehaltsbestandteile klar voneinander abgegrenzt und die einzelnen definierten Grenzen nicht überschritten werden. Vor allem im Bereich Sales-Staff ist auf die genaue Zielformulierung hinsichtlich Produktziele acht zu geben. Auch das Verbot von Zielen im Wertpapierbereich durch MIFID 2 sowie im Bereich Wohnbaufinanzierung durch das HIKrG ist bei den Zielvereinbarungsgesprächen zu beachten. Weiters müssen in Bezug auf die leistungsorientierte Entlohnung qualitative und quantitative Ziele vereinbart werden. Dies gilt sowohl auf Einzelzielbasis als auch für Teamziele.

Ziele vereinbaren, nicht vorgeben

Wichtig ist es, mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Zielvorgaben zu vereinbaren, die ihre Motivation sowie die Leistungsbereitschaft steigern können. Zu diesem Zweck ist es wichtig, das Zielvereinbarungsgespräch anzupassen und aktiv in das jährliche Mitarbeitergespräch zu integrieren. Es ist darauf zu achten, dass die Ziele genau definiert, transparent und nachvollziehbar vereinbart werden und dass sich der jeweilige Mitarbeiter/die jeweilige Mitarbeiterin mit den vereinbarten Zielen identifizieren kann. Um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Verbindlichkeit der Ziele vor Augen zu führen wird empfohlen, die vereinbarten Ziele auszudrucken, vom jeweiligen Mitarbeiter oder der jeweiligen Mitarbeiterin unterschreiben zu lassen und ihn/ihr eine Kopie auszuhändigen. Um die Fairness des Systems zu gewährleisten ist es zusätzlich notwendig, Ziele für die Geschäftsleitung zu definieren. Als Hilfsmittel im Zielvereinbarungsgespräch steht ein Zielkatalog zur Verfügung. Die Ziele sollen dennoch mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern individuell vereinbart werden und es sollen individuelle Ziele, Wünsche und Anregungen integriert werden.

Eine transparente Bemessung der Auszahlungsbeträge gewährleisten

Bei der Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde festgestellt, dass einige der Angestellten der Meinung sind, dass die Prämienberechnung nicht nachvollziehbar und teilweise unfair war. Aus diesen Grund ist es wichtig, die Zusammensetzung der Prämie genau zu kommunizieren. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen ihre erhaltene Prämie nachvollziehen und nachberechnen können. Somit ist es wichtig, dass sowohl die Gesamtbankziele als auch die Teilmarktziele und Einzelziele den jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugänglich gemacht werden. Zusätzlich soll ein quartalsmäßiges Reporting durchgeführt werden, damit die Zielerreichungsgrade abgefragt und entsprechende Schritte gesetzt werden können.

Kreative Lösungsansätze in Hinblick auf die Prämiengestaltung schaffen

Die meisten Menschen assoziieren mit dem Begriff Prämie automatisch eine Geldleistung. Doch als Belohnung für überdurchschnittliche Leistung stellt Geld nicht das einzige Mittel dar. Studien belegen, dass Geld einen relativ geringen Haltbarkeitswert aufweist und schnell als „normal“ angesehen wird.²⁵⁷ Somit ist es sinnvoll, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch andere Belohnungen in Aussicht zu stellen. Hierfür bieten sich beispielsweise Geschäftsanteile an. Diese haben ebenfalls einen monetären Gegenwert und können unter bestimmten Voraussetzungen steuerfrei ausbezahlt werden und motivieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusätzlich den Unternehmenswert zu steigern. Weitere Möglichkeiten sind Urlaubstage, Weiterbildungsmöglichkeiten, Diensthandys, Aufstiegschancen oder andere Anreize zur Leistungssteigerung. Wichtig ist hierbei, mit dem jeweiligen Mitarbeiter bzw. der jeweiligen Mitarbeiterin bereits zu Jahresbeginn die Prämienart festzulegen, damit es am Jahresende zu keinen Unstimmigkeiten kommen kann.

Einen wertschätzenden Umgang innerhalb des Unternehmens pflegen

Nicht nur Geld oder die Aussicht auf eine Prämie motivieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu guten Leistungen. Ein wertschätzender Umgang im Unternehmen sowie Lob und Anerkennung seitens der Führungskraft sind dafür ebenfalls notwendig. Aus der Mitarbeiterbefragung lässt sich ableiten, dass der wertschätzende Umgang und die nötige Anerkennung für besondere Arbeitsleistungen nicht immer vorhanden sind. Es ist Aufgabe der jeweiligen Führungskraft, seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren und besondere Leistungen aufzuzeigen. Ebenso ist ein wertschätzender Umgang für ein gutes Arbeitsklima und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Grundvoraussetzung.

²⁵⁷ Vgl. PICHLER (2018), Onlinequelle [06.04.2020], Kap. Warum tue ich mir das an?

Die Einführung bzw. Veränderungen des Systems kommunizieren

Damit das geänderte System funktionieren und einen Beitrag zur Leistungsbereitschaft und der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leisten kann, ist die Akzeptanz der Belegschaft erforderlich. Damit das System akzeptiert wird ist es notwendig, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Prozess der Gestaltung miteinzubeziehen. Der erste Schritt dafür war die Mitarbeiterbefragung auf die in weiterer Folge aufgebaut werden sollte. Die Ergebnisse der Umfrage sollten aufbereitet und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern präsentiert werden. Anschließend sollen die daraus abgeleiteten Erkenntnisse sowie Maßnahmen, welche in das neue System der leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnung einfließen, erläutert werden. Das Konzept der Prämienberechnung sowie der Zielvereinbarungsprozess sollen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam besprochen werden. Damit soll gewährleistet werden, dass das System Akzeptanz findet und in der Praxis mit positiven Auswirkungen angewendet werden kann.

Das Excel-Tool zur leichteren Nachvollziehbarkeit anwenden

Um den Führungskräften ein einheitliches Konzept zur Zielvereinbarung sowie zur Messung der Zielerreichung zur Verfügung stellen zu können, wurde ein Excel-Tool erstellt. Darin befinden sich sowohl ein exemplarischer Zielekatalog als auch Richtlinien zur Bewertung von qualitativen Zielen. Damit soll gewährleistet werden, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach denselben Prinzipien und Richtlinien bewertet werden und das System fair ist. Im Excel-Tool werden die Gesamtbankziele, die Teilmarktziele sowie die Einzelziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dargestellt. Die Berechnung der Ausschüttungsquote sowie die exakte Prämienberechnung sollten anschließend gesammelt im Controlling bzw. der Buchhaltung erfolgen.

11. Zusammenfassung und Ausblick

Mithilfe dieser Untersuchung wird eine Antwort auf die Frage, wie ein System zur leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnung aufgebaut sein muss, um allen regulatorischen und unternehmerischen Anforderungen einer Genossenschaftsbank in Österreich zu entsprechen, geklärt. Ziel der Arbeit ist es, die optimale Form der leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnung inkl. optimaler Zielvorgaben für die Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen zu definieren und eine Handlungsempfehlung für die Geschäftsleitung daraus abzuleiten.

Um diese Frage beantworten zu können, war es vorerst notwendig sich mit der grundlegenden Frage der Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auseinanderzusetzen. Hierfür wurden zu Beginn unterschiedliche Modelle der Motivationstheorie miteinander verglichen. Es wurden die verschiedensten Inhalts-Ursachen Theorien, Prozesstheorien sowie die neueren motivationstheoretischen Konzepte dargestellt. Auf Basis dieser Analyse konnte schließlich das Leistungsdeterminantenkonzept von J. Berthel als geeigneter Ausgangspunkt für die weiterführenden Überlegungen ausgewählt werden. Dieses Modell beschäftigt sich mit dem „Wollen“ und „Können“ der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und verbindet somit die persönlichen Ziele, Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmale eines Individuums optimal mit den Fähigkeiten, Arbeitskenntnissen und Arbeitsbedingungen. Die für diese Arbeit wichtigste Aussage aus dem Modell ist, dass es essenziell ist, die Belohnung unverkennbar mit der Leistung zu verknüpfen und dies regelmäßig zu überprüfen. Diese Feststellung findet sich im entwickelten Modell der leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnung im Zielvereinbarungsprozess sowie in der Bewertung der Zielerreichung wieder.

Im Anschluss musste die Frage der Motivationssteigerung durch Anreizsysteme geklärt werden. Betriebliche Anreizsysteme können die Leistung zwar erhöhen, bei falscher Anwendung jedoch auch motivationsvermindernd wirken. Die grundsätzliche Notwendigkeit von Anreizsystemen lässt sich auf die Prinzipal-Agent-Theorie zurückführen. Die wichtigsten Funktionen eines betrieblichen Anreizsystems in Form von variablen Vergütungen sind die Motivationsfunktion, die Steuerungsfunktion sowie die Informationsfunktion. Doch variable Belohnungsmodelle bieten nicht nur Vorteile, sondern beinhalten auch Risiken wie das Mess- und Bewertungsproblem oder das Teamproblem. Um diesen Problemen entgegenzusteuern, werden im System der leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnung nicht nur Einzelziele, sondern auch Teamziele vereinbart. Weiters werden zur fairen und nachvollziehbaren Messung der für den Unternehmenserfolg wichtigen qualitativen Ziele Bewertungsstandards vorgegeben. Durch diese Lösungsansätze besteht zwar weiterhin das Risiko, intrinsische Motivation durch extrinsische Anreize zu zerstören, doch kann die intrinsische Motivation bei richtiger Anwendung der zur Verfügung gestellten Instrumente

auch verstärkt werden. Wichtig hierbei ist, dass das Anreizsystem auf die jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgestimmt wird und die variable Vergütung zur Verstärkung der intrinsischen Motivation genutzt wird.

Die Hauptgründe für die Implementierung einer variablen Vergütung sind Leistungssteigerung, Motivationssteigerung sowie die Verbesserung der Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Zielen und Strategien der Bank. Doch auch betriebswirtschaftliche Ansätze sind bei der Einführung oder Veränderung eines solchen Systems nicht zu vernachlässigen. Aus Sicht der Bank hat ein solches System Auswirkungen auf die Ertragsituation, auf die Mitarbeiterstruktur, die Personalkosten, die Unternehmenskultur sowie auf die Kundenzufriedenheit. Nur durch korrekte und strategisch sinnvolle Zielvereinbarungen können die Risiken in diesen Bereichen minimiert und die Chancen genutzt werden. Aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt es Chancen und Risiken in Hinblick auf die Höhe des Entgeltes, die Zufriedenheit, die Motivation sowie der Verbundenheit mit dem Unternehmen. Nur wenn eine Win-Win Situation für das Unternehmen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorliegt, findet das System Akzeptanz und kann funktionieren.

Die Basis für das überarbeitete System stellen die bisherigen Entlohnungssysteme der beiden Banken vor der Fusion dar. Bei der Analyse konnte festgestellt werden, dass das System der Raiffeisenbank Liesingtal eGen vor Fusion nach wie vor allen gesetzlichen Anforderungen entsprechen würde. Der erfolgsorientierte Part der Vergütung war transparent und nachvollziehbar und die Ziele im Bereich des Möglichen. Die leistungsorientierte Komponente war sowohl an Teamziele als auch an Einzelziele geknüpft, wobei die Analyse ergab, dass diese nicht immer messbar, greifbar oder motivationsfördernd waren. Auch das Fehlen von Geschäftsleiterzielen wurde als Mangel des derzeitigen Systems beurteilt. Ein weiteres Problem wurde darin erörtert, dass der Zielerreichungsgrad unterjährig nicht abgefragt werden konnte. Die Vergütungspolitik der Raiffeisenbank St. Stefan-Kraubath eGen vor Fusion entspricht nicht mehr den derzeitigen gesetzlichen Anforderungen, da aufgrund der Sales-Staff Regulation die variable Vergütung nicht mehr ausschließlich von Produktionszielen abhängig sein darf. Im überarbeiteten System wurden die positiven Ideen und Umsetzungen aus beiden Systemen aufgegriffen, überarbeitet und an die derzeitigen Standards angepasst. Zusätzlich wurden Erweiterungen und neue Sichtweisen integriert.

Um das System der leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnung optimieren zu können, war es wichtig, die regulatorischen Vorgaben zu analysieren und aufzubereiten. Die Vergütungspolitik muss die langfristigen Interessen des Institutes vertreten und hat Vorkehrungen zur Vermeidung

von Interessenskonflikten zu treffen. In Österreich greifen in diesem Bereich sowohl internationale, europäische als auch nationale Regelwerke ineinander. Die Basis stellen die jeweils gültigen europarechtlichen Bestimmungen, die entsprechenden EBA Guidelines, die nationalen Bestimmungen des BWG sowie die entsprechenden Rundschreiben der FMA dar. Diese werden in den Grundsätzen der Vergütungspolitik der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen zusammengefasst und stellen die Grundlage für die leistungs- und erfolgsabhängige Entlohnung dar. Für die Entwicklung des überarbeiteten Systems war vor allem der darin festgelegte Höchstbetrag der variablen Vergütung, welcher mit dem 1,5fachen des monatlichen Bruttogehaltes begrenzt ist, ausschlaggebend. Ebenso wurde die Vorgabe, dass es keine garantierte variable Vergütung gibt sondern eine Auszahlung immer an das Erreichen des Unternehmenserfolgs sowie der Einzelziele gebunden ist, berücksichtigt. Aufgrund dieser Vorgaben besteht bei den Teilmarktzielen im neuen System keine Mindestzielerreichung in Höhe von 90%. Diese findet sich ausschließlich im Bereich der Einzelzielvereinbarungen wieder.

Die Mitarbeiterbefragung wurde als Vollerhebung durchgeführt und bietet somit umfassende Einblicke und aussagekräftige Ergebnisse. Das Gesamtergebnis der Mitarbeiterbefragung zeichnet ein durchaus positives Bild der Unternehmenskultur der Raiffeisenbank ab. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Großteils motiviert sich für ihr Unternehmen einzusetzen (89,7%) und empfinden ihre Arbeit als wichtig und sinnvoll (96,6%). Dennoch konnten Verbesserungspotenziale aufgezeigt werden. Die Befragung zeigt deutlich, dass das System überarbeitet werden sollte und vor allem am Zielvereinbarungsprozess und gerechten Zielen sowie einer gerechten Verteilung gearbeitet werden muss. Auch die qualitative Befragung der Geschäftsleiter zeigt, dass das vorhandene System Überarbeitungsbedarf aufweist. Vor allem auf die Transparenz, die Kommunikation sowie die gerechte Prämienverteilung sollte bei einer Neukonzeption geachtet werden. Zusätzlich zu den Zielvereinbarungen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist es notwendig, Ziele für die Geschäftsleitung zu definieren, um die Prämienhöhe nachvollziehbar berechnen zu können. Für die Geschäftsleitung ist es wichtig, dass nur jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Zukunft eine Prämie erhalten, die überdurchschnittliche Leistungen erbringen und somit einen erhöhten Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten.

Gestaltung eines Systems zur leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnung

In einem System zur leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnung muss definiert werden, was das System leisten soll, welche Ziele es beinhaltet sowie in welcher Weise die Zielerreichung gemessen werden soll. In Hinblick auf die Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen werden vor allem den Punkten Motivationsförderung sowie Steigerung der Leistungsbereitschaft ein großes Gewicht beigemessen. Aufgrund der gesetzlichen Bestimmungen muss ein variables Vergütungs-

system mit einer dreiteiligen Leistungsbewertung eingeführt werden. Somit wurden Unternehmensziele, Abteilungsziele sowie Einzelziele in der Entwicklung des Systems berücksichtigt. Die Unternehmensziele bilden dabei den erfolgsorientierten Part des Systems und die Abteilungs- sowie Einzelziele den leistungsorientierten Part.

Die Gesamtvergütung der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen wird auch in Zukunft aus einem fixen Anteil, der Grundvergütung, sowie einem variablen Anteil, der Prämie, bestehen. Dabei hängt der variable Anteil von den zuvor genannten Zielen und deren Erreichung ab. Als Gesamtbankziel werden hierbei das Betriebsergebnis, das EGT sowie die Risikotragfähigkeit gewählt. Werden die gesetzten Ziele erreicht, werden das Betriebsergebnis sowie das EGT noch in Relation zu den Landeswerten gesetzt, um zu vermeiden, dass vergleichsweise schlechte Ergebnisse zusätzlich mit einer Prämie belohnt werden. Wurden alle Zielvorgaben eingehalten, bemisst sich die Höhe der Gesamtprämie an der Höhe des Dienstleistungsergebnisses.

Die Bemessung der Prämie pro Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin erfolgt auf leistungsorientierter Basis. Hierbei werden die Zielerreichungsgrade der Teilmarktziele sowie der Einzelziele als Berechnungsbasis herangezogen. Somit sind die Zielvereinbarungen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein wesentlicher Bestandteil des Vergütungssystems. Es sollen mit jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin spezifische Ziele vereinbart werden. Dafür wurde ein Zielekatalog mit möglichen Zielvorgaben erstellt, welcher den Führungskräften zur Orientierung dienen soll. Es ist wichtig, die Ziele dennoch individuell zu vereinbaren um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wesentlich in diesen Prozess miteinzubeziehen. Somit haben sie die Möglichkeit, ihr Wissen, ihre Erfahrungen sowie eigene kreative Ideen und Wünsche einzubringen, was die Qualität des Zielvereinbarungssystems verbessert und zusätzlich die Motivation steigert.

Die Bemessung der Zielerreichung sollte standardisiert und transparent ablaufen. Um dies zu gewährleisten, wurde ein Excel-Tool erstellt. In dieses werden die vereinbarten Ziele pro Mitarbeiterin und Mitarbeiter eingetragen und die Zielerreichung quartalsweise aktualisiert. Dies gewährleistet eine faire und transparente Bewertung und ermöglicht den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Überblick der Zielerreichungsgrade. Zusätzlich bietet das Excel-Tool eine automatische Berechnung der gesamten Prämie sowie der einzelnen Prämien auf Mitarbeiterbasis. Es beinhaltet auch den Zielekatalog sowie die Bewertungsrichtlinien für die qualitativen Zielvorgaben.

Der beispielhafte quantitative Vergleich zwischen den vergangenheitsbezogenen und den zukünftig erwarteten Auszahlungen von zwei Mitarbeitern aus dem jeweiligen System zeigt, dass

sich die Summe der Prämienzahlungen reduzieren wird. Dies liegt daran, dass spezifischere Zielvorgaben vorhanden sind, die ein genaueres Messen der Abteilungs- und Einzelziele gewährleisten. Somit wird sichergestellt, dass nur außergewöhnliche Arbeitsleistungen mit einer zusätzlichen Prämie belohnt werden. Dies soll zu einer Win-Win Situation für die Bank und fleißige Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führen. Um die genauen quantitativen Auswirkungen des Systems abschätzen zu können, müsste diese Berechnung auf alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Bank ausgedehnt werden.

In der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen wird der Geltungsbereich des Entlohnungssystems betrieblich nicht eingegrenzt. Das bedeutet, jede Person in jeder Abteilung hat die Möglichkeit am System teilzunehmen und sich eine Prämie zu verdienen. In Hinblick auf auszubildende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird empfohlen, diese im ersten Jahr nicht am Prämienmodell zu beteiligen, da hier die Ausbildungstätigkeit im Vordergrund stehen sollte.

Handlungsempfehlung für die Geschäftsleitung

Für die Optimierung der leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnung der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen lassen sich auf Basis der vorhandenen wissenschaftlichen Literatur, der aktuellen Gesetzeslage sowie der Befragungen innerhalb der Bank folgende Handlungsempfehlungen ableiten:

- Die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben sicherstellen
- Ziele vereinbaren, nicht vorgeben
- Eine transparente Bemessung der Auszahlungsbeträge gewährleisten
- Kreative Lösungsansätze in Hinblick auf die Prämiengestaltung schaffen
- Einen wertschätzenden Umgang innerhalb des Unternehmens pflegen
- Die Einführung bzw. Veränderungen des Systems kommunizieren
- Das Excel-Tool zur leichteren Nachvollziehbarkeit anwenden

Ausblick

Durch die Untersuchung lassen sich neue Erkenntnisse zur Optimierung der leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnung im Bereich der Genossenschaftsbanken in Österreich nachvollziehen. Es würde den Rahmen dieser Masterarbeit sprengen die Implementierung dieses Systems durchzuführen oder die genauen quantitativen Auswirkungen aus Sicht der Bank und aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darzustellen.

Weiterführende Forschung könnte die Art der Prämienausschüttung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus einer neuen Perspektive betrachten. Es kann sinnvoll sein, die Prämie nicht als

monetäre Bonuszahlung, sondern als Sonderleistung wie beispielsweise einem Dienstauto, zusätzliche Urlaubstage, Weiterbildungsmöglichkeiten oder andere Sachleistungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszuschütten. Zukünftige Forschung könnte an die unterschiedliche Haltbarkeit der möglichen Belohnungsvarianten anknüpfen, indem erforscht wird, welche Leistungen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Bank nachhaltig und langfristig motivieren können und am besten zur Leistungsförderung beitragen.

Literaturverzeichnis

Monographien / Sammelwerke

- ATKINSON, J. W. [1975]: Einführung in die Motivationsforschung, Stuttgart: Klett, 1975.
- BECKER, F. G. [1990]: Anreizsysteme für Führungskräfte, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1990.
- BECKER, F. G./KRAMARSCH, M. H. [2006]: Leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung für Führungskräfte: Praxis der Personalpsychologie, Göttingen: Hogrefe, 2006, <https://books.google.at/books?id=VHdfYURqmAgC&printsec=frontcover&dq=Leistungs-+und+erfolgsorientierte+Verg%C3%BCtung+f%C3%BCr+F%C3%BChrungskr%C3%A4fte,&hl=de&sa=X&ved=0ahUKEwi7j-uW75vmAhXqplsKHWnZ-CWoQ6AEIKTAA#v=onepage&q&f=false>, [04.12.2019].
- BERNARD, U. [2006]: Leistungsvergütung, Direkte und indirekte Effekte der Gestaltungsparameter auf die Motivation, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag|GWV Fachverlage GmbH, 2006.
- BERNATZEDER, P. [2010]: Zielvereinbarungssysteme im Rahmen der Balanced Scorecard und des Excellence Modells der European Foundation for Quality Management, in: Führen mit Zielen: Konzepte – Erfahrungen – Erfolgsfaktoren, hrsg. von SCHWAAB, M. et al, 3., akt. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2010, S. 89-104.
- BERTHEL, J./BECKER, F. G. [2017]: Personal-Management: Grundzüge für Konzeption betrieblicher Personalarbeit, 11. vollst. neubearb. Aufl., Stuttgart: Schäffer Poeschl, 2017.
- BEYER, H.-T. [1990]: Personalexikon, Reprint 2018, München: De Gruyter Oldenbourg, 1990.
- BISCHOF, N. [1985]: Das Rätsel Ödipus: Die biologischen Wurzeln des Urkonfliktes von Intimität und Autonomie, München, Zürich: Piper, 1985.
- BÖHMER, N. [2006]: Leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung: Variabilisierungstendenzen im Tarifbereich deutscher Kreditinstitute, Kissing: Symposion Publishing GmbH, 2006.
- BÖHMER, N. [2007]: Variabel Vergüten – Leitfaden für die Gestaltung von Entgeltsystemen in Banken und Sparkassen, Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH, 2007.
- BRANDSTAETTER, V./SCHUELER, J./PUCA, R. M./LOZO, L. [2018]: Motivation und Emotion – Allgemeine Psychologie für Bachelor, 2. Aufl., Berlin: Springer-Verlag, 2018.

- BRAUNECKER, C. [2016]: How to do Empirie, how to do SPSS: Eine Gebrauchsanleitung, Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG, 2016.
- BREISIG, T. [2003]: Entgelt nach Leistung und Erfolg - Grundlagen moderner Entlohnungssysteme, Frankfurt am Main: Bund-Verlag, 2003.
- COMELLI, G.; ROSENSTIEL, L. v. [2003]: Motivation durch Führung, 3. Aufl., München: Vahlen, 2003.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. [2014]: Flow im Beruf: Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz, Stuttgart: J. G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, 2014.
- DECI, E. L./RYAN, R. M. [2002]: Handbook of Self-Determination Research, Rochester: The University of Rochester Press, 2002.
- DRUMM H. J. [2008]: Personalwirtschaft, 6., überarb. Aufl., Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2008.
- ECKARDSTEIN, D. v [2001]: Handbuch variable Vergütung für Führungskräfte, München: Vahlen, 2001.
- EYER, E./HAUSMANN, T. [2009]: Zielvereinbarung und variable Vergütung: Ein praktischer Leitfaden – nicht nur für Führungskräfte, 4., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009.
- FEMPEL, K./REICHMANN, L./BOEHM, H. [2002]: Ganzheitliche Vergütungspolitik, Bielefeld: Wbv Media, 2002.
- FRANKEN, S. [2010]: Verhaltensorientierte Führung Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen, 3., vollst. neubearb. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2010.
- FREY, B. S./OSTERLOH, M. [2002]: Managing Motivation: Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2002.
- GERDING, S. [2014]: Variable Vergütung: Ein Mittel zur Motivations- und Leistungssteigerung von Mitarbeitern?, Hamburg: Igel Verlag, 2014.
- GROTE, M. [2001]: Change-Management – Organisations- und Personalentwicklung in Banken, Frankfurt: Bankakademie-Verlag, 2001.
- GUTHOF, P. [1995]: Strategische Anreizsysteme: Gestaltungsoptionen im Rahmen der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 1995.

- GUTMANN, J./KLOSE I. [2005]: Vergütung: Wie Sie Mitarbeiter leistungsgerecht bezahlen, München: Rudolf Haufe Verlag GmbH, 2005.
- HECKHAUSEN, J./Heckhausen H. [2018]: Motivation und Handeln, 5., überarb. u. erw. Aufl., Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2018.
- HERZBERG, F./MAUSNER, B./SNYDERMAN B. [1959]: The Motivation to Work, New York: Wiley, 1959.
- HOMBURG, C./KROHMER, H. [2016]: Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 6. Aufl, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2016.
- HUNGENBERG, H./WULF, T. [2011]: Grundlagen der Unternehmensführung, Berlin: Springer-Verlag, 2011.
- Karmasin, F./ Karmasin, H. (1977): Einführung in Methoden und Probleme der Umfrageforschung, Wien/Köln/Graz: Hermann Böhlau Nachfolger, 1977.
- KIESER, H. [2012]: Variable Vergütung im Vertrieb – 10 Bausteine für eine motivierende Entlohnung im Außen- und Innendienst, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2012.
- KNIEHL, A.T. [1998]: Motivation und Volition in Organisationen: ein Beitrag zur theoretischen Fundierung des Motivationsmanagements, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 1998.
- KNOBLAUCH, R. [2004]: Motivation und Honorierung der Mitarbeiter als Personalbindungsinstrumente, in: Personalbindung – Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management, hrsg. BRÖCKERMANN, R./PEPELS, W., Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., 2004, S. 133.
- KOOF, C./BÜTTGEN, M. [2013]: Der Einfluss von Anreiz- und Zielvereinbarungssystemen auf das Kundenberaterverhalten im Bankwesen, in: Aktuelle Beiträge zur Dienstleistungsforschung, Fokus: Dienstleistungsmarketing, hrsg. ROTH, S., Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2013.
- KUMLIN, R. [2010]: Chancen und Risiken leistungsorientierter Vergütungssysteme, Hamburg: Diplomica Verlag, 2010.
- KUNOW, A. [2006]: Anreizsteuerung unter Berücksichtigung von Lernkurveneffekten, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2006.

- LATTMANN, C. [1994]: Die Leistungsbeurteilung als Führungsmittel, 2. Aufl., Heidelberg: Physica-Verlag Heidelberg, 1994.
- LEWALTER, D. [2006]: Pädagogische und psychologische Aspekte der Personalentwicklung, in: Handbuch der Personalentwicklung, hrsg. BRÖCKERMANN, R./MÜLLER-VORBRÜGGEN, M., 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer Poeschel, 2006, S. 45.
- LINDNER-LOHMANN, D./LOHMANN, F./SCHIRMER, U. [2012]: Personalmanagement, 2., Aufl. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2012.
- MANSFELD, M. N. [2011]: Innovatoren: Individuen im Innovationsmanagement, Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2011.
- MAYER, V. [2011]: Motivationstheorien, in: Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft: Handbuch für Wissenschaftler und Studierende, hrsg. von SCHWAIGER, M./MEYER, A., München: Franz Vahlen GmbH, 2011, S. 225-250.
- MILZ, M. [2013]: Vertriebspraxis Mittelstand – Leitfaden für systematisches Verkaufen, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2013.
- NERDINGER, F. W. [1995]: Motivation und Handeln in Organisationen, Stuttgart: Kohlhammer, 1995.
- NOLTE, B. [2006]: Auswirkung des Strukturwandels auf die Personalentwicklung in Sparkassen – Eine theoretische und empirische Untersuchung, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006.
- OECHSLER, W. A./PAUL, C. [2015]: Personal und Arbeit: Einführung in das Personalmanagement, 10., vollst. Neubearb. Aufl., München: Walter de Gruyter GmbH, 2015.
- PAUL, S. [2012]: Banken-, Wirtschafts-, Politikkrise – Wie konnte es soweit kommen? Hintergründe zur Entstehung von „Bad Banks“, in: Modell „Bad Bank“: Hintergrund – Konzept-Erfahrung, hrsg. BOLDER, M./WARGERS M., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012, S. 15-31.
- PELZ, W. [2004]: Kompetent führen – Wirksam kommunizieren, Mitarbeiter motivieren, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, 2004.
- PICHLER, H. [2018]: Arbeit – Sinn und Motivation, Wien: Braumüller GmbH, 2018, https://books.google.at/books?hl=de&lr=&id=cKx3DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Engagement-Studie+von+Gallup&ots=PBRdcr-y_M&sig=9BhqcgqCfFmjiS61QtIj0gl6CaI4#v=onepage&q=Geld&f=false, [06.04.2020].

- PIELA, T. [2014]: Theorie und Praxis variabler Vergütungssysteme in Banken: Eine Untersuchung am Beispiel der UBS AG, Hamburg: Diplomica Verlag, 2014.
- PLEIER, N. [2008]: Performance-Measurement-Systeme und der Faktor Mensch, Wiesbaden: Gabler Verlag | GWV Fachverlage GmbH, 2008.
- PORTER, L. W./LAWLER, E. E. [1968]: Managerial attitudes and performance, New York: Home-wood, III, R. D. Irwin, 1968.
- ROSENSTIEL, L./KASCHUBE, J. [2014]: Führung, in Lehrbuch der Personalpsychologie, hrsg. SCHULER H./KANNING U. P., 3. Aufl., Göttingen: Hogrefe, 2014.
- ROSENSTIEL, L. v. [1999]: Motivationale Grundlagen von Anreizsystemen, in: Unternehmenssteuerung und Anreizsysteme: Kongress-Dokumentation 52. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 1998, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1999.
- ROSTENSTIEL, L. v. [2000]: Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2000.
- RUDOLPH, U. [2009]: Erwartung und Anreiz, in: Handbuch der Allgemeinen Psychologie – Motivation und Emotion, hrsg. von BRANSTÄTTER V./OTTO J., Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, 2009, S. 22.
- SCHANZ, G. [1991]: Motivationale Grundlagen der Gestaltung von Anreizsystemen, in; Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, hrsg. SCHANZ, G., Stuttgart: Poeschel, 1991, S. 13-31.
- SCHEFFER, D./KUHL, J. [2006]: Erfolgreich motivieren – Mitarbeiterpersönlichkeit und Motivationsstechniken, Göttingen: Hogrefe Verlag, 2006.
- SCHILLING, W./STAUDE, J. [1976]: Betriebliche Sozialleistungen, Wiesbaden: Gabler Verlag, 1976.
- SCHOLZ, C. [2000]: Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Auflage, München: Franz Vahlen, 2000.
- SCHUSTER, H./HASTENTEUFEL, J. [2019]: Die Bankbranche im Wandel – Status Quo und aktuelle Herausforderungen, 2. akt. Auflage, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2019.

- SCHWARZ, W. [1995]: Erfolgs- und leistungsorientierte Entlohnung im Bankvertrieb, in: Die lernende Bankorganisation, hrsg. von CONGENA, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 1995, S. 155-167.
- SPRENGER, R. K. [2014]: Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse, 20. Aufl., Frankfurt: Campus Verlag, 2014.
- STEINER, E./BAAKE, K. [2013]: Anreizsysteme, in: Psychologie der Wirtschaft, hrsg. LANDES, M./STEINER, E., Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2013, S. 613-640.
- SVOBODA, M. [2000]: Zielsicher zum Erfolg – Leistungs- und erfolgsabhängige Vergütung auf der Basis von Zielvereinbarungen in der Deutschen Bank, in: Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen: Konzepte, Ideen und Praxisbeispiele auf Gruppen- und Organisationsebene, hrsg. BUNGARD, W./KOHNE, O., Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2000.
- ULMER, G. [2013]: Gehaltssysteme erfolgreich gestalten – IT-unterstützte Lohn- und Gehaltsfindung, 4., akt. Aufl., Berlin: Gabler Verlag, 2013.
- WATZKA, K. [2016]: Ziele formulieren – Erfolgsvoraussetzungen wirksamer Zielvereinbarungen, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2016.
- WEBER, W./GAUGLER, E. [1993]: Entgeltsysteme: Lohn, Mitarbeiterbeteiligung und Zusatzleistungen; Festschrift zum 65. Geburtstag von Eduard Gaugler, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1993.
- WEINER, B. [1994]: Motivationspsychologie, 3. Aufl., Weinheim: Beltz, 1994.
- WITTMANN, C. M. [2010]: Investment Banking und Nachfolgeberatung der Sparkassen: Analyse von Effizienz und Notwendigkeit eines Leistungsangebots, Lohmar: Josef EUL Verlag, 2010.
- WUNDERER, R. [2011]: Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre, 9., Aufl., München: Hermann Luchterhand Verlag, 2011.
- WUNDERER, R./KÜPERS, W. [2002]: Demotivation – Remotivation: Wie Leistungspotenziale freigesetzt und reaktiviert werden, München: Hermann Luchterhand Verlag, 2002.
- ZANDER, E./FEMPEL, K. [2000]: Leistungsorientierte Vergütung, Köln: Bachem Wirtschaftsverlag, 2000.
- ZAUNMÜLLER, H [2005]: Anreizsysteme für das Wissensmanagement in KMU, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2005.

Zeitschriften / Forschungsberichte / Sonstiges

- ALLENSTEIN, N./LINDNER, M./REINHARDT, A./WITTE, J. [2004]: Leistungsorientierte Vergütung in Kreditinstituten: Hintergründe, Chancen, Risiken, Diplomarbeit für das Management-Studium der Bankakademie e.v. in Hamburg, Hamburg: Grin Verlag.
- BARTMANN, P./BUHL, H. U./HERTEL, M. [2009]: Ursachen und Auswirkungen der Subprime-Krise, in: Informatik Spektrum, 2009, April, S. 127-145.
- BEBLO, M./WOLF, E./ZWICK, T. [2002]: Erfolgsabhängige Vergütung: Ein sicherer Weg zur Steigerung der Leistung von Top-Managern?, in ZEW Discussion Paper, 2002, Nr. 02-72, <http://hdl.handle.net/10419/24393>, [04.12.2019].
- BECKER, F. [2019]: 4. Motive: Psychologie, Definition und Eigenschaften, 03.12.2019, <https://wpgs.de/fachtexte/motivation/motive-definition-eigenschaften>, [03.12.2019].
- DECI, E. L./RYAN, R. M. [1993]: Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik, in: Zeitschrift für Pädagogik (1993), 2, S. 223-238.
- DINAPOLI, T. [2019]: New York City Securities Industry Bonus Pool and Average Bonus, 11.03.2019, <https://osc.state.ny.us/press/docs/wall-street-bonuses-2018.pdf> [27.02.2020].
- DRESSLER, M. [1999]: Personalentlohnung - Der Einfluss variabler Vergütung auf die Arbeitsmotivation, in: Personal: Zeitschrift für Human Resource Management (1999), 51, 6, S. 294-297.
- ELIAS, S. [1994]: Incentives auf dem Prüfstand, in: Harvard Business Manager (1994), 16, 3, S. 118-120.
- FACHVERBAND DER RAIFFEISENBANKEN [2020]: Die Raiffeisen Bankengruppe, <https://www.raiffeisen.at/raiffeisenblatt/218776275586700572-1007774704707-NA-30-NA.html>, [15.04.2020].
- GERENKAMP, M./KUKLICK, C. [2011]: Die Regulierung der Anreiz- und Vergütungssysteme von Banken vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie, in: Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft, 23, S. 430-442.
- JAHNKE, B./YALCIN, E./BAUER S. [2006]: Anreizsysteme zur Verbesserung der Wissensteilung in Unternehmen, Dissertation am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Eberhard-Karls-

- Universität Tübingen, Tübingen: Eigenverlag, 2006, https://publikationen.uni-tuebingen.de/xmlui/bitstream/handle/10900/47581/pdf/ab_wi31.pdf?sequence=1&isAllowed=y, [03.12.2019].
- KNEBEL, H. [2006]: Mythos Leistungslohn, in: Personal – Zeitschrift für Human Resource Management, 58, 2006, H. 12, S. 18-20.
- KPMG [2018]: Neufassung des FMA Rundschreibens „Grundsätze der Vergütungspolitik und – praktiken“ veröffentlicht, 01.03.2018, <https://home.kpmg/at/de/home/insights/2018/03/grundsätze-der-vergütungspolitik-und-praktiken.html>, [27.02.2020].
- MCCLELLAND, D. C. [1980]: Motive dispositions. The merits of operant and respondent measures, in: L. Wheeler (Ed.), Review of Personality and Social Psychology, Beverly Hills: CA: Sage, 1980, S. 10-41.
- NASTANSKY, A./LANZ, R. [2010]: Bonuszahlungen in der Kreditwirtschaft: Analyse, Regulierung und Entwicklungstendenzen, in: Statistische Diskussionsbeiträge der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam, Nr. 41, https://www.researchgate.net/publication/254442574_Bonuszahlungen_in_der_Kreditwirtschaft_Analyse_Regulierung_und_Entwicklungstendenzen, [02.04.2020].
- PESCHEK, R./PÖSCHL, W. [2016]: Wichtige Neuerungen bei den bankaufsichtsrechtlichen Vergütungsregeln – Die aktuellen EBA-Leitlinien und ihre arbeitsrechtlichen Auswirkungen, in: ecolex (2016), 03, S. 192-195.
- PLEIER, N. [2006]: Anreize im Wandel, in: Personal (2006), 58. Jg., 12, S. 6-9.
- PRIEWE, J./HAVIGHORST, F. [1999]: Auf dem Weg zur Teilhabergesellschaft? Investivlöhne, Gewinn- und Kapitalbeteiligungen der Arbeitnehmer in Westeuropa und den USA – eine vergleichende Bestandsaufnahme, Wirtschaftspolitische Diskurse. Bd. 123, Bonn, 1999.
- SINDELAR, W. [2017]: EBA Vergütungsleitlinien - Neue Anforderungen an die Vergütungssysteme von Kreditinstituten, in: ZFR 2017/139, Heft 6, https://lesen.lexisnexis.at/_eba-vergütungsleitlinien-neue-anforderungen-an-die-vergütungss/artikel/zfr/2017/6/ZFR_2017_06_139.html, [02.04.2020]
- SPIES, R. [2010]: Gehälter und Boni: Geheimsache Vergütung, in: Bankmagazin (2010), 17. Jg. (1), S. 56–59.
- THEUVSEN, L. [2005]: Erfolgsbedingungen leistungsorientierter Entgeltsysteme, in: Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management (2015), 31, S. 6-17,

http://www.vmi.ch/content/upload/Fachzeitschrift%20VM/VM1_05/vm_05_1_bei-trag_theuvsen.pdf, [04.12.2019]

ZÖBELEY, A. [2013]: Vergütungsvorgaben in Banken und Versicherungen, Dissertation der Juristischen Fakultät der Heinrich-Heine-Universität, Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft, 2013.

Gesetzliche Regelungen / Entscheidungen

FSB – Financial Stability Board [2019]: Implementing the FSB Principles for Sound Compensation Practices and their Implementation Standards, 17.06.2019, <https://www.fsb.org/wp-content/uploads/P170619-1.pdf> [27.02.2020]

FSF – Financial Stability Forum [2009]: FSF Principles for Sound Compensation Practices, 02.04.2009, https://www.fsb.org/wp-content/uploads/r_0904b.pdf [27.02.2020].

G20 [2009]: Leaders' Statement the Pittsburgh Summit, 24.-25.09.2009, https://g20.org/en/g20/Documents/2009-Pittsburgh_Declaration.pdf, [27.02.2020].

LAUTENSCHLÄGER, S. [2009]: MaRisk – Veröffentlichung der Neufassung, BA 54-FR 2210-2008/0001, 14.08.2009, <https://www.bundesbank.de/resource/blob/598798/4a5425d42c69cb23a24847d1579b06eb/mL/2009-08-14-arisk-veroeffentlichung-der-neufassungm-data.pdf>, [27.02.2020].

Firmeninterne Unterlagen

RAIFFEISENBANK LIESINGTAL EGEN [2018]: Exceldokument zum bestehenden Entlohnungssystem - LORE, 2018.

RAIFFEISENBANK ST. STEFAN-KRAUBATH EGEN [2018]: Worddokument zum bestehenden Entlohnungssystem – ZEP, 2018.

RAIFFEISENBANK LIESINGTAL-ST. STEFAN EGEN [2019]: Vereinbarung Prüfung Risk Taker, 2019.

SIEBENBÄCK, H. [2017]: Sonderrundschreiben – Grundsätze der Vergütungspolitik, Pers. E-Mail, Verbandsdirektor-Stellvertreter Raiffeisenverband Steiermark, [08.12.2020].

Anhang

Anhang 1: Bewertungshilfen - Messung der qualitativen Ziele	130
Anhang 2: Auswertung der qualitativen Interviews	134
Anhang 2.1: Interviewleitfaden Geschäftsleiterinterviews.....	134
Anhang 2.2: Kodierleitfaden qualitative Interviews	135
Anhang 2.3: Interview mit Dir. Helmuth Pölzl, Geschäftsleiter Markt	138
Anhang 2.4: Interview mit Peter Hoch, Geschäftsleiter Marktservice	147
Anhang 2.5: Interview mit Johann Schober, Geschäftsleiter Markt.....	150
Anhang 3: Fragebogen.....	157
Anhang 4: Auswertung des Fragebogens.....	164
Anhang 5: SPSS Datenauswertung Mitarbeiterbefragung	173
Anhang 6: Grundsätze der Vergütungspolitik der Raiffeisenbank Liesingtal eGen.....	176
Anhang 7: Beispielhafte Berechnung der Prämie	183

Anhang 1: Bewertungshilfen - Messung der qualitativen Ziele

Zielvorgabe

Der Verantwortungsbereich „Kommerz“ wird qualitativ und quantitativ abgedeckt. Die Fehlerquote liegt bei unter xy%. Seitens der Revision wurden keine groben Fehler aufgedeckt. Vorhandene Fehler wurden korrigiert, Wiederholungsfehler wurden vermieden.

Bitte beurteilen Sie, in wie fern die Aufgabe ordnungsgemäß erfüllt wurde. Gehen Sie dabei nach dem Schulnotensystem vor.

Ansprechperson für verantwortetes Produkt	2
Abwicklung der Anträge unter Einhaltung der jeweiligen Standards	2
Abwicklung der Anträge innerhalb eines angemessenen Zeitraums	3
Korrekte Abwicklung laut Innenrevision	1
Fehlerquote (Bei Überschreitung keine Prämienauszahlung!)	5%

Gesamtergebnis: 2,00

Note	Zielerreichungsgrad
1	110%
bis 1,5	100%
2	90%

Zielvorgabe

Wohnbaufinanzierungen im Privatkunden-Geschäft werden gemäß den Durchlaufzeiten in den Qualitäts- und Prozesstandards vollständig bearbeitet.

Bitte beurteilen Sie, in wie fern die Aufgabe ordnungsgemäß erfüllt wurde. Gehen Sie dabei nach dem Schulnotensystem vor.

Ansprechperson für verantwortetes Produkt	2
Abwicklung der Anträge unter Einhaltung der jeweiligen Standards	2
Abwicklung der Anträge innerhalb eines angemessenen Zeitraums	3
Korrekte Abwicklung laut Innenrevision	1

Gesamtergebnis: 2,00

Note	Zielerreichungsgrad
1	110%
bis 1,5	100%
2	90%

Zielvorgabe

Kreditprozess: Die Qualität der Daten und Unterlagen, welche in das Marktservice Aktiv zur Verarbeitung weitergeleitet werden, entsprechen zu xy% den jeweiligen Qualitätsstandards.

Bitte beurteilen Sie, in wie fern die Aufgabe ordnungsgemäß erfüllt wurde. Gehen Sie dabei nach dem Schulnotensystem vor.

Abwicklung der Anträge unter Einhaltung der jeweiligen Standards	2
Vollständige Übermittlung aller notwendigen Daten an das Marktservice	3
Genau und sorgfältige Datenaufbereitung, vollständige Datenanlieferung	1
Fehlerquote und Rückfragequote gering und angemessen	2

Gesamtergebnis: 2,00

Note	Zielerreichungsgrad
1	110%
bis 1,5	100%
2	90%

Zielvorgabe

In Hinblick auf xy wurde die Produktverantwortung übernommen. Änderungen in diesem Bereich wurden bearbeitet und im ausreichenden Umfang an die Kollegen und Kolleginnen weitergegeben. Relevante Weiterbildungsmaßnahmen wurden in Anspruch genommen.

Bitte beurteilen Sie, in wie fern die Aufgabe ordnungsgemäß erfüllt wurde. Gehen Sie dabei nach dem Schulnotensystem vor.

Ansprechperson für verantworteten Produktbereich	2
Informationsweitergabe an Kolleginnen und Kollegen	3
Weiterbildungsmaßnahmen wurden in Anspruch genommen/Wissen ist aktuell	1
Dienstanweisungshandbuch im Anlassfall adaptieren lassen	2

Gesamtergebnis: 2,00

Note	Zielerreichungsgrad
1	110%
bis 1,5	100%
2	90%

Zielvorgabe

Ein verstärkter Einsatz in der Jugendbetreuung wurde als Projektziel vereinbart. Es wurde eine Veranstaltung organisiert, die einen Mehrwert für die Bank hat.

Bitte beurteilen Sie, in wie fern die Aufgabe ordnungsgemäß erfüllt wurde. Gehen Sie dabei nach dem Schulnotensystem vor.

Projektmanagement der Veranstaltung	2
-------------------------------------	---

Selbstständigkeit und Innovationsgeist
 Bewerbung, Anwendung der Möglichkeiten, positiver Beitrag zum Gesamtbankimage
 Es wurde ein Mehrwert erzielt (positives Image, Datengewinnung, Neukundengewinnung, Kundenbindung...)

3
1
2

Gesamtergebnis: 2,00

Note	Zielerreichungsgrad
1	110%
bis 1,5	100%
2	90%

Zielvorgabe

Die Erfüllung der Kompetenzen nach Berufsbildern ist erfolgt.

Bitte beurteilen Sie, in wie fern die Aufgabe ordnungsgemäß erfüllt wurde. Gehen Sie dabei nach dem Schulnotensystem vor.

Alle benötigten Weiterbildungen wurden besucht
 Der benötigte Wissensstand ist aktuell

2
3

Gesamtergebnis: 2,50

Note	Zielerreichungsgrad
1	110%
bis 1,5	100%
2	90%

Zielvorgabe

Es wurde eine Weiterbildung zum Thema y besucht. Der daraus entstandene Mehrwert wurde an die Kolleginnen und Kollegen weitergegeben. Die Fachkompetenz wird im Arbeitsalltag genutzt.

Bitte beurteilen Sie, in wie fern die Aufgabe ordnungsgemäß erfüllt wurde. Gehen Sie dabei nach dem Schulnotensystem vor.

Erfolgreicher Besuch der Weiterbildung
 Informationsweitergabe an Kolleginnen und Kollegen (wenn nötig durch Schulungen etc.)
 Effektiver Einsatz des angeeigneten Wissens
 Kritische Betrachtung der Abläufe, evtl. Überarbeitung, Verbesserung aufgrund neuer Kompetenzen

2
3
1
2

Gesamtergebnis: 2,00

Note	Zielerreichungsgrad
1	110%
bis 1,5	100%
2	90%

Zielvorgabe

Die Bearbeitungszeiten sind so zu optimieren, dass die Arbeit effizient und zeitnah abgewickelt wird.

Bitte beurteilen Sie, in wie fern die Aufgabe ordnungsgemäß erfüllt wurde. Gehen Sie dabei nach dem Schulnotensystem vor.

Effizienz in der täglichen Arbeit, zeitnahe Erledigung von Aufträgen, Terminüberschreitungen werden bestmöglich vermieden
Prozessverbesserungen werden durchgeführt, Optimierungspotenzial wird erkannt
Effektiver Einsatz des angeeigneten Wissens

2
3
1

Gesamtergebnis: 2,00

Note	Zielerreichungsgrad
1	110%
bis 1,5	100%
2	90%

Zielvorgabe

Die durchzuführenden IKS Kontrollen werden ordnungsgemäß und zeitgerecht abgeschlossen. Die Qualität der Daten wird dadurch gesteigert und Verbesserungsvorschläge hinsichtlich aufgetretener Fehler werden erarbeitet.

Bitte beurteilen Sie, in wie fern die Aufgabe ordnungsgemäß erfüllt wurde. Gehen Sie dabei nach dem Schulnotensystem vor.

Effizienz in der täglichen Arbeit, zeitnahe Erledigung der Kontrollen, keine unberechtigten Fristversäumnisse (myGRC)
Prozessverbesserungen werden durchgeführt, Optimierungspotenzial wird erkannt
Effektiver Einsatz des angeeigneten Wissens
Fehlerquellen werden erkannt und beseitigt, immer wieder auftretende Fehler werden dadurch vermieden

2
3
1
2

Gesamtergebnis: 2,00

Note	Zielerreichungsgrad
1	110%
bis 1,5	100%
2	90%

Anhang 2: Auswertung der qualitativen Interviews

Anhang 2.1: Interviewleitfaden Geschäftsleiterinterviews

1. Ist für Ihre Bank ein variables Vergütungssystem sinnvoll?
2. Wie sollte ein variables Vergütungssystem idealer Weise ausgestaltet sein? – Ohne Rücksicht auf tarifliche und gesetzliche Vorschriften?
3. Wie wirkt sich das derzeitige System betriebswirtschaftlich auf das Unternehmen aus?
4. Was denken Sie, wie würden sich qualitative Beratungsziele auf die Kundenzufriedenheit auswirken?
5. Studien belegen, dass ein variables Vergütungssystem nur erfolgreich ist, wenn es von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern akzeptiert wird. Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein bzw. welche Problemfelder müssen beachtet werden, dass das System Akzeptanz findet?
(Transparenz der Verteilung / Transparenz und Verlässlichkeit Messsysteme / Erreichbarkeit der Ziele / Kommunikation in der Einführungsphase)
6. Intrinsische Motivation gilt als die stärkste Form der Motivation. Kritiker der variablen Entlohnung sehen oftmals die Gefahr, dass monetäre Anreize die intrinsische Motivation zerstören können. Wie sieht die Geschäftsleitung dieses Problemfeld und wie soll dies im System berücksichtigt werden?
7. Was halten Sie persönlich von einer variablen Vergütung?
8. Haben Sie variable Gehaltsbestandteile und wie viel % Ihres Jahreseinkommens sind variabel?
9. Welche Ziele sind Ihrer Meinung nach für die Geschäftsleitung sinnvoll? Können Sie Beispiele nennen?
10. Wie wirkt sich die variable Vergütung auf Ihre Motivation aus?
11. Motiviert Sie die Prämie am meisten oder gibt es andere Anreize, die ihre Motivation stärker antreiben?

In Bezug auf diesen Interviewleitfaden lassen sich deduktiv nun folgende Oberkategorien ableiten:

- **Sinnhaftigkeit eines variablen Vergütungssystems**
- **Ausgestaltung eines optimalen Vergütungssystems**

- Betriebswirtschaftliche Auswirkungen eines Vergütungssystems
- Auswirkung qualitativer Beratungsziele auf die Kundenzufriedenheit
- Voraussetzungen für die Akzeptanz innerhalb der Belegschaft und eine erfolgreiche Einführung
- Problemfelder in Hinblick auf die Akzeptanz des Systems
- Problemfeld: Zerstörung der intrinsischen Motivation durch monetäre Anreize
- Persönliche Meinung zur variablen Vergütung
- Anteil der variablen Vergütung innerhalb der Geschäftsleitung
- Ziele für Geschäftsleiter
- Auswirkung der variablen Vergütung auf die Motivation der Geschäftsleiter
- Andere motivierende Anreize bzw. Faktoren

Anhang 2.2: Kodierleitfaden qualitative Interviews

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
Sinnhaftigkeit eines variablen Vergütungssystems	Alle Textstellen, die die Sinnhaftigkeit eines variablen Vergütungssystems beschreiben oder bewerten	Nein. Weil ich der Meinung bin, dass 15 Gehälter in unserem Entlohnungssystem ausreichend sind. Und man nicht zusätzlich die Mitarbeiter mit zusätzlichen Prämien motivieren muss.	Nur wertende Äußerung, kein inhaltliches Verständnis des Begriffes, keine Definitionen
Ausgestaltung eines optimalen Vergütungssystems	Alle Textstellen, die die Ausgestaltung eines optimalen Vergütungssystems beschreiben. Egal ob Regulatoren berücksichtigt wurden oder nicht	Für mich sollten außergewöhnlich gute Leistungen honoriert werden und nicht die einfache Arbeitstätigkeit.	Generelle Äußerungen zum Vergütungssystem, Ausgestaltungsformen, Vorschläge
Betriebswirtschaftliche Auswirkungen eines Vergütungssystems	Alle Textstellen, die die Auswirkungen auf die Bilanz und das Ergebnis beschreiben	Negativ. Nur negativ, weil dadurch ein höherer Personalaufwand entsteht und es ertragsseitig aber	Generelle Äußerungen zu betriebswirtschaftlichen Auswirkungen, keine Auswirkungen auf Motivation oder auf die Mitarbeiter/innen

		nicht als zusätzlicher Ertrag vorhanden ist	
Auswirkung qualitativer Beratungsziele auf die Kundenzufriedenheit	Alle Textstellen, die die Auswirkung von qualitativen Beratungszielen auf die Kundenzufriedenheit beschreiben	Das wäre ein Vorteil und der Kunde ist in weiterer Folge zufrieden mit dem Kundenbetreuer und der Bank. Denn somit bekommt er nur Produkte, die auch zu ihm passen und die einen Mehrwert für ihn haben.	Alle Äußerungen in Hinblick auf qualitative Beratungsziele sowie Kundenzufriedenheit
Voraussetzungen für die Akzeptanz innerhalb der Belegschaft und eine erfolgreiche Einführung	Alle Textstellen, die beschreiben wie die Akzeptanz eines variablen Entlohnungssystems in der Praxis sichergestellt werden kann	Ich kann mir aber auch nicht vorstellen, dass ein variables Vergütungssystem nicht akzeptiert wird von einem Mitarbeiter, wenn ihm in Aussicht gestellt wird, mehr zu erhalten. Also von der Akzeptanz her sehe ich kein Problem.	Alle Äußerungen in Bezug zur Akzeptanz eines leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnungssystems, Wertungen und individuelle Ansichten
Problemfelder in Hinblick auf die Akzeptanz des Systems	Alle Textstellen, die Problemfelder bezüglich der Akzeptanz aufzeigen	Wir haben Prämien ausbezahlt und der Mitarbeiter hat gar nicht gewusst, warum er eine Geldleistung bekommt.	Alle Aussagen, die Problemfelder der variablen Vergütung beschreiben, besonders in Hinblick auf die Akzeptanz der Mitarbeiter, nicht in Hinblick auf die Einzelprämienbemessung
Problemfeld: Zerstörung der intrinsischen Motivation durch monetäre Anreize	Alle Textstellen, die auf die Zerstörung oder Verringerung der intrinsischen Motivation durch monetäre Anreize hinweisen	Mitarbeiter sollen von sich aus motiviert sein und nicht aufgrund des Geldes zusätzliche Leistungen erbringen. Und genau die Mitarbeiter, die bereits von sich aus motiviert sind, können durch Geld meiner Meinung	Alle Äußerungen in Zusammenhang mit negativen Auswirkungen auf intrinsischer Motivation wegen monetären Leistungen, keine positiven Zusammenhänge oder Auswirkungen

		nach nicht mehr motiviert werden bzw. vielleicht sogar demotiviert werden.	
Persönliche Meinung zur variablen Vergütung	Alle Textstellen, die die persönliche Meinung der Geschäftsleitung zum Thema variable Vergütung abbilden	Also meiner Meinung nach eher nicht notwendig. Eher gute Mitarbeiter mit einer höheren fixen Entlohnung belohnen.	Alle persönlichen und wertenden Aussagen zum Thema variable Vergütung
Anteil der variablen Vergütung innerhalb der Geschäftsleitung	Alle Textstellen, die den variablen Prämienanteil der Geschäftsleitung beschreiben	Ich habe früher aber schon eine Prämie bekommen. Und zwar prozentuell in derselben Höhe, wie die Mitarbeiter.	Alle Aussagen, die die Höhe oder die Art der Prämie der Geschäftsleitung beschreiben, keine Allgemeinen Möglichkeiten zur variablen Entlohnung
Ziele für Geschäftsleiter	Alle Textstellen, die Vorschläge und Ideen für Geschäftsleiterziele beinhalten	Das Ziel kann eigentlich nur das Betriebsergebnis sein bzw. das EGT.	Alle Äußerungen im Zusammenhang mit möglichen Zielvorgaben für die Geschäftsleitung, keine Ideen für das restliche Personal
Auswirkung der variablen Vergütung auf die Motivation der Geschäftsleiter	Alle Textstellen die beschreiben, wie sich die variable Vergütung auf die Motivation der Geschäftsleiter auswirkt	Ich bin seit 41 Jahren beinahe zu 150% motiviert in diesem Haus zu arbeiten, ob ich jetzt eine variable Vergütung bekomme oder nicht	Alle Äußerungen im Zusammenhang mit der Motivation der Geschäftsleiter in Hinblick auf variable Vergütungsmodelle
Andere motivierende Anreize bzw. Faktoren	Alle Textstellen die zusätzliche Anreize für die Geschäftsleitung darstellen, mit Ausnahme der Prämie	Mich motivieren neue Herausforderungen.	Alle Aussagen in Zusammenhang mit Anreizen zur Motivationsförderungen, nicht in Hinblick auf Prämienzahlungen

Anhang 2.3: Interview mit Dir. Helmuth Pölzl (HP), Geschäftsleiter Markt

Datum: 02.03.2020 um 11:50

Ort: Mautern in Steiermark

Dauer: 18 Minuten

Interviewer: Viktoria Angerer (VA)

1. Ist für Ihre Bank ein variables Vergütungssystem sinnvoll?

HP: **Nein.** Weil ich der Meinung bin, dass 15 Gehälter in unserem Entlohnungssystem ausreichend sind. Und man nicht zusätzlich die Mitarbeiter mit zusätzlichen Prämien motivieren muss.

2. Wie sollte ein variables Vergütungssystem idealer Weise ausgestaltet sein? – Ohne Rücksicht auf tarifliche und gesetzliche Vorschriften?

HP: **Aufgrund meiner Antwort zu Frage eins, bin ich der Meinung, dass ein variables Vergütungssystem nicht notwendig ist. 15 Gehälter sind ausreichend.**

3. Wie wirkt sich das derzeitige System betriebswirtschaftlich auf das Unternehmen aus?

HP: **Negativ.** Nur negativ, weil dadurch ein höherer Personalaufwand entsteht und es ertragsseitig aber nicht als zusätzlicher Ertrag vorhanden ist. Denn nicht einmal mit einer zusätzlichen Prämie kann man einen Mitarbeiter noch mehr motivieren als sie schon sein müssten. Gleich wie ich bei einer Generalversammlung mit einem Schnitzel niemanden mehr motivieren kann zu kommen, so kann ich einen Mitarbeiter mit einer zusätzlichen Prämie auch nicht mehr motivieren – nicht mehr als sie bereits sein sollten und müssten. **Ich glaube nicht, dass jemand mehr tut, nur weil ein LORE-System im Hintergrund ist. Das glaube ich wirklich nicht.**

VA: Aber es sollen ja Mitarbeiter, die besonders gute Leistungen erbringen schon etwas davon haben und nicht gleich behandelt werden wie Mitarbeiter, die keine besondere Leistung erbringen und nur Dienst nach Vorschrift machen, oder?

HP: Mitarbeiter, die sich besonders hervorheben, werden sowieso bemerkt. Die fallen auf. Das sind von 30 Mitarbeiter vielleicht 4 und die gehören gesondert mit einem Gutscheine oder einer Prämie belohnt. Wirklich nur die 3 bis 4 Personen.

VA: *Aber das muss man ja auch irgendwie bemessen.*

HP: Das spürt man. Das sieht man, dass muss man nicht extra bemessen.

VA: *Aber für die Fairness wäre es wichtig, damit die anderen Mitarbeiter wissen warum sie keine Prämie bekommen und was sie tun müssen, um auch eine zu erhalten. Deshalb ist die Messung wichtig. Dann sind die anderen Mitarbeiter motivierter, auch mehr zu leisten um auch eine Prämie zu erhalten. Und sie wissen genau, was dafür zu tun ist.*

HP: Ok ja dann gibt es keine Prämie, dann gibt es eben gute und schlechte Mitarbeiter. Der schlechte Mitarbeiter bekommt dann zwar auch 15 Gehälter, aber insgesamt nicht so viel. Und der gute bekommt dann eine Zulagenerhöhung. Als fixe Lohnerhöhung und nicht als variable Prämie. Ein guter Mitarbeiter bekommt dann eine fixe Lohnerhöhung und dem schlechten wird so etwas eben abgelehnt. Dann merkt er auch, dass mehr zu leisten ist.

4. Was denken Sie, wie würden sich qualitative Beratungsziele auf die Kundenzufriedenheit auswirken?

HP: *Der Mitarbeiter muss sich vermehrt mit dem Produkt, welches er dem Kunden anbietet, auseinandersetzen und sich ein besseres Fachwissen aneignen. Weil er ja eine qualitative und gute Beratung leisten will und da muss er sich automatisch mehr mit dem Produkt identifizieren, welches er verkaufen möchte. Das wäre ein Vorteil und der Kunde ist in weiterer Folge zufrieden mit dem Kundenbetreuer und der Bank. Denn somit bekommt er nur Produkte, die auch zu ihm passen und die einen Mehrwert für ihn haben.*

VA: *Also wäre Beratungsqualität schon eher ein Ziel als zu sagen, ein Kundenbetreuer muss 3 Beratungsgespräche am Tag führen oder 5 Kunden am Tag anrufen etc.*

HP: Qualitative Beratung ist zu fokussieren. Natürlich muss auch eine bestimmte Frequenz erreicht werden, aber auf die Qualität der Beratung ist ein besonderes Augenmerk zu legen.

5. Studien belegen, dass ein variables Vergütungssystem nur erfolgreich ist, wenn es von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern akzeptiert wird. Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein bzw. welche Problemfelder müssen beachtet werden, dass das System Akzeptanz findet?

(Transparenz der Verteilung / Transparenz und Verlässlichkeit Messsysteme / Erreichbarkeit der Ziele / Kommunikation in der Einführungsphase)

HP: Das der gute Mitarbeiter mehr aus dem System profitiert und schlechtere Mitarbeiter weniger oder gar nichts bekommen. Logischerweise wäre das Grundvoraussetzung. Ich kann mir aber auch nicht vorstellen, dass ein variables Vergütungssystem nicht akzeptiert wird von einem Mitarbeiter, wenn ihm in Aussicht gestellt wird, mehr zu erhalten. Also von der Akzeptanz her sehe ich kein Problem.

VA: Naja aber auf die Transparenz des Systems bezogen könnte es eventuell Probleme geben. Also das die Mitarbeiter das System eben verstehen sollten und die Prämien nachberechnen können. Die Mitarbeiter sollten im Stande sein zu verstehen, warum sie eine Prämie bekommen. Wenn einfach eine Prämie ausbezahlt wird und die Mitarbeiter wissen gar nicht warum oder für was genau bekomme ich die Prämie jetzt, dann ist das System nicht transparent und auch nicht sinnvoll.

HP: Genau das ist der Punkt. Wir haben Prämien ausbezahlt und der Mitarbeiter hat gar nicht gewusst, warum er eine Geldleistung bekommt.

VA: Ja es hat sich auch in der Mitarbeiterbefragung gezeigt, dass die Leute oftmals gar nicht wissen, dass die Prämie ein variabler Gehaltsbestandteil ist. Sie nehmen diese gar nicht als solch eine Zusatzleistung war. Also da ist etwas falsch in den Köpfen verankert.

HP: Ja was sagen sie denn dann? Oder was glauben sie was das ist?

VA: Naja ein Teil der Mitarbeiter in der Befragung hat angegeben, dass sie keine variable Entlohnung erhalten. Also nur 16 Personen sind sich bewusst, dass die Prämie ein zusätzlicher variabler Gehaltsbestandteil ist. Somit denke ich, dass es eventuell falsch kommuniziert wird, was die Prämie ist.

HP: Ja dann muss das entsprechend richtig kommuniziert werden, den Mitarbeitern, dass das eine variable Prämie ist. Und das haben wir uns nie richtig getraut. Das war ja der Fehler im System. Ich will jetzt nicht direkt sagen, dass mit einer Gießkanne über die Mitarbeiter geschüttet wurde – das war einmal der Fall in den letzten 20 Jahren da wir da eine Sonderlösung treffen mussten. **Aber es ist schon richtig, dass der gute Mitarbeiter mehr bekommen soll und der schlechte Mitarbeiter weniger.** Und das haben wir nie geschafft. Wir haben die Prämie dem Bankstellenleiter der Bankstelle zugeteilt und dieser hat z.B. € 5.000,00 erhalten und musste diese dann in seiner Bankstelle aufteilen. Und er hat ja nie gesagt, ich bekomme jetzt € 4.000 davon und die anderen müssen sich mit € 1.000 zufriedengeben. Es wäre aber oftmals sinnvoller gewesen bzw. sinnvoller zu differenzieren.

VA: Die Frage ist aber auch, ob es sinnvoll ist, dass die Person, die die Prämie aufteilt auch die Höhe der eigenen Prämie bestimmen kann. Das ist vom Prinzip der Fairness auch ein Stück weiter weg als es sollte. Es müsste ja seine Prämie jemand anders bemessen und er nur die Prämie für seine Mitarbeiter. Aber eben nicht vom gesamtem Teilmarkt, weil er sich dann selbst seine Prämie ausbezahlen würde.

HP: Ja das war bislang so, aber auf jeden Fall war das auch falsch. Denn der Bankstellenleiter hatte sein Budget und konnte dieses innerhalb seines Teams, ihn miteinbegreifen, aufteilen. Dann hat er seine Prämie abgezogen und den Rest auf das Team verteilt. Und da gibt es eben schon wieder einen Konflikt. Und auch, dass immer jeder etwas bekommen hat, war nicht richtig. Die Arbeitsleistung wurde in die Entscheidung oftmals nicht miteinbezogen und Mitarbeiter, die keine Mehrleistung erbracht haben, haben eine Prämie erhalten. Das ist jedoch nicht sinnvoll. Und wenn es in Zukunft noch eine LORE geben sollte, dann sollte daran unbedingt gearbeitet werden.

VA: Genau. Einfach konkrete Ziele, die im Vorhinein vereinbart wurden und bei denen auch geregelt ist, wie die Zielerreichung bemessen wird. Und am Jahresende muss dann geprüft werden, ob das Ziel erreicht wurde oder nicht.

HP: Ja genau, das ist der richtige Zugang.

VA: Vor allem in den Mitarbeitergesprächen sollte das viel mehr beachtet werden. Also der Zielvereinbarungsprozess muss auf jeden Fall überarbeitet werden. Der Mitarbeiter soll sich selbst Ziele setzen und die Führungskraft soll Ziele gemeinsam mit ihm vereinbaren, um die Unternehmensstrategie zu verfolgen und die Gesamtbankziele zu erreichen.

HP: Genau. Umgekehrt kann ich zum Mitarbeiter aber auch sagen, du bist hier eingestellt worden und musst somit deine Arbeitsleistung erbringen. Du bekommst jeden Monat dein Gehalt. Also ein fixes Gehalt von 01. bis 01. ob man etwas leistet oder nicht.

Und dann kann ich als Führungskraft durchaus sagen, dass die Leistung gesteigert werden muss und wenn das nicht der Fall ist, muss ich mich von diesem Mitarbeiter trennen.

VA: Aber das sind dann ja unterdurchschnittliche Leistungen. Die Prämie zielt darauf ab, überdurchschnittliche Leistungen zu belohnen. Also die über die normale Arbeitserwartung und Arbeitsverpflichtung hinausgeht.

HP: Ja da ist aber immer die Frage, was erwarte ich von meinen Mitarbeitern. Genau das, das er sich für die Arbeit einsetzt und begeistert.

VA: Ja aber es gibt ja durchaus Mitarbeiter, die die Erwartungen übertreffen und mehr leisten. Die einfach einen höheren Beitrag zum Erfolg bringen als andere Mitarbeiter.

HP: Ja deshalb sollte dieser wiederum eine höhere Leistungszulage erhalten. Denn dann erwarte ich auch mehr von ihm und er bekommt mehr dafür. Fix vergütet. Was anders wäre es, bei einem Vertreter, der sich sein Gehalt erarbeiten muss. Bei uns bekommt er ja schon ein hohes Fixgehalt. Und wenn jemand wirklich laufend überdurchschnittliche Leistungen erbringt, dann kann entweder die Verwendungsgruppe angepasst oder eine Zulage gewährt werden. Und diese wird als Funktionszulage vergeben. Wenn die Leistungen nicht mehr stimmen, kann diese somit auch wieder reduziert werden. Ich kann mir aber nicht vorstellen, dass ein motivierter Mitarbeiter, der immer gute bis sehr gute Leistungen erbringt auf einmal jahrelang keine Leistung mehr erbringt. Eher unwahrscheinlich denke ich.

6. Intrinsische Motivation gilt als die stärkste Form der Motivation. Kritiker der variablen Entlohnung sehen oftmals die Gefahr, dass monetäre Anreize die

intrinsische Motivation zerstören können. Wie sieht die Geschäftsleitung dieses Problemfeld und wie soll dies im System berücksichtigt werden?

Genau das ist es, wovon ich spreche. **Mitarbeiter sollen von sich aus motiviert sein und nicht aufgrund des Geldes zusätzliche Leistungen erbringen. Und genau die Mitarbeiter, die bereits von sich aus motiviert sind, können durch Geld meiner Meinung nach nicht mehr motiviert werden bzw. vielleicht sogar demotiviert werden.**

Zum Abschluss noch ein paar persönliche Fragen.

7. Was halten Sie persönlich von einer variablen Vergütung

HP: Das ist, denke ich, schon klar hervorgegangen. **Also meiner Meinung nach eher nicht notwendig. Eher gute Mitarbeiter mit einer höheren fixen Entlohnung belohnen.**

8. Haben Sie variable Gehaltsbestandteile und wie viel % Ihres Jahreseinkommens sind variabel?

HP: Derzeit ist keine variable Vergütung Teil des Gehaltes. **Ich habe früher aber schon eine Prämie bekommen. Und zwar prozentuell in derselben Höhe, wie die Mitarbeiter.**

VA: Finden Sie das sinnvoll, fair oder transparent, dass die Geschäftsleitung keine eigenen Ziele hat, sondern an der Leistung der Mitarbeiter bemessen werden?

HP: Finde ich nicht richtig, nein.

9. Welche Ziele sind Ihrer Meinung nach für die Geschäftsleitung sinnvoll? Können Sie Beispiele nennen?

HP: **Das Ziel kann eigentlich nur das Betriebsergebnis sein bzw. das EGT.** Also zahlenmäßig.

VA: Ok, aber das sind ja eigentlich die Gesamtbankziele. Aber wären Ziele in Hinblick auf Führungskompetenzen sinnvoll? Oder in Hinblick auf die Mitarbeiterfluktuation? Denn wenn eine niedrige Fluktuation ist, deutet das darauf hin, dass das Betriebsklima

in Ordnung ist und die Führungskräfte ihre Arbeit richtigmachen. Dass Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen vorherrscht.

HP: Aber als Ziel würde und möchte ich das nicht definieren. Denn wenn ich mich von einem Mitarbeiter trennen muss, dann wird das schon einen guten Grund haben und wenn jemand gehen will, kann ich ihn auch nicht aufhalten.

VA: Ja auf jeden Fall. Die Fluktuation soll ja auch nicht bei null sein und es kann ja auch eine Durchschnittsquote aus den letzten Jahren etc. herangenommen werden. Sie sollte eben einfach in einem akzeptablen Bereich sein, was in unserer Bank ja kein Problem ist.

HP: Ja genau in unserem Haus ist das kein Problem. Das kann aber auch an der Entlohnung oder anderen Dingen liegen. **Direkte Mengenziele sind für die Geschäftsleitung schwierig vorzugeben. Hierbei würde ich ebenfalls vermehrt auf Qualitätsziele setzen.**

10. Wie wirkt sich die variable Vergütung auf Ihre Motivation aus?

HP: **Ich bin seit 41 Jahren beinahe zu 150% motiviert in diesem Haus zu arbeiten, ob ich jetzt eine variable Vergütung bekomme oder nicht.** Ich sehe es einfach als meine Pflicht, mich für dieses Haus zu 150% einzusetzen. Ob ich jetzt eine variable Vergütung bekomme oder nicht ist mir dabei völlig egal. Ich hole das maximale aus mir heraus. Wenn jeder so intrinsisch motiviert wäre wie ich, dann wären wir eine Weltbank.

11. Motiviert Sie die Prämie am meisten oder gibt es andere Anreize, die ihre Motivation stärker antreiben?

HP: **Es gibt für mich keinen Motivationsanreiz durch eine Prämie.** Mich motivieren **neue Herausforderungen.** Für mich war die Fusion eine Motivation, da es eine Herausforderung war und neue Aufgaben bewältigt werden mussten. **Ein neuer Kreditfall ist für mich eine Motivation.** Das motiviert mich und treibt mich an, da brauche ich im Hintergrund keine Prämie dafür. Denn es gibt Kredite, die Beschäftigen mich monatelang und genau das hineindenken in Geschäftsmodelle und neue Lösungen motivieren mich.

HP: Wenn es eine Prämie gibt, dann ist das für mich eine Bestätigung oder eine Anerkennung für gute Leistungen. Aber wertschätzen kann man Mitarbeiter auch anders.

HP: Es gibt Raiffeisenbanken, die vergeben nur an ihre Geschäftsleitung eine Prämie und nicht an die Mitarbeiter der Bank. Wenn das Betriebsergebnis stimmt, dann gibt es eine Prämie für sie und aus. Dabei wird vorausgesetzt, dass die Geschäftsleitung die Mitarbeiter sowieso zu motivieren hat und kein zusätzlicher Anreiz erforderlich ist.

HP: Die Mitarbeiter müssen ja auch die zusätzlichen Anreize sehen, die es hat in einer Bank zu arbeiten. Unsere Mitarbeiter haben einen Top-Zinssatz, gratis Kontoführung, keine Spesen. Die Nähe zum Arbeitsplatz in unserer Region. 15 Gehälter, Betriebsausflüge, Weihnachtsfeiern.. das sind alles Motivationsgründe.

HP: In unserem System gehören einfach die Ziele überarbeitet und genau definiert, wann sich wer wirklich eine Prämie verdient hat. Und dann muss man auch die Courage haben zu sagen, dass jemand keine bekommt.

Anhang 2.4: Interview mit Peter Hoch (PH), Geschäftsleiter Marktservice

Datum: 02.03.2020 um 14:20

Ort: Mautern in Steiermark

Dauer: 12 Minuten

Interviewer: Viktoria Angerer (VA)

1. Ist für Ihre Bank ein variables Vergütungssystem sinnvoll?,

PH: Grundsätzlich ja, wenn es sowohl einen Mehrwert für die Bank als auch für die Mitarbeiter hat. Also wenn es für die Mitarbeiter monetär oder wie auch immer passt und für die Bank auch ein zusätzlicher Gewinn entsteht, da die Mitarbeiter sich mehr mit der Bank identifizieren können und auch motivierter sind.

2. Wie sollte ein variables Vergütungssystem idealer Weise ausgestaltet sein? – Ohne Rücksicht auf tarifliche und gesetzliche Vorschriften?

PH: Das ist für mich eine Grundsatzfrage. Für mich sollten außergewöhnlich gute Leistungen honoriert werden und nicht die einfache Arbeitstätigkeit. Denn dafür bekommt jeder sein normales Gehalt.

VA: Was verstehen Sie unter außergewöhnlichen Leistungen bzw. wie sollen die bemessen werden?

PH: Überdurchschnittlich gute Leistungen die sowohl für die Bank als auch die Kunden einen Mehrwert bieten.

3. Wie wirkt sich das derzeitige System betriebswirtschaftlich auf das Unternehmen aus?

PH: Derzeit haben wir kein System. Aber grundsätzlich wirkt es sich eben auf die Höhe der Personalkosten aus. Und es hat nur dann einen Sinn, wenn gleichzeitig auch die Erträge für die Bank gesteigert werden, damit eine Win-Win Situation vorliegt.

4. Was denken Sie, wie würden sich qualitative Beratungsziele auf die Kundenzufriedenheit auswirken?

PH: Grundsätzlich sollte es sich natürlich positiv auswirken aber die Messbarkeit ist halt schwierig. Wir sollten uns ja durch unsere Beratungsleitung und das „vor Ort sein“ von unseren Mitbewerbern abheben.

VA: Was würden Sie als qualitatives Beratungsziel definieren?

PH: Kundenzufriedenheit. Also wenn der Kunde empfindet, dass die Beratung gut war und einen Mehrwert brachte.

5. Studien belegen, dass ein variables Vergütungssystem nur erfolgreich ist, wenn es von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern akzeptiert wird. Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein bzw. welche Problemfelder müssen beachtet werden, dass das System Akzeptanz findet?

(Transparenz der Verteilung / Transparenz und Verlässlichkeit Messsysteme / Erreichbarkeit der Ziele / Kommunikation in der Einführungsphase)

PH: Naja Ziele sollten einfach SMART formuliert sein, damit sie überhaupt angenommen werden.

VA: Und in Hinblick auf die Transparenz? Wenn ich die Mitarbeiterbefragung heranziehe, wurde bemängelt, dass die Transparenz des Systems mangelhaft war.

PH: Das soll natürlich nicht sein. Alles was wirklich messbare Ziele sind, sind im Endeffekt quantitative Ziele und keine qualitativen, denn die kann ich wirklich gut bemessen und nachweisen. Denn wie messe ich Kundenzufriedenheit? Da müsste ich jeden Kunden der die Bank verlässt befragen und auch hier ist die Frage der Objektivität.

6. Intrinsische Motivation gilt als die stärkste Form der Motivation. Kritiker der variablen Entlohnung sehen oftmals die Gefahr, dass monetäre Anreize die intrinsische Motivation zerstören können. Wie sieht die Geschäftsleitung dieses Problemfeld und wie soll dies im System berücksichtigt werden?

PH: Da erwarte ich mir Vorschläge aus deiner Arbeit. **Es sind einfach alle Mitarbeiter verschieden und somit auch unterschiedlich zu motivieren. Nicht für jeden Mitarbeiter steht Geld an erster Stelle.**

Zum Abschluss noch ein paar persönliche Fragen.

7. Was halten Sie persönlich von einer variablen Vergütung

PH: **Ich persönlich brauche sie nicht.** Aber ich akzeptiere, dass es für Mitarbeiter durchaus wichtig sein kann. Ohne jetzt eine Wertung vorzunehmen, ob die variable Vergütung an sich gut oder schlecht ist.

8. Haben Sie variable Gehaltsbestandteile und wie viel % Ihres Jahreseinkommens sind variabel?

PH: Momentan nicht. **Früher hatten wir ein System und da waren es umgerechnet etwa 7%.**

9. Welche Ziele sind Ihrer Meinung nach für die Geschäftsleitung sinnvoll? Können Sie Beispiele nennen?

PH: Das ist sehr sehr schwierig. Hier sind wir wieder dabei, dass Ziele nicht für die tägliche Arbeit gemacht werden sollen, sondern für außergewöhnliche Leistungen. Das ist natürlich problematisch wenn ich es z.B. nur auf das Betriebsergebnis oder das EGT beziehe. Das widerspricht vielfach unserem genossenschaftlichen Gedanken, hinsichtlich Personalabbau, Bankstellenschließungen etc. Aber ob das im Sinne der gesamten Bank ist hier die Frage.

VA: Und qualitative Ziele? Zum Beispiel die Fluktuationsrate?

PH: Die sind eben schwierig zu messen. Und die Fluktuationsrate würde ich gar nicht mehr verwenden. Deshalb nicht, weil Banken einen immer schlechteren Ruf bekommen und viele wechseln wollen. Und auch der Vertriebsdruck wird immer höher.

10. Wie wirkt sich die variable Vergütung auf Ihre Motivation aus?

PH: Auf meine persönliche sehr gering. Natürlich freue ich mich auch, wenn ich zusätzlich Geld bekomme aber es ist nicht meine große Motivation.

11. Motiviert Sie die Prämie am meisten oder gibt es andere Anreize, die ihre Motivation stärker antreiben?

PH: Für mich ist es wichtiger etwas Neues zu machen und dann zu sehen, dass das auch funktioniert. Dass die Mitarbeiter sagen, das funktioniert und das wurde gut gemacht. Oder auch das Geschäftsergebnis. Damit man sieht ob wir das dieses Jahr alle gemeinsam gut gemacht haben oder eben nicht. Es muss immer jeder seinen Beitrag leisten. Oder auch das Feedback seitens der Revision, dass keine großen Probleme auftauchen und die Abläufe und Arbeiten einfach passen. Zu sehen, dass es funktioniert und man etwas Neues umsetzt und die Mitarbeiter mitziehen ist für mich die größte Motivation. Denn dann hat man wieder Lust, etwas Neues zu machen und zu probieren.

Anhang 2.5: Interview mit Johann Schober (JS), Geschäftsleiter Markt

Datum: 12.03.2020 um 15:00

Ort: Mautern in Steiermark

Dauer: 18 Minuten

Interviewer: Viktoria Angerer (VA)

1. Ist für Ihre Bank ein variables Vergütungssystem sinnvoll?

JS: Im Vertrieb wird sich ein variables Vergütungssystem nie vermeiden lassen. Zumindest nicht, wenn man im Vertrieb erfolgreich sein will. Da ansonsten die Messung fehlt. Der Mitarbeiter soll sich irgendwo anhalten können. Wenn er das Ziel xy erreicht, dann wird er dementsprechend variabel vergütet. Im Vertrieb ist es somit unumgänglich. Und wir haben derzeit ja noch nicht einen so extremen Vertrieb, mit Betonung auf noch. Im aggressiven Vertrieb, wie beispielsweise bei Autoverkäufern, ist es ganz typisch, dass sie ein Fixum von nicht einmal € 1000 haben und den Rest müssen sie sich dann mit Verkäufen erarbeiten – aber die verkaufen dann auch. Also es wird auch bei uns kein Weg daran vorbei führen.

VA: Und im *Betrieb* – also *Back-Office*?

JS: Nein. Also man kann es einfach nicht so gut messen. Natürlich soll jemand, der seine Arbeit gut macht auch ein bisschen mehr bekommen. Aber man kann das nicht im gleichen Ausmaß machen. Hier kann man nur qualitative Ziele setzen und wie soll man diese dann beurteilen?

VA: Ja aber laut EBA-Guideline müssen im Vertrieb ja durchaus auch qualitative Ziele vorhanden sein.

JS: Ja natürlich muss ich auch qualitativ etwas messen. Aber das kann ich auch, indem ich zum Beispiel schaue, wie viel Kreditausfälle hat ein Betreuer. Oder was für eine Marge wird verdient und und und. Welche Besicherung, welche RWA. Ich kann das ja alles pro Berater darstellen. Wir stellen die Bank ja nur nach Teilmarkt oder Bankstelle dar, aber es ist auch möglich diese für den jeweiligen Berater darzustellen. Wo ist er stark, ist er aktiv oder passiv lastig? Zu welchen Konditionen wird verkauft, welche Bearbeitungsgebühren werden verrechnet und und und. Und hier kann ich qualitativ steuern in dem ich sage, dass man auch auf die Bank achten muss und nicht nur aufs Volumen.

JS: Wenn man Messgrößen für das *Back-Office* findet, ist das natürlich durchaus auch denkbar. Eine variable Vergütung ist immer davon abhängig, welches Ziel vorgegeben und erreicht wurde. Ich brauche Messgrößen und da du ich mir im Marktservice schwer. Ich kann nicht sagen, du musst 150 Kommerzverträge machen, wenn nur 90 vom Vertrieb angeliefert werden.

2. Wie sollte ein variables Vergütungssystem idealer Weise ausgestaltet sein? – Ohne Rücksicht auf tarifliche und gesetzliche Vorschriften?

JS: Umso mehr ein Mitarbeiter leistet, umso mehr soll er auch erhalten. Und Idealzustand eben betriebswirtschaftlich bzw. geschäftspolitisch gelenkt. Das heißt, wenn ich Spareinlagen brauche, dann pusche ich mit der Entlohnung diesen Bereich und zahle dafür mehr Provision.

3. Wie wirkt sich das derzeitige System betriebswirtschaftlich auf das Unternehmen aus?

JS: **Nicht all zu sehr. Also negativ nicht aber sehr positiv auch nicht.** Denn wenn sich einer wirklich sehr anstrengt, bekommt er kaum mehr als jemand, der nur Dienst nach Vorschrift macht, ganz überspitzt gesagt. Es haben alle ein Fixgehalt, welches wirklich nicht niedrig ist, aber die monetäre Vertriebssteuerung durch eine Prämienzahlung findet in unserem Haus ja nicht statt. Also auch wenn er wirklich hervorragende Arbeit leistet, ist die Auszahlung ja immer noch gedeckelt im System.

4. Was denken Sie, wie würden sich qualitative Beratungsziele auf die Kundenzufriedenheit auswirken?

JS: **Das würde enorme Auswirkungen haben. Wenn ich qualitative Ziele vorgeben und auch messen kann, natürlich auf die Kundenzufriedenheit.** Weil ein Kunde erwartet Beratungsqualität. Nur muss ich es auch definieren ob die Qualität für den Kunden ist oder für die Bank. Oder für den Mitarbeiter. **In diesem Sinne muss es ein 3-Gewinner-Modell geben. Die Bank muss davon profitieren und ebenso der Mitarbeiter sowie der Kunde.**

5. Studien belegen, dass ein variables Vergütungssystem nur erfolgreich ist, wenn es von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern akzeptiert wird. Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein bzw. welche Problemfelder müssen beachtet werden, dass das System Akzeptanz findet?

(Transparenz der Verteilung / Transparenz und Verlässlichkeit Messsysteme / Erreichbarkeit der Ziele / Kommunikation in der Einführungsphase)

JS: Natürlich muss es von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern akzeptiert werden. **Die Voraussetzungen dafür sind, dass der Mitarbeiter voll aufgeklärt ist, was die Bank will und von ihm erwartet. Und das man auch beachtet, was für den Mitarbeiter möglich ist. Er muss fachlich soweit sein, das Ziel auch erfüllen zu können.** Und naja Problemfelder haben wir genug.

VA: Bei der Mitarbeiterbefragung kam zum Beispiel war das Problem, dass sich einige Mitarbeiter scheinbar nicht bewusst sind, dass sie eine leistungsorientierte Vergütung in Form einer Prämie erhalten. Somit ist das durchaus auch ein Kommunikationsproblem, oder?

JS: Die Kommunikation ist in diesem Fall natürlich das aller aller wichtigste. Es kann schon sein, dass diese in der Vergangenheit das eine oder andere Mal gelitten hat. Für mich ist das Mitarbeitergespräch ja diesbezüglich sehr wichtig in Zukunft, um den Mitarbeitern auch wirklich zu sagen, was das Fixgehalt ist und was für eine leistungsorientierte Entlohnung zusätzlich zu erreichen ist. Und hier sollen die Mitarbeiter dann auch die Möglichkeit haben, sich selbst einzubringen. Denn bei jedem Ziel oder jedem Vorschlag, bei dem sich der Mitarbeiter selbst eingebracht hat, hat er mehr Veranlassung dazu, dass auch wirklich zu erreichen.

JS: Natürlich muss auch die Transparenz gegeben sein. Damit der Mitarbeiter nachvollziehen kann, wie seine Prämie zustande kommt und warum er eine erhält.

6. Intrinsische Motivation gilt als die stärkste Form der Motivation. Kritiker der variablen Entlohnung sehen oftmals die Gefahr, dass monetäre Anreize die intrinsische Motivation zerstören können. Wie sieht die Geschäftsleitung dieses Problemfeld und wie soll dies im System berücksichtigt werden?

JS: Das schießt die vorherige Frage auch irgendwie mit ein. Wichtig ist, dass ein Mitarbeiter dort arbeiten kann wo er glücklich ist und seine Arbeit gerne verrichtet. Dann ist genau das die stärkste Form der Motivation. Man kann dem jeweiligen Mitarbeiter dann monetär noch was dazu geben aber man sieht ja, dass die monetäre Motivation ja erst an Dritter Stelle steht. An erster Stelle die Arbeitszufriedenheit, danach Karrierechancen. Und wenn ich es schaffe, dass jeder Mitarbeiter der bei uns arbeitet, dort eingesetzt ist, wo er am liebsten arbeiten will, dann sind wir e schon ganz ganz weit voraus. Aber ich denke, dass bestimmt ein Teil unserer Mitarbeiter mit dem derzeitigen Arbeitsplatz nicht 100% zufrieden sind. Vor allem oftmals im Vertrieb, obwohl der Vertriebsdruck momentan noch im unteren Bereich ist.

JS: Wir haben ja zwei Stellschrauben, an denen wir noch drehen können. Zum einen der Vertriebsdruck und zum anderen die variable Entlohnung diesbezüglich. Beider zurzeit noch eher minimal ausgeprägt. Zurzeit haben wir noch bestmöglichen Verdienst mit minimalsten Vertriebsdruck im Vergleich zu anderen Häusern.

JS: **Aber wir sind nun mal eine Leistungsgesellschaft. Man gibt was, aber dafür will man auch wieder was. Nur wegen der Arbeitsplatzsicherheit wird auch niemand überdurchschnittliche Leistungen erbringen.** Aber wenn jemand ein Mindestfixgehalt bekommt und dann etwas dazu verdienen muss oder kann, dann hat man natürlich einen monetären und persönlichen Anreiz.

Zum Abschluss noch ein paar persönliche Fragen.

7. Was halten Sie persönlich von einer variablen Vergütung

JS: **Ich bin ein Verfechter der variablen Vergütung. Speziell im Vertrieb, hier geht es gar nicht anders.**

8. Haben Sie variable Gehaltsbestandteile und wie viel % Ihres Jahreseinkommens sind variabel?

JS: **Ja ich habe variable Gehaltsbestandteile, insofern eine LORE ausbezahlt wurde. Und diese macht ungefähr 10% meines Jahresgehaltes aus.**

9. Welche Ziele sind Ihrer Meinung nach für die Geschäftsleitung sinnvoll? Können Sie Beispiele nennen?

JS: **Managementziele. Ganz einfach sicherstellen, dass der Betrieb wie geplant abläuft. Die Verantwortung für die Mitarbeiter, für die Ausrichtung der Geschäftspolitischen Ziele etc.** So wie jeder Unternehmer sein Unternehmen erfolgreich führen will, möchten wir, dass am 31.12. das bestmögliche Ergebnis für unsere Bank herauskommt. **Auf Nachhaltigkeit natürlich, also nicht in einem Jahr alles herausnehmen und eben entsprechend dabei verdienen.**

JS: Beispiele wären Ziele hinsichtlich der Marktdurchdringung bzw. ein optimales Ressourcenmanagement. Weiters wollen wir uns natürlich mit dem Landesschnitt der Raiffeisenbanken messen können, dass kann durchaus als Ziel vereinbart werden.

JS: Qualitative Ziele können beispielsweise die Mitarbeiterzufriedenheit sein. Messbar durch Feedback im Mitarbeitergespräch, mittels Befragungen oder anonymer Bewertung. Oder auch die Fluktuationsquote. Wobei eine Bewertung durch die Mitarbeiter als Zielvereinbarung auch kritisch gesehen werden kann. Denn wenn geschäftspolitische Entscheidungen getroffen werden müssen, die negative Auswirkungen auf die Belegschaft haben – vor allem jetzt in Zeiten der Strukturbereinigung – wird diese Bewertung natürlich schlechter ausfallen, da persönliche Empfindungen sehr stark miteinfließen werden. Denn bei so einer anonymen Bewertung durch die Mitarbeiter spielt ja die Sympathie eine enorme Rolle. Und wenn nun Entscheidungen getroffen werden müssen, die nicht unbedingt sympathisch sind ist man eben gleich auf der emotionalen und nicht mehr auf der sachlichen Ebene. Da wäre es mir lieber, dass der Vorstand hergeht und meine zwei Teamleiter befragt wie die Arbeit der Geschäftsleitung im abgelaufenen Geschäftsjahr war. Natürlich unter der Prämisse, dass die Antworten auch hier anonym bleiben.

10. Wie wirkt sich die variable Vergütung auf Ihre Motivation aus?

JS: Naja wir sind jetzt schon in einem großen Verantwortungsbereich. Vom dem her muss die Motivation schon darin bestehen den Betrieb aufrecht zu erhalten, egal ob jetzt eine Prämie bezahlt wird oder nicht. Es muss so gearbeitet werden, dass die Bank erfolgreich ist, ansonsten werden – egal ob mit oder ohne variable Vergütung – vom Vorstand Schritte eingeleitet werden müssen.

11. Motiviert Sie die Prämie am meisten oder gibt es andere Anreize, die ihre Motivation stärker antreiben?

JS: Alles was eine Leistung honoriert motiviert natürlich auch. Es gibt in den verschiedenen Lebensphasen natürlich andere Motivationen. Einen jungen Mitarbeiter werden monetäre Werte lieber sein. In meinem Alter, wo die finanziellen Verpflichtungen nicht mehr so enorm sind, ist Freizeit zum Beispiel schon angenehmer. Oder ein Dienstauto

oder ähnliches. Aber ich denke, ich könnte mit einem freien Tag mehr im Monat besser leben als wenn ich im Gegenzug dafür mehr Geld bekomme.

Anhang 3: Fragebogen

Herzlich Willkommen zur Umfrage hinsichtlich der Optimierung der leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnung in der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen. Ihre Meinung ist für die Neukonzeption sehr wichtig. Bitte nehmen Sie daher an nachfolgender Online-Befragung teil.

Die Fragen beziehen sich auf das Entlohnungsmodell allgemein und nicht auf ein spezielles Jahr. Für das Jahr 2019 wurde das Modell ausgesetzt, deshalb beurteilen sie bitte das Jahr 2018 und die Jahre davor. Die Umfrage wird ungefähr 15 Minuten in Anspruch nehmen.

Vielen lieben Dank.

Bitte wählen Sie Ihr Geschlecht

- Männlich
- Weiblich

Bitte geben Sie Ihr Alter in Zahlen an:

_____ Jahre

Wer war Ihr ursprünglicher Arbeitgeber?

- Raiffeisenbank Liesingtal eGen
- Raiffeisenbank St. Stefan-Kraubath eGen

Was ist Ihre Tätigkeit in der Raiffeisenbank Liesingtal-St. Stefan eGen?

- Schaltermitarbeiter/Schaltermitarbeiterin
- Vertriebsmitarbeiter/Vertriebsmitarbeiterin
- Marktservicemitarbeiter/Marktservicemitarbeiterin
- sonstige Back-Office Tätigkeit (z.B. Rechnungswesen, Controlling, etc.)
- Geschäftsleitung

Empfinden Sie Ihre Arbeit als wichtig und sinnvoll?

- Sehr wichtig und sinnvoll
- Wichtig und sinnvoll
- Kaum wichtig und sinnvoll
- Nicht wichtig und sinnvoll

Fühlen Sie sich durch Ihre Vorgesetzten bestärkt, sich für Ihr Unternehmen einzusetzen und eine überdurchschnittliche Leistung zu erbringen?

- Ja
- Teilweise
- Nein

Wenn „Nein“:

Bitte begründen Sie, warum Sie sich von Ihren Vorgesetzten nicht bestärkt fühlen.

Fühlen Sie sich aktuell angemessen und gerecht entlohnt?

- Ja
- Nein

Waren variable Prämienzahlungen derzeit Bestandteil Ihres Einkommens?

- Ja
- Nein

Wie viel wären Sie bereit, als variablen Gehaltsbestandteil zu akzeptieren? Das heißt, in welcher Höhe dürfte Ihr Gehalt variable und an Ziele gebunden sein?

- Bis zu 10%
- 11% bis 30%
- 31% bis 50%
- Mehr als 50%
- Keinen variablen Anteil

Empfinden Sie das aktuelle Entlohnungsmodell Ihres Arbeitgebers inkl. Prämienzahlungen als motivierend?

- Sehr motivierend
- Motivierend
- Weder noch
- Wenig motivierend
- Nicht motivierend

Bitte geben Sie eine Begründung für Ihre Antwort an: _____

Welche Anreize würden Sie als Arbeitnehmer/Arbeitnehmerin motivieren?

Bitte wählen Sie alle aus, die auf Sie zutreffen.

- Prämienzahlungen

- Sachprämien
- Zusätzliche Urlaubstage
- Zusätzliche Weiterbildungsmöglichkeiten
- Sonstiges wie _____

Denken Sie, dass durch eine variable Entlohnung die Leistungsbereitschaft generell steigen kann?

- Ja
- Nein

Denken Sie, Sie können Ihre Leistung weiter steigern, wenn Sie dafür eine höhere Prämie erhalten würden?

- Ja
- Nein

Bitte denken Sie nun an das bisherige System zur leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnung Ihrer Bank.

Was denken Sie über das bisherige Modell der Prämienzahlungen?

Empfinden Sie das derzeitige System als fair?

- Ja
- Teilweise
- Nein

Wenn „Nein“:

Bitte begründen Sie, warum Sie das derzeitige System nicht als fair empfinden:

Empfinden Sie die derzeitigen Ziele als fair?

- Ja
- Teilweise
- Nein

Wenn „Nein“:

Bitte begründen Sie, warum Sie die aktuellen Ziele nicht als fair empfinden:

Haben die vereinbarten Ziele eine motivierende Wirkung auf Sie?

- Sehr motivierend
- Motivierend
- Weder noch
- Wenig motivierend
- Nicht motivierend

Hat das aktuelle Vergütungssystem einen positiven Einfluss auf Ihre Arbeitsanstrengungen?

- Ja
- Nein

Fühlen Sie sich über das derzeit vorliegende Vergütungssystem gut informiert?

- Ja
- Nein

Fühlen Sie sich in der Lage, Ihre Bonuszahlungen selbst nachberechnen zu können?

- Ja
- Nein
- Keine Antwort möglich, da keine Bonuszahlungen vorgesehen waren

Finden Sie, dass Ihre Ziele klar, nachvollziehbar und verständlich formuliert waren?

- Ja
- Nein
- Keine Antwort möglich, da keine Ziele formuliert wurden

Was ist Ihr Eindruck: Wie sehr treffen folgende Punkte auf Ihr Arbeitsleben zu?

	Stimme voll zu	Stimme teilweise zu	Stimme nicht zu	Keine Antwort möglich
Ein hoher Grad an Eigenverantwortung hinsichtlich meiner Tätigkeit ist vorhanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es liegt eine leistungsgerechte Bezahlung vor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeitsleistung wird von der Führungskraft angemessen anerkannt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Führungskräfte gehen wertschätzend mit uns um	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abteilungsübergreifende Zusammenarbeiten funktionieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Bezahlung steht im Einklang mit den Leistungserwartungen seitens des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kundenzufriedenheit wird fokussiert, Kundenorientiertes Arbeiten steht an erster Stelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeitsprozesse sind effizient	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es wird auf die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geachtet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Führungskräfte haben ausreichend Führungskompetenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In den wesentlichen Punkten liegen Mitbestimmungsmöglichkeiten vor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte wählen Sie in den nachfolgenden Beispielen die Antwort, mit der Sie sich am ehesten identifizieren können und die Ihrer Meinung nach fair ist.

Sie werden in das Büro Ihres Vorgesetzten gebeten, damit die jährlichen Ziele vereinbart werden können.

Beispiel 1:

Zielvorgabe 1: Die Konsumkredite Ihrer Filiale müssen um 4% im Vergleich zum Vorjahr gesteigert werden.

Zielvorgabe 2: Im Jahr x1 müssen € xy an Konsumfinanzierungen abgeschlossen werden.

Welches dieser Ziele steigert Ihre Motivation? Welches empfinden Sie als fair? Bitte begründen Sie Ihre Antwort:

Beispiel 2:

Zielvorgabe 1: Signalerkennung und Weiterleitung von Kunden mit Bedarf an die Kundenbetreuer/innen

Zielvorgabe 2: Kundenanfragen werden entgegengenommen und entsprechend erfüllt oder weitergeleitet. Die Kundenzufriedenheit steht an erster Stelle.

Welches dieser Ziele steigert Ihre Motivation? Welches empfinden Sie als fair? Bitte begründen Sie Ihre Antwort:

Beispiel 3:

Zielvorgabe 1: Qualität und Effizienz in der täglichen Arbeit gemäß Qualitätsstandards.

Zielvorgabe 2: Durch die Innenrevision wurden keine schwerwiegenden Fehler aufgezeigt. Vorhandene Fehler wurden bereinigt. Wiederholungsfehler wurden vermieden.

Welches dieser Ziele steigert Ihre Motivation? Welches empfinden Sie als fair? Bitte begründen Sie Ihre Antwort:

Welche dieser Zielvorgaben empfinden Sie als motivierend und fair?

Mehrfachauswahl möglich

- Verbrauch der Urlaubstage im Geschäftsjahr x1
- Einhaltung der Qualitätsstandards
- Die durchschnittliche Bearbeitungszeit eines Kreditantrages weicht nicht wesentlich von jener vergleichbaren Mitarbeiterin und Mitarbeiter ab.
- Die Konditionengestaltung im Verbraucherbereich weicht nicht wesentlich von den Vorgaben ab und leistet einen Beitrag zum Betriebsergebnis von mind. € xy.
- Kundenreklamationen wurden ordnungsgemäß behandelt, eine nachvollziehbare Dokumentation ist vorhanden. Auf Kundenzufriedenheit wird maßgeblich geachtet.
- Abschluss von xy Verträgen.
- Absolvierung einer Fortbildung in Hinblick auf Social Media Werbung und Steigerung der Conversion Rate von Facebook um xy Prozent.
- Laufende Fortbildungen werden besucht. Erreichung der MIFID II und IDD Punkte.

Würden Sie quantitative (Mengenziele) oder qualitative (Arbeitsqualität) Ziele mehr motivieren? Bitte begründen Sie Ihre Antwort:

Wollen Sie in Zukunft die Möglichkeit einer leistungsorientierten Vergütung in Form von Prämienzahlungen haben?

- Ja
- Nein

Vielen Dank, dass Sie an der Befragung teilgenommen haben.

Anhang 4: Auswertung des Fragebogens

Geschlecht MitarbeiterInnen		
Männlich	11	37,9%
Weiblich	18	62,1%
	29	100,0%

Alter MitarbeiterInnen		
18 bis 29 Jahre	4	13,8%
30 bis 49 Jahre	13	44,8%
50 Jahre und älter	12	41,4%
	29	100,0%

Ursprünglicher Arbeitgeber		
Raiffeisenbank Liesingtal eGen	21	72,4%
Raiffeisenbank St. Stefan-Kraubath eGen	8	27,6%
	29	100,0%

Tätigkeit		
SchaltermitarbeiterIn	6	20,7%
VertriebsmitarbeiterIn	10	34,5%
MarktservicemitarbeiterIn	6	20,7%
sonstige Back-Office Tätigkeiten	4	13,8%
Geschäftsleitung	3	10,3%
	29	100,0%

Empfinden Sie Ihre Arbeit als wichtig und sinnvoll		
sehr wichtig und sinnvoll	20	69,0%
wichtig und sinnvoll	8	27,6%
kaum wichtig und sinnvoll	1	3,4%
nicht wichtig und sinnvoll	0	0,0%
	29	100,0%

Fühlen Sie sich durch Ihren Vorgesetzten bestärkt, sich für Ihr Unternehmen einzusetzen und eine überdurchschnittliche Leistung zu erbringen?		
Ja	14	48,3%
Teilweise	12	41,4%
Nein	3	10,3%
	29	100,0%

Bitte begründen Sie, warum Sie sich von Ihren Vorgesetzten nicht bestärkt fühlen:	
1.) Es fehlt die Wertschätzung	
2.) Der Vorgesetzte kann die Arbeitsleistung und den Arbeitseinsatz nicht beurteilen, da er nicht weiß wie umfangreich diese Arbeit ist.	
3.) Der Mitarbeiter wird nicht mit einbezogen, wenn es um wichtige Arbeitsabläufe in der Abteilung geht.	
4.) Der Vorgesetzte gibt dem Mitarbeiter nicht das Gefühl, dass er hinter ihm steht.	
5.) Der Mitarbeiter wird einfach vor neue Tatsachen gestellt, ohne das mit ihm gesprochen wurde.	
6.) Die jährliche Mitarbeiterbefragung ist wertlos, es wird lediglich ein Bogen ausgefüllt.	
weil keine Reaktionen auf Mehrleistungen erfolgen	
Habe 2019 um eine Gehaltserhöhung angesucht welche abgelehnt worden ist, obwohl sie mir vorher vorausgesagt wurde (GL)	

Fühlen Sie sich aktuell angemessen und gerecht entlohnt?		
Ja	19	65,5%
Nein	10	34,5%
	29	100,0%

Waren variable Prämienzahlungen derzeit Bestandteil Ihres Einkommens?		
Ja	16	55,2%
Nein	13	44,8%
	29	100,0%

Wie viel wären Sie bereit, als variablen Gehaltsbestandteil zu akzeptieren?		
Bis zu 10%	9	31,0%
11% bis 30%	6	20,7%
31% bis 50%	2	6,9%
Mehr als 50%	0	0,0%
Keinen variablen Anteil	12	41,4%
	29	100,0%

Empfinden Sie das aktuelle Entlohnungsmodell Ihres Arbeitgebers inkl. Prämienzahlungen als motivierend?		
Sehr motivierend	3	10,3%
Motivierend	9	31,0%
Weder noch	12	41,4%
Wenig motivierend	5	17,2%
Nicht motivierend	0	0,0%
	29	100,0%

Bitte geben Sie eine Begründung für Ihre Antwort an:	
Begründung sehr motivierend:	
Ziele als persönliche Motivation notwendig Vertrieb notwendig für Zusatzertrag der Bank und deren MA	
Da ich Teilzeit arbeite und € 2.400,- verdiene, im Ort eine Arbeitsstelle habe.	
zusätzlich zum geregelten Gehalt eine Prämie zu erhalten ist hervorragend und sehr motivierend	
Begründung motivierend	
Ist ein zusätzliches Einkommen	
Gehalt ist ok; Weiterbildungsmöglichkeiten sind gut; Sonderleistungen zusätzlich zum Gehalt sehr umfangreich (günstige Anschlusskasko, gratis Kontoführung, Mitarbeiterzinssatz beim Krediten, Sonderkonditionen bei Wertpapierdepots, Unfallversicherungen, usw., Betriebsausflüge, Weihnachtsfeiern)	

Die Prämienzahlung kann als zusätzlicher Anreiz verstanden werden, noch etwas mehr an Leistung zu bringen.
Jeder hat seine Arbeit so gut als möglich zu erledigen, und gute Leistungen sollen honoriert werden.
Gehobenes Einkommen aufgrund gehobener Arbeitsanspruch und Arbeitsleistung
Wertschätzung
Für mich ist nicht das Gehalt oder der Lohn in erster Linie ausschlaggebend für Arbeitsmotivation. Selbstverständlich ist das Einkommen sehr wichtig, aber wirkt sich meines Erachtens nicht maßgeblich positiv oder negativ auf die Motivation aus (Anm.: es gibt natürlich Ausnahmen). Für mich sind Aspekte wie Arbeitsumfeld, Arbeitsbedingungen, Arbeitsumfang, Tätigkeitsbereich, Aufgabenstellungen, Sinnhaftigkeit der Tätigkeit, adäquate Leistungsanforderung, reibungslose Abläufe, usw. viel ausschlaggebender in punkto Motivation als ausschließlich Lohn bzw. Gehalt.
Der Fixbestandteil der Entlohnung ist in unserem Institut für Mitarbeiter im Vertrieb vergleichsweise sehr hoch. Die Motivation, Mehrleistungen oder zumindest die eingeforderten Mindestleistungen zu erbringen, hält sich daher zumindest aus monetärer Sicht in Grenzen. Schlussfolgerung: Wenn sich meine Leistungen in Grenzen halten, bekomme ich halt schlimmstenfalls keine Prämien o.Ä., aber gekündigt werde ich auch nicht..
keine Erfahrung damit, da noch nicht erhalten
Begründung weder noch
Es gibt dzt. keine Prämienzahlung.
Fixes Gehalt minimale variable Prämienentlohnung
Da es im letzten Jahr kein Prämienmodell gab ist die Antwort weder noch.
Weder noch, aber eher motivierend. Ich denke, dass sich die Arbeitsweise nicht ändern wird, wenn man das Gehalt an Prämien bindet. Die Motivation ist höher, wenn man die Mitarbeiter generell besser entlohnt und sie nicht unter Druck setzt.
Geld ist als Motivation für mich nicht ausschlaggebend, das Arbeitsumfeld ist wichtiger.
--
Prämienausschüttung willkürlich?
Weil z.B. in der Marktfolge eine Leistungsorientierung nicht so messbar ist, als im Vertrieb. Die Geschäftsleitung und die Vertriebsmitarbeiter sind sich der Leistung, (der vielen Arbeitsschritte und der vielen Punkte an die gedacht werden muss um einen Kreditvertrag erfolgreich abzuschließen) die in der Marktfolge erbracht werden muss, absolut nicht bewusst. Das gilt auch für die Problemerkreditbearbeitung und der weitreichenden Aufgaben des GW-Beauftragten.
Jeder verdient gleich viel, egal ob der Mitarbeiter etwas abschließt oder nicht.
Bei der RB St.Stefan-Kraubath erhalte keine Prämienzahlung erhalten, daher habe ich keine Erfahrung mit dem Prämienmodell der RB Liesingtal
Einteilung Vertrieb, Schalter u. Office u.ä. trifft alles auf meine Tätigkeiten zu, daher wären mehrere Punkte zu markieren. bzgl. der vorherigen Fragestellung, vom bestehenden Gehalt, würde ich keinen Abschlag in Kauf nehmen. Die Prämienzahlung kann ich nicht beurteilen, da ich diese noch nicht kenne. Grundsätzlich, finde ich werden gerade in unserer Branche die Verantwortung, der persönliche Einsatz (auch in der Freizeit) immer mehr, daher kann man die Entlohnung nur mehr sehr schwer dem gegenüberstellen. Begründung Beurteilung: Bilanzgeld; sehr positiv, Prämien ? daher im Mittelfeld.
Ist für Mitarbeiter sehr motivierend für Ihre Arbeit und Ziele belohnt zu werden!
Begründung wenig motivierend
Die Zielvereinbarungen sind sehr schwammig formuliert. Die genaue Zuordnung der Prämie ist nicht immer nachvollziehbar. Die Aufteilung erfolgt einfach nach Prozentsätzen sodass jeder in etwa das gleiche bekommt, was nicht unbedingt immer fair ist.
Das Modell ist an Ziele gekoppelt, die von der GL irgendwie u. ohne Absprache vordefiniert wurden
Der Vertrieb trägt den Hauptanteil dazu bei
Es wird immer von Prämienzahlungen gesprochen aber bekommen tu ich fast nichts und das schon immer, der Gehalt wird immer weniger obwohl die Aufgaben immer größer werden- eine Gehaltserhöhung ist abgelehnt worden, die Überstunden immer mehr,
Ziele sind teilweise nicht erreichbar.

Welche Anreize würden Sie als Arbeitnehmer/Arbeitnehmerin motivieren?		
Sonstiges	9	14,3%
Sachprämien	10	15,9%
Zusätzliche Weiterbildungsmöglichkeiten	11	17,5%
Zusätzliche Urlaubstage	12	19,0%
Prämienzahlungen	21	33,3%
	63	100,0%

Sonstiges		
Zulagenerhöhung bzw. Anpassung		
z.B. Anerkennung u. Lob		
gutes Betriebsklima, mit Kollegen Projekte erfolgreich für die RB umsetzen		
gemeinsame Unternehmungen, Wertschätzung, die Leitsätze der Firmenphilosophie wahrnehmen - regional		
so wie ganz früher mal, wenn man für jeden Abschluss direkt eine Prämie bekommen würde. (Bauspare, Versicherung, Wertpapiere)		
Öffentliche Belobigungen		
wie vorhin erwähnt - interessant sind all diese Punkte, aber nicht in erster Linie maßgebend für Motivation		
Karriereaussichten, persönliche Wertschätzung meiner Leistungen durch meine Vorgesetzten/Kollegen		
Unterstützung (Hintergrundarbeiten)		

Denken Sie, dass durch eine variable Entlohnung die Leistungsbereitschaft generell steigen kann?		
Ja	18	62,1%
Nein	11	37,9%
	29	100,0%

Denken Sie, Sie könnten Ihre Leistung weiter steigern, wenn Sie dafür eine höhere Prämie erhalten würden?		
Ja	12	41,4%
Nein	17	58,6%
	29	100,0%

Gedanken Prämienmodell		
Verteilung ungerecht	7	24,1%
Zielvereinbarungen nicht individuell/Modell ungenau	1	3,4%
Gutes Modell mit Verbesserungspotenzial	3	10,3%
Zielvereinbarungen ungenügend	3	10,3%
Transparent, fair und nachvollziehbar	1	3,4%
Nicht gerecht, generell höhere Grundentlohnung zur Motivation	1	3,4%
Hängt sehr am Vertrieb	1	3,4%
Ist in Ordnung	4	13,8%
Arbeitsaufwand soll belohnt werden	1	3,4%
Keine Erfahrung	3	10,3%
Höhe der Prämie ist zu gering	1	3,4%
Einzelne Arbeitsgebiete und Arbeitsleistungen sind schwer zu bewerten.	1	3,4%
Ungerechtigkeit wird es immer geben	2	6,9%
	29	100,0%

Empfinden Sie das derzeitige System als fair?		
Ja	6	20,7%
Teilweise	16	55,2%
Nein	7	24,1%
	29	100,0%

Wenn nein, Begründung:
Weil meines Erachtens nach die Aufteilung der Prämien nicht gerecht erfolgt
Weil jeder im Verhältnis seiner Stundenanzahl bezahlt wird und nicht nach echter Leistung.
Die Prämien sollten nicht vom Gehalt abhängig sein.
Vereinheitlichung statt Individualisierung
Marktmitarbeiter werden unter Druck gesetzt noch mehr Ziele zu erreichen. Wenn sie es nicht schaffen dann ist es für sie schlecht. Marktfolgemitarbeiter haben generell einen anderen Ansatzpunkt und ganz andere Ziele. Mir ist nicht klar wie in diesem Bereich eine Prämienzahlung gerechtfertigt ist.
weil alles vom Vertrieb abhängt
so Etwas ist immer schwierig, es lastet aber sehr viel Druck auf den Beratern, sie sollen alles machen, wissen..(diverse Listen, die auch in Mautern bearbeitet werden könnten) aber ich denke, es ist im Großem und Ganzen eh fair.
Ziele für alle Mitarbeiter. Diese müssen erreichbar, sollen aber auch motivierend sein.
--
.
wie vorher beschrieben
weil ich viel arbeite und Verträge abschließe und nichts dafür bekomme
meine Aussage ist allgemein gültig, d. h. auf die gesamten Wirtschaftsbereiche anwendbar: die Geschäftsleitungen behalten sich den größten Teil :)
Gewisse Ziele kann man nicht erreichen, auch wenn man möchte. Produktion Finanzierung: Wenn ein Kunde abdeckt bzw. umschuldet, kann ich Neuabschlüsse durchführen aber mein Bestand wird nicht gesteigert. Und, man kann keine Kredite verkaufen, wenn es keine Nachfrage gibt.
Weil eine leistungsgerechtes Prämienmodell für alle Arbeitsbereiche in einer Bank schwierig zum Umsetzen ist.
teilweise nicht gerecht, Grundsätze nicht richtig aufgeteilt
Habe ich vorher schon dokumentiert.
wie bei vorvorigen Punkt erwähnt
Alle Mitarbeiter zusammen ergeben den Gesamterfolg des Unternehmens
Wie vorhin beschrieben, nicht als fair, finde ich nicht richtig, hätte einen Punkt zwischen ja und teilweise gebraucht also fast ja, aber eben wie bereits geschrieben, gilt natürlich allgemein die Gegenüberstellung, (Fachwissen, Bereiche, Verantwortung...) was aber nicht die Beurteilung der Tätigkeiten betrifft, mache sehr gerne, dass was ich mache.
Auch die Marktfolge leistet ihren Anteil; der Markt braucht die Marktfolge

Empfinden Sie die derzeitigen Ziele als fair?		
Ja	5	31,3%
Teilweise	8	50,0%
Nein	3	18,8%
	16	100,0%
Wenn nein, Begründung:		
Habe ich schon beantwortet: weil jeder im Verhältnis zu seiner Stundenanzahl bezahlt wird und nicht nach Leistung.		
Es sollte berücksichtigt werden was der Mitarbeiter für die Bank bzw. für seinen Job leistet. Die Ziele sollten dem angepasst werden was der Mitarbeiter auch tatsächlich macht.		

da sie immer höher geschraubt (Vorjahresabschlüsse +...?%!) werden u. keine Rücksicht u.a. auf Personalmangel, etc. genommen wird
Ziele sind oft sehr hoch festgelegt und beinahe unmöglich zu erreichen. Personalmangel
Ziele werden immer höher
es wird noch immer Wert auf veraltete Ziele gelegt zB Bausparer wird überbewertet diverse Aktionen (Versicherung, Wertpapier) bringen immer etwas Motivation
Erreichbarkeit bzw. zu Mehrarbeit motivierend. Keine Ziele für Geschäftsleiter.
..weil es immer schwieriger wird sie zu erreichen.
weil ich in unserer Filiale immer am meisten Produzieren muss , jedes Jahr mehr Abschlüsse im Vergleich zu den anderen Filialen
Es müsste viel mehr auf den Nutzungsgrad je Bankstelle geschaut werden. Es sollte viel mehr auf die Vergleichswerte in der Region und Land geschaut werden. Es sollte nicht immer %-Steigerungen geben. Beim Bausparen sollte es zu den Stückzielen auch Volumens Ziele geben.
Die Wertigkeiten der Ziele waren in der Vergangenheit nicht so gut definiert!
Ziele sind vorrangig nur für den Vertriebsbereich möglich - der Back-Office-Bereich ist sehr schwierig mit Zielen zu definieren.
weniger Mitarbeiter, dadurch sind Ziele nicht erreicht worden - mehr Arbeit
Ich finde, dass Ziele Richtwerte sein sollten und nicht zu hoch angesetzt sein sollten, sonst schwindet die Motivation. Momentan bin ich ziemlich alleingelassen mit meinen Zielen.
alle Mitarbeiter bekommen eine Prämie. Für die guten Mitarbeiter ist das nicht motivierend. Für die schlechten Mitarbeiter bleibt alles gleich: bekommen ihr Gehalt und auch noch eine Prämie - Wahnsinn
Kein Wissenstand zu den aktuellen Zielen der RB Liesingtal-St.Stefan

Haben Sie das Gefühl, die vorgegebenen Ziele können durch Ihr Verhalten beeinflusst und erreicht werden?		
Ja	11	68,8%
Teilweise	3	18,8%
Nein	2	12,5%
	16	100,0%

Haben sie vereinbarten Ziele eine motivierende Wirkung auf Sie?		
Motivierend	7	43,8%
Weder noch	3	18,8%
Wenig motivierend	3	18,8%
Sehr motivierend	2	12,5%
Nicht motivierend	1	6,3%
	16	100,0%

Hat das aktuelle Vergütungssystem einen positiven Einfluss auf Ihre Arbeitsanstrengungen?		
Ja	5	17,2%
Nein	24	82,8%
	29	100,0%

Fühlen Sie sich über das derzeit vorliegende Vergütungssystem gut informiert?		
Ja	15	51,7%
Nein	14	48,3%
	29	100,0%

Fühlen Sie sich in der Lage, Ihre Bonuszahlungen selbst nachberechnen zu können?		
Ja	8	27,6%
Nein	14	48,3%
Keine Antwort möglich, da keine Bonuszahlungen vorgesehen waren	7	24,1%
	29	100,0%

Finden Sie, dass Ihre Ziele klar, nachvollziehbar und verständlich formuliert waren?		
Ja	17	58,6%
Nein	5	17,2%
Keine Antwort möglich, da keine Ziele formuliert wurden	7	24,1%
	29	100,0%

Was ist Ihr Eindruck: Wie sehr treffen folgende Punkte auf Ihr Arbeitsleben zu?					
	Stimme voll zu	Stimme teilweise zu	Stimme nicht zu	Keine Antwort möglich	Summe
Ein hoher Grad an Eigenverantwortung hinsichtlich meiner Tätigkeiten ist vorhanden	93%	7%	0%	0%	100%
	27	2	0	0	29
Es liegt eine leistungsgerechte Bezahlung vor	28%	62%	10%	0%	100%
	8	18	3	0	29
Die Arbeitsleistung wird von der Führungskraft angemessen anerkannt	21%	62%	17%	0%	100%
	6	18	5	0	29
Die Führungskräfte gehen wertschätzend mit uns um	38%	59%	3%	0%	100%
	11	17	1	0	29
Abteilungsübergreifende Zusammenarbeiten funktionieren	34%	62%	3%	0%	100%
	10	18	1	0	29
Die Bezahlung steht im Einklang mit den Leistungserwartungen seitens des Unternehmens	24%	45%	21%	10%	100%
	7	13	6	3	29
Die Kundenzufriedenheit wird fokussiert, kundenorientiertes Arbeiten steht an erster Stelle	48%	34%	17%	0%	100%
	14	10	5	0	29
Die Arbeitsprozesse sind effizient	3%	79%	17%	0%	100%
	1	23	5	0	29
Es wird auf die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geachtet	7%	66%	28%	0%	100%
	2	19	8	0	29
Die Führungskräfte haben ausreichend Führungskompetenzen	24%	69%	7%	0%	100%
	7	20	2	0	29
In den wesentlichen Punkten liegen Mitbestimmungsmöglichkeiten vor	14%	62%	21%	3%	100%

	4	18	6	1	29
Der vorhandene Leistungsdruck ist angemessen	10%	83%	7%	0%	100%
	3	24	2	0	29

Beispiel 1:	
Zielvorgabe 1	20,7%
Zielvorgabe 2	65,5%
Keine genaue Antwort	13,8%
	100,0%

Beispiel 2:	
Zielvorgabe 1	31,0%
Zielvorgabe 2	34,5%
Keine genaue Antwort	34,5%
	100,0%

Beispiel 3:	
Zielvorgabe 1	48,3%
Zielvorgabe 2	34,5%
Keine genaue Antwort	17,2%
	100,0%

Welche dieser Zielvorgaben empfinden Sie als motivierend und fair?	
Einhaltung der Qualitätsstandards	21
Laufende Fortbildungen werden besucht. Erreichung der MIFID II und IDD Punkte	19
Kundenreklamationen wurden ordnungsgemäß behandelt, eine nachvollziehbare Dokumentation ist vorhanden. Auf Kundenzufriedenheit wird geachtet.	18
Die durchschnittliche Bearbeitungszeit eines Kreditantrages weicht nicht wesentlich von jener vergleichbarer Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab	16
Die Konditionengestaltung im Verbraucherbereich weicht nicht wesentlich von den Vorgaben ab und leistet einen Beitrag zum Betriebsergebnis von x%.	16
Abschluss von 20 xy Verträgen	11
Verbrauch der Urlaubstage im Geschäftsjahr x1	8
Absolvierung einer Fortbildung in Hinblick auf Social Media Werbung und Steigerung der Conversion Rate von Facebook um xy%.	4

Würden Sie quantitative (Mengenziele) oder qualitative (Arbeitsqualität) Ziele mehr motivieren?	
Mengenziele	24,1%
Qualitätsziele	48,3%
Keine genaue Antwort	27,6%
	100,0%

Wollen Sie in Zukunft die Möglichkeit einer leistungsorientierten Vergütung in Form von Prämienzahlungen haben?		
Ja	25	86,2%
Nein	4	13,8%
	29	100,0%

Anhang 5: SPSS Datenauswertung Mitarbeiterbefragung

Kreuztabelle (Alter und Empfinden gerechte Entlohnung)

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Gerechte Entlohnung * Gruppiertes Alter	29	100,0%	0	0,0%	29	100,0%

Gerechte Entlohnung * Gruppiertes Alter Kreuztabelle

			Gruppiertes Alter			Gesamt
			18 bis 29 Jahre	30 bis 49 Jahre	50 Jahre und älter	
Gerechte Entlohnung	Ja	Anzahl	1	10	8	19
		% innerhalb von Gerechte Entlohnung	5,3%	52,6%	42,1%	100,0%
	Nein	Anzahl	3	3	4	10
		% innerhalb von Gerechte Entlohnung	30,0%	30,0%	40,0%	100,0%
Gesamt		Anzahl	4	13	12	29
		% innerhalb von Gerechte Entlohnung	13,8%	44,8%	41,4%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotisch e Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	3,662 ^a	2	,160
Likelihood-Quotient	3,542	2	,170
Zusammenhang linear- mit-linear	,958	1	,328
Anzahl der gültigen Fälle	29		

a. 4 Zellen (66,7%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5.
Die minimale erwartete Häufigkeit ist 1,38.

Kreuztabelle Vertrieb_Back-Office zu Akzeptant variable Gehaltsbestandteile

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Prozent variable Vergütung * Position	29	100,0%	0	0,0%	29	100,0%

Prozent variable Vergütung * Position Kreuztabelle

		Position		Gesamt	
		Vertrieb	Backoffice		
Prozent variable Vergütung	Bis zu 10%	Anzahl	5	4	9
		% innerhalb von Prozent variable Vergütung	55,6%	44,4%	100,0%
	11% bis 30%	Anzahl	4	2	6
		% innerhalb von Prozent variable Vergütung	66,7%	33,3%	100,0%
	31% bis 50%	Anzahl	2	0	2
		% innerhalb von Prozent variable Vergütung	100,0%	0,0%	100,0%
	Keinen variablen Anteil	Anzahl	8	4	12
		% innerhalb von Prozent variable Vergütung	66,7%	33,3%	100,0%
Gesamt	Anzahl	19	10	29	
	% innerhalb von Prozent variable Vergütung	65,5%	34,5%	100,0%	

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	1,458 ^a	3	,692
Likelihood-Quotient	2,083	3	,555
Zusammenhang linear mit-linear	,190	1	,663
Anzahl der gültigen Fälle	29		

a. 6 Zellen (75,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,69.

Kreuztabelle Vertrieb_Back-Office zu motivierende Wirkung der Ziele

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Schieberegler * Position	16	55,2%	13	44,8%	29	100,0%

Schieberegler * Position Kreuztabelle

			Position		Gesamt
			Vertrieb	Backoffice	
Schieberegler	sehr motivierend	Anzahl	2	0	2
		% innerhalb von Schieberegler	100,0%	0,0%	100,0%
	motivierend	Anzahl	6	1	7
		% innerhalb von Schieberegler	85,7%	14,3%	100,0%
	weder noch	Anzahl	1	2	3
		% innerhalb von Schieberegler	33,3%	66,7%	100,0%
	wenig motivierend	Anzahl	2	1	3
		% innerhalb von Schieberegler	66,7%	33,3%	100,0%
	nicht motivierend	Anzahl	0	1	1
		% innerhalb von Schieberegler	0,0%	100,0%	100,0%
Gesamt		Anzahl	11	5	16
		% innerhalb von Schieberegler	68,8%	31,3%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	5,804 ^a	4	,214
Likelihood-Quotient	6,495	4	,165
Zusammenhang linear mit-linear	3,318	1	,069
Anzahl der gültigen Fälle	16		

a. 10 Zellen (100,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,31.

Anhang 6: Grundsätze der Vergütungspolitik der Raiffeisenbank Liesingtal eGen

PRÄAMBEL

Basis für diese Grundsätze der Vergütungspolitik sind:

- die jeweils gültigen einschlägigen Europarechtlichen Bestimmungen
- sowie die entsprechenden EBA Guidelines²⁵⁸
- die jeweils gültigen einschlägigen Nationalen Bestimmungen, insb. BWG
- sowie die entsprechenden Rundschreiben der FMA

I. Grundsätze der Vergütungspolitik

1. Allgemeines

Die Vergütungspolitik der Raiffeisenbank steht mit der Geschäfts- und Risikostrategie, den Zielen, Werten und langfristigen Interessen des Kreditinstitutes im Einklang und beinhaltet Vorkehrungen zur Vermeidung von Interessenkonflikten. Sie ist weiters so gestaltet, dass Risiken zum Nachteil der Kunden vermieden werden.

Die Vergütungspolitik der Raiffeisenbank als serviceintensiver, kunden- und mitarbeiterpartnerschaftlich orientierter Arbeitgeber soll die Bindung qualifizierter Mitarbeiter an das Institut zur dauerhaften Umsetzung der Strategie der Kundenbindung mit den Mitteln eines modernen Personalmanagements (internes Personalmarketing) fördern.

Das Vergütungsmanagement im Rahmen des Personalmanagements der Raiffeisenbank erfolgt gegenüber den Mitarbeitern durch die Geschäftsleitung unter Einbindung des Vorstandes (Leitungsausschusses) und Aufsichtsrates, bzw. gegenüber der Geschäftsleitung durch den Vorstand (Leitungsausschuss) und Aufsichtsrat.

Der Personalbereich hat an der Gestaltung der Vergütungsregelungen mitzuwirken und darüber zu informieren. Der Risiko- und Compliance-Bereich hat wirksamen Input zur Gestaltung der Vergütungsregelungen zu geben.

Eine Überprüfung der Umsetzung der Grundsätze erfolgt jährlich durch den Aufsichtsrat unter Einbindung der Geschäftsleitung. Weiters hat der Compliance-Bereich die Einhaltung der

²⁵⁸ Insbesondere die EBA-Leitlinien für eine solide Vergütungspolitik gemäß Artikel 74 Abs 3 und Artikel 75 Abs 2 der Richtlinie 2013/36/EU und Angaben gemäß Artikel 450 der Verordnung (EU) Nr. 575/2013, EBA/GL/2015/22, 27/06/2016.

Grundsätze der Vergütungsregelungen zu prüfen. Die Regelung der Vergütung erfolgt durch Kollektivvertrag, Betriebsvereinbarungen und/oder Einzelvereinbarungen, sowie gegebenenfalls durch Zuwendungen (z.B. Bilanzgeld).

Einzelvereinbarungen hinsichtlich Mitarbeiter werden seitens der Raiffeisenbank von den Geschäftsleitern abgeschlossen. Betreffen sie die Geschäftsleiter, so werden sie vom Vorstand (Leitungsausschuss) nach Stellungnahme des Revisionsverbandes abgeschlossen.

Kriterien für die Gestaltung der Vergütung sind insbesondere

- a. die Funktion
- b. die Übernahme von Führungsaufgaben
- c. die fachliche und persönliche Qualifikation
- d. die (einschlägige) Erfahrung

Die Bemessung der Vergütung erfolgt unter Berücksichtigung interner und externer Marktvergleiche. Die Vergütung der Mitarbeiter kann neben einem fixen auch – abhängig von der Funktion – einen zusätzlichen variablen Gehaltsteil beinhalten und setzt sich im Wesentlichen aus folgenden Elementen zusammen:

2. Fixe Entlohnungsbestandteile:

- a. kollektivvertragliches Schemagehalt
- b. starre/valorisierbare/aufzehrbare Zulagen
- c. einzelverrechnete Überstunden/Überstundenpauschalen/All In Vereinbarungen
- d. leistungs- und ermessensunabhängige Vergütungen, die nach vorab festgelegten Kriterien anfallen, unwiderruflich zustehen und auch alle sonstigen Kriterien der Rz 117 der EBA-Guidelines erfüllen (zB Jubiläumsgelder, Kinderzulagen)
- e. insbesondere bei festen Zulagen wie zB Managementzulage die nur an identifizierte Mitarbeiter vergeben werden, dokumentiert die Raiffeisenbank die Gründe für die Einordnung als fixe Vergütung (Rz 121 EBA-Guideline)
- f. gesetzliche, kollektivvertragliche und einzelvertraglich von Anfang an vereinbarte Abfertigungen

3. Variable Entlohnungsbestandteile:

Erfolgsprämien werden vereinbart,

- a. bei Erreichen vereinbarter Ziele
- b. um den Gesamtbezug in einer modernen und vom Arbeitsmarkt Form attraktiver zu gestalten,

- c. um die „Mitunternehmerschaft“ der Mitarbeiter abzubilden:
- den Mitarbeitern in ertragsreichen Jahren die Möglichkeit zu bieten, am Unternehmenserfolg durch ihre Leistung angemessen zu partizipieren
 - die Bank in ertragsschwachen Jahren im Bereich des Personalaufwandes zu entlasten

Die erzielbaren Prämien sollen daher

- a. motivierend
- b. angemessen (d.h. in Einschätzung der persönlichen, der Teamleistung und des Gesamtergebnisses des Kreditinstituts bemessen sein)
- c. vertretbar (d.h., abhängig von der jeweiligen Funktion und der Gesamtvergütung)
- d. und geeignet sein, Mitarbeiter zu veranlassen, im besten Interesse des Kunden zu handeln.

Eine mögliche variable Jahresvergütung einschließlich Abfindungen gemäß 3.1. lit a) beträgt höchstens das 1,5fache des monatlichen Bruttogehaltes.

Eine garantierte variable Vergütung ist grundsätzlich nicht vorgesehen, da sie immer vom Unternehmenserfolg abhängig ist.

Zahlungen (zu denen gesetzliche oder kollektivvertragliche Leistungen oder auch Kündigungsentschädigungen nicht zählen) im Zusammenhang mit der vorzeitigen Beendigung eines Vertrages spiegeln den langfristigen Erfolg wider und sind so gestaltet, dass sie Misserfolg nicht belohnen und dürfen nur bei solider Eigenmittelausstattung gewährt werden.

3.1. Abfindungen als variable Vergütung:

a) Die Bank behält sich vor, im Einzelfall anlässlich der Beendigung von Dienstverhältnissen freiwillige Abfertigungen in Höhe von maximal 3 Monatsgehältern zu bezahlen, um den Erfolg und die langjährige Treue verdienter Mitarbeiter zu belohnen und jüngere Mitarbeiter zu ähnlichen Leistungen anzuspornen. Derartige freiwillige Abfindungen tragen sohin der Leistung des Mitarbeiters über die Dauer des Beschäftigungsverhältnisses Rechnung und sind so gestaltet, dass sie Misserfolg nicht belohnen; sie unterbleiben jedenfalls, sofern Entlassungsgründe vorliegen (Rz 147 EBA-Guidelines).

Die Begrenzung mit 3 Monatsgehältern gilt nicht für andere freiwillige Abfertigungen, die bei betriebsbedingten Kündigungen im Rahmen einer Betriebsvereinbarung oder zur Vermeidung möglicher arbeitsrechtlicher Streitigkeiten im Rahmen eines Einzelvergleichs gezahlt werden. (vgl hierzu lit b)

b) Gegebenenfalls können in der Raiffeisenbank im Zusammenhang mit der vorzeitigen Beendigung eines Dienstverhältnisses an Stelle oder über die lit a) hinausgehend freiwillige Abfindungszahlungen geleistet werden, die gegebenenfalls den Kriterien der Rz 154²⁵⁹ der EBA-Guidelines entsprechen müssen. Derartige freiwillige Abfindungen stellen einen Ausgleich für den Mitarbeiter bei einer vorzeitigen Beendigung seines Dienstverhältnisses dar, tragen der Leistung des Mitarbeiters über die Dauer des Beschäftigungsverhältnisses Rechnung und sind so gestaltet, dass sie Misserfolg nach Maßgabe der EBA-Guidelines (insbesondere Rz 151 bis 153) nicht belohnen, und unterbleiben jedenfalls, sofern Entlassungsgründe vorliegen (Rz 147 EBA-Guidelines). Freiwillige Abfindungen gelten gemäß Rz 154 der EBA-Guidelines als variable Vergütung. Bei freiwilligen Abfindungsbeträgen, die die Kriterien der Rz 154 erfüllen, müssen die Anforderungen im Sinne der Berechnung des Verhältnisses, der Zurückbehaltung und der Auszahlung in Instrumenten dennoch nicht berücksichtigt werden. Als solche Abfindungen gelten insbesondere auch Zahlungen zur Vermeidung der Anfechtung einer Kündigung wegen Sozialwidrigkeit oder zur Erreichung einer einvernehmlichen Vertragsbeendigung (Rz 149 lit c EBA-Guidelines).

Kriterien für die Festlegung einer angemessenen Höhe dieser Abfindungen sind u.a.:

- Soziale Gesichtspunkte
- Arbeitsrechtliche Regelungen
- (Rest-) Dauer des Dienstverhältnisses
- erzielte Leistung

Bloße Zahlungen der regulären Vergütung für die Dauer einer Kündigungsfrist gelten nicht als Abfindungen.

4. Altersvorsorge:

Altersvorsorgeleistungen beruhen nicht auf der Leistung des betroffenen Mitarbeiters, werden einheitlich pro Mitarbeiterkategorie gewährt und sind daher Teil gewöhnlicher Beschäftigungsverhältnisse iSd Rz 6 der EBA-Guidelines. Deshalb sind sie in Anwendung der Rz 118 EBA-Guidelines als fixe Vergütung zu qualifizieren.

²⁵⁹ Nach Rz 154 in Verbindung mit Rz 149 sind „freiwillige Abfindungen“ unter anderem in folgenden Fällen begünstigt:

- bei betriebsbedingten Kündigungen (Misserfolg des Instituts; erhebliche Verringerung der Geschäftstätigkeit) oder
- zur Abwehr eines tatsächlichen oder möglichen arbeitsrechtlichen Streits (zB Sozialvergleich),

wobei die Zahlung in beiden Fällen

- entweder gesetzlich oder gerichtlich vorgeschrieben oder in der Vergütungspolitik (oder zB in einem Sozialplan) festgelegt und nach einer allgemeinen Formel berechnet werden muss

oder ihre Angemessenheit und die für die Zahlung sprechenden Gründe der zuständigen Behörde nachgewiesen wurden.

Voraussetzung für die Auszahlung einer Prämie ist:

Nach Ausschüttung muss ein EGT von mind. 65% des Landeswertes erreicht werden, um eine ausreichende Innenfinanzierung zur Verbesserung der Eigenmittelausstattung sicherzustellen.

Risikobezug

Die Vergütungspolitik und die -praktiken sind mit dem soliden und wirksamen Frühwarnsystem und Risikomanagement der Raiffeisenbank vereinbar, diesem förderlich und ermutigen nicht zur Übernahme von Risiken, die über das vom Kreditinstitut tolerierte Maß hinausgehen.

Solide Eigenmittelausstattung

Die Auszahlung einer variablen Vergütung ist unzulässig, wenn ein substantieller Nettoverlust erwirtschaftet wird bzw. eine adäquate Eigenmittelausstattung nicht mehr gegeben ist oder nicht aufrecht erhalten werden kann.

II. Schlussfolgerung für die Raiffeisenbank Liesingtal:

a. Kreditinstitut

Unser Kreditinstitut betreibt primär Einlagen- und Kreditgeschäft und hat eine Bilanzsumme von weniger als 1 Mrd. Euro. Weiters treffen bei uns keine außergewöhnlichen Faktoren zu, die der getroffenen Einordnung als nicht-komplexes Institut zuwiderlaufen.

Daher handelt es sich bei unserem Kreditinstitut um ein nicht-komplexes Institut.

Die Zurückbehaltung der variablen Vergütung inkl. allfälliger Abfindungszahlungen gemäß I.3.1.lit a) über fünf Jahre (siehe Ziffer 12 der Anlage zu § 39b BWG) ist neutralisiert.

Unser Kreditinstitut hat derzeit folgende unbare Instrumente begeben:

- a. Genossenschaftsanteile: diese sind insbesondere wegen der fehlenden Substanzwertbeteiligung, sowie wegen mangelnder Verbriefung und Handelbarkeit nicht von Z 11 der Anlage zu § 39b BWG erfasst.
- b. Stimmrechtslose CET1-Instrumente wurden nicht begeben bzw. sind nach den Bedingungen nicht handelbar und daher nicht geeignet.
- c. Ergänzungskapital wurde nicht begeben bzw. erfüllt nicht die Anforderungen der DeIVO zu Klassen von Instrumenten (DeIVO [EU] 527/2014) und ist daher nicht als variables Vergütungsinstrument geeignet.

- d. Stille Beteiligungen erfüllen nicht die Anforderungen der DelVO zu Klassen von Instrumenten (DelVO [EU] 527/2014) und sind daher nicht als variables Vergütungsinstrument geeignet.

Die von uns begebenen Instrumente erfüllen sohin nicht die Anforderungen der Z 11 der Anlage zu § 39b BWG; die Auszahlung von Prämien erfolgt daher zur Gänze in bar.

b. Mitarbeiterkategorien

Identified Staff/Identifizierte Mitarbeiter:

Folgende Mitarbeiter haben entsprechend der oben erwähnten einschlägigen Regelungen wesentlichen Einfluss auf das Risikoprofil des Kreditinstituts und werden als solche identifiziert:

- Geschäftsleiter
- Leiter von wesentlichen Geschäftsbereichen, wie z.B. Bankstellenleiter, Leiter Marktfolge, Leiter Rechnungswesen und Leiter Risikomanagement
- weitere identifizierte Mitarbeiter mit wesentlichen Einfluss auf das Geschäftsergebnis

Die berufliche Tätigkeit sonstiger Mitarbeiter, die im vorangegangenen Geschäftsjahr eine Gesamtvergütung erhalten haben, die mindestens der niedrigsten Gesamtvergütung eines Geschäftsleiters oder der Gesamtvergütung eines Leiters eines wesentlichen Geschäftsbereiches entsprochen hat, wirkt sich nicht wesentlich auf das Risikoprofil des Kreditinstituts aus, weil die berufliche Tätigkeit und die Befugnisse ausschließlich in einem Geschäftsbereich ausgeübt werden, bei dem es sich nicht um einen wesentlichen Geschäftsbereich handelt, oder mit der Ausübung der beruflichen Tätigkeit kein wesentlicher Einfluss auf das Risikoprofil eines wesentlichen Geschäftsbereiches ausgeübt wird.

Dies wurde aufgrund objektiver Kriterien beurteilt.

Bei erfolgsabhängiger Vergütung der identifizierten Mitarbeiter liegt dieser insgesamt eine Bewertung sowohl der Leistung des betreffenden Mitarbeiters und seiner Abteilung als auch des Gesamtergebnisses des Kreditinstituts zugrunde, und bei der Bewertung der individuellen Leistung werden finanzielle wie auch nicht finanzielle Kriterien berücksichtigt.

HIKrG:

Für Mitarbeiter, die bei der Vergabe von Hypothekar- und Immobilienkrediten an Verbraucher für die Prüfung von deren Kreditwürdigkeit zuständig sind, hängt die Vergütung nicht von der Zahl oder dem Anteil der genehmigten Anträge ab.

Mitarbeiter, die Beratungsdienstleistungen gemäß § 14 HIKrG erbringen, erhalten keine variable Vergütung, die an diesbezügliche Absatzziele gekoppelt ist.

Sales Staff: (Diese Regelung gilt erst ab 13.01.2018.)

Darunter sind sämtliche natürliche Personen zu verstehen, die Bankprodukte und Dienstleistungen direkt gegenüber Kunden anbieten oder zur Verfügung stellen oder die vorgenannten Personen direkt oder indirekt managen. Die variable Vergütung dieser Personen darf nicht ausschließlich von quantitativen Zielen für den Verkauf oder die Vermittlung von Produkten bzw. Leistungen abhängen oder sonst geeignet sein, den Verkauf profitablerer Produkte/Produktgruppen zum potentiellen Nachteil von Kunden zu fördern. Bei variabler Vergütung sind sowohl qualitative als auch quantitative Kriterien vorzusehen, wobei die Rechte und Interessen der Kunden adäquat berücksichtigt werden.

Mitarbeiter mit Kontrollfunktion:

Die internen Kontrollfunktionen (Risikomanagement, Compliance, Innenrevision) sollen unabhängig sein und über ausreichende Ressourcen, Kenntnisse und Erfahrungen für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben bezüglich der Vergütungspolitik des Instituts verfügen. Die Vergütung für diese Kontrollfunktionen soll vorwiegend fix sein; eine allfällige variable Vergütung darf die Objektivität und Unabhängigkeit der Mitarbeiter nicht beeinträchtigen.

c. Funktionäre

Funktionäre in unserem Kreditinstitut üben ihre Tätigkeit ehrenamtlich aus und erhalten für diese keine erfolgsorientierte variable Vergütung. Daher gibt es für sie keinerlei vergütungsbedingte Anreize zur Übernahme von Risiken durch unser Kreditinstitut.

Anhang 7: Beispielhafte Berechnung der Prämie

weiteres quantifizierbares Ziel		Ziele					
weiteres qualifizierbares Ziel		Teilmarkt 1					
Anzahl	Gewicht	Ziel	Soll-Wert	Ist-Wert	Zielerreichung	Gewichtete Zielerreichung	
1	10%	Die Anzahl der (begründeten) Reklamationen darf 5 nicht übersteigen. Die Kundenzufriedenheit hat an erster Stelle zu stehen. Eingehalten ja/nein	ja	ja	100,00%	10,00%	
2	30%	Auf eine marktkonforme Konditionengestaltung ist Acht zu nehmen. Im Konsumkreditbereich ist eine Neuvergabe in Höhe von 400.000,00 € mit einem durchschnittlichen Deckungsbeitrag von € 38.000,00 zu erzielen.	Matrix	Matrix	Matrix	24,00%	
3	20%	Im Jahr 2019 sollen 575 Kundengespräche mit Potenzialkunden geführt werden. Dies stellt eine Betreuungsintensität von 85% dar	575	593	103,13%	20,63%	
4	10%	Steigerung des Vollkundenanteiles von 14,15% auf 15,00%.	15,0%	14,6%	97,60%	9,76%	
5	5%	Die Urlaubsrückstellungen für den Teilmarkt wurden im Jahr 2019 um 5 % gesenkt.	5%	5,1%	102,00%	5,10%	
6	25%	Der durchschnittliche Deckungsbeitrag der Kommerzfinanzierungen liegt bei zumindest € 60.000,00.	€ 60.000,00	€ 72.832,93	120,00%	30,00%	
100%							
Zielerreichung Teilmarkt			99,49%				

weiteres quantifizierbares Ziel		Ziele					
weiteres qualifizierbares Ziel		Teilmarkt 2					
Anzahl	Gewicht	Ziel	Soll-Wert	Ist-Wert	Zielerreichung	Gewichtete Zielerreichung	
1	10%	Die Anzahl der (begründeten) Reklamationen darf 5 nicht übersteigen. Die Kundenzufriedenheit hat an erster Stelle zu stehen. Eingehalten ja/nein	ja	ja	100,00%	10,00%	
2	30%	Auf eine marktkonforme Konditionengestaltung ist Acht zu nehmen. Im Konsumkreditbereich ist eine Neuvergabe in Höhe von 700.000,00 € mit einem durchschnittlichen Deckungsbeitrag von € 50.000,00 zu erzielen.	Matrix	Matrix	Matrix	23,00%	
3	20%	Im Jahr 2019 sollen 622 Kundengespräche mit Potenzialkunden geführt werden. Dies stellt eine Betreuungsintensität von 85% dar	622	501	80,55%	16,11%	
4	10%	Steigerung des Vollkundenanteiles von 15,08% auf 16,00%.	16,0%	15,87%	99,19%	9,92%	
5	5%	Die Urlaubsrückstellungen für den Teilmarkt wurden im Jahr 2019 um 5 % gesenkt.	5%	5%	100,00%	5,00%	
6	25%	Der durchschnittliche Deckungsbeitrag der Kommerzfinanzierungen liegt bei zumindest € 35.000,00.	€ 35.000,00	€ 42.945,6	120,00%	30,00%	
100%							
Zielerreichung Teilmarkt			94,03%				

Zielerreichung: 104,18%

weiteres quantifizierbares Ziel		Ziele					in Word öffnen
weiteres qualifizierbares Ziel		MA 1 - Vertrieb					
Anzahl	Gewicht	Ziel	Soll-Wert	Ist-Wert	Zielerreichung	Gewichtete Zielerreichung	
1	10%	In Hinblick auf den Produktbereich Spar wurde die Produktverantwortung übernommen. Änderungen in diesem Bereich wurden bearbeitet und im ausreichenden Umfang an die Kollegen und Kolleginnen weitergegeben. Relevante Weiterbildungsmaßnahmen wurden in Anspruch genommen.	ja	ja	100,00%	10,00%	
2	10%	Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin zeigt Weiterbildungsbereitschaft. Es wurden folgende Weiterbildungsmaßnahmen getroffen: Wertpapiermanager Junior.	ja	ja	100,00%	10,00%	
3	20%	Kreditprozess: Die Qualität der Daten und Unterlagen, welche in das Marktservice Aktiv zur Verarbeitung weitergeleitet werden, entsprechen zu 85% den jeweiligen Qualitätsstandards.	85%	90%	105,88%	21,18%	
4	30%	Anzahl der erledigten Besuchskontakte pro Woche beträgt 7.	7	10	120,00%	36,00%	
5	30%	Die Neukundengewinnung wird fokussiert. Im Geschäftsjahr konnten 20 neue Kunden im Segment Klassikkunden gewonnen und mit mind. 1 Produkt ausgestattet werden.	20	18	90,00%	27,00%	
100%							

Zielerreichung: 91,32%

weiteres quantifizierbares Ziel		Ziele					in Word öffnen
weiteres qualifizierbares Ziel		MA 2 - Vertrieb					
Anzahl	Gewicht	Ziel	Soll-Wert	Ist-Wert	Zielerreichung	Gewichtete Zielerreichung	
1	10%	In Hinblick auf den Produktbereich Wertpapier wurde die Produktverantwortung übernommen. Änderungen in diesem Bereich wurden bearbeitet und im ausreichenden Umfang an die Kollegen und Kolleginnen weitergegeben. Relevante Weiterbildungsmaßnahmen wurden in Anspruch genommen.	ja	ja	100,00%	10,00%	
2	10%	Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin zeigt Weiterbildungsbereitschaft. Es wurden folgende Weiterbildungsmaßnahmen getroffen: Wertpapiermanager Junior.	ja	ja	100,00%	10,00%	
3	20%	Kreditprozess: Die Qualität der Daten und Unterlagen, welche in das Marktservice Aktiv zur Verarbeitung weitergeleitet werden, entsprechen zu 85% den jeweiligen Qualitätsstandards.	85%	80%	94,12%	18,82%	
4	30%	Anzahl der erledigten Besuchskontakte pro Woche beträgt 7.	7	7	100,00%	30,00%	
5	30%	Die Neukundengewinnung wird fokussiert. Im Geschäftsjahr konnten 20 neue Kunden im Segment Klassikkunden gewonnen und mit mind. 1 Produkt ausgestattet werden.	20	15	75,00%	22,50%	
100%							

Beispielhafte Ausschüttungsbemessung

Zielerreichung Teilmarkt 1						99,49%
Zielerreichung Teilmarkt 2						94,03%
<i>Annahme</i>						
Mitarbeiter/inn	Zuordnung	Bruttogehalt	Ausschüttungs- schlüssel	Zielerreichungs- grad		Prämie
Mitarbeiter 1	TM 1	€ 4.000,00	1,000	104,18%		€ 4.145,64
Mitarbeiter 2	TM 2	€ 4.000,00	1,000	91,32%		€ 3.434,79
Ausschüttung an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter						€ 7.580,43