

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts in Business
am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling
der FH CAMPUS 02

Entwicklung eines leistungsvariablen Vergütungssystems in der Systemgastronomie

Betreuer:
MMag. Matthias Schwar

vorgelegt von:
Michael Kummer, BA (1810532015)

Graz, 14.01.2021

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.

Graz, am 14.01.2021

Michael Kummer, eh
Michael Kummer, BA

Für Mama, Papa und Vanessa
Danke

Graz, 14.01.2020, Michael Kummer

Kurzfassung

Fachkräftemangel und hohe Fluktuation sind vor allem in der Gastronomie allgegenwärtig. Um dem entgegenzuwirken und die Mitarbeiter:innen langfristig zu motivieren und damit dauerhaft im Betrieb zu halten, besteht die Möglichkeit, sie auf Grundlage ihrer Leistung zu entlohnen. Der Kooperationspartner der vorliegenden Arbeit bietet sich als Vertreter der Systemgastronomie besonders für die Einführung eines solchen leistungsvariablen Vergütungssystems an.

Um dieses System für den Kooperationspartner zu optimieren, wurden in der Arbeit zu Beginn Motivationstheorien und Anreizsysteme mittels einer Literaturanalyse erarbeitet. Anschließend wurde untersucht, wie ein leistungsvariables Vergütungssystem in der Systemgastronomie eingeführt werden kann.

Die Arbeit gliedert den Einführungsprozess des Systems in drei Phasen. In der Planungsphase werden drei Methoden zur Messung von Zielerreichungsgraden vorgestellt und diskutiert. In der Implementierungsphase werden die ermittelten Methoden zu einer Skala und in weiterer Folge zu Zielerreichungsgraden zusammengeführt, auf Grundlage welcher die variable Entlohnung der Mitarbeiter:innen berechnet werden kann. Ebenso werden in der Implementierungsphase Möglichkeiten vorgestellt, mit deren Hilfe die variable Entlohnung sowohl zum Vorteil der Dienstnehmer:innen als auch der Dienstgeber:innen ausbezahlt werden kann. Die Reflexionsphase schließt als dritte und letzte Phase den Prozess der Einführung des leistungsvariablen Vergütungssystems ab und rundet durch kritische Betrachtung und Reflexion das System ab. Die Arbeit zeigt überdies, dass die Koppelung von variabler Entlohnung an die Leistung einzelner Mitarbeiter:innen negative Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter:innen haben kann. Daher wird in der Arbeit besonderes Augenmerk auf die Teamleistung und die damit verbundene variable Entlohnung von Teams gelegt.

Als Ergebnis der Arbeit bietet jedes Kapitel Handlungsempfehlungen für die jeweilige Phase, die auf den Kooperationspartner zugeschnitten worden sind. Durch diese Handlungsempfehlungen und die damit verbundenen Beispiele wird es dem Kooperationspartner ermöglicht, in seinen Betrieben ein leistungsvariables Vergütungssystem einzuführen, das Mitarbeiter:innen einerseits ihre Entlohnung selbst wählen lässt und ihnen damit größtmögliche Freiheiten einräumt, sie motiviert und dazu bewegt, langfristig im Unternehmen zu bleiben. Andererseits bietet dieses System dem Kooperationspartner genug Spielraum, um auf spezifische Notwendigkeiten der einzelnen Teams einzugehen und durch die Koppelung der Entlohnung an tatsächliche Leistung keine übermäßigen Kosten zu verursachen.

Abstract

Shortages of skilled workers and a high staff turnover are ubiquitous, especially in the catering industry. In order to counteract and to motivate employees in the long term and thus to keep them in the company permanently, it is possible to pay them based on their performance. The cooperation partner of the present thesis offers itself as representative of the system catering trade particularly for the introduction of such a performance-variable remuneration system.

To optimize this system for the cooperation partner, motivation theories and incentive systems are reviewed at the beginning of this master's thesis through the scope of a literature analysis. Subsequently, it was examined how a performance-variable remuneration system can be introduced in the catering trade system.

The thesis divides the introduction process of the system into three phases. In the planning phase, three methods for measuring target achievement levels are presented and discussed. In the implementation phase, the determined methods are combined to a scale and subsequently to target achievement levels, based on which the variable remuneration of the employees can be calculated. Furthermore, options that can be used to pay out variable remuneration to the benefit of both the employee and the employer are presented. The reflection phase, as the third and final phase, concludes the process of introducing the performance variable pay system and rounds off the system through critical observation and reflection. The work also shows that linking variable compensation to the performance of individual employees can have negative effects on employee motivation. Therefore, the thesis pays special attention to team performance and the associated variable compensation of teams.

As a result, each chapter offers recommendations for action for the respective phase, which have been tailored to the cooperation partner. These recommendations for action and the associated examples enable the cooperation partner to introduce a variable performance-based remuneration system in its companies that on the one hand allows employees to choose their own remuneration and thus gives them the greatest possible freedom, motivates them and encourages them to stay with the company in the long term. On the other hand, this system offers the cooperation partner enough leeway to respond to the specific needs of the individual teams and to avoid incurring excessive costs by linking remuneration to actual performance.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Ziele, Abgrenzung und Methoden der Arbeit	1
1.2 Aufbau der Arbeit	2
2. Grundlagen und Methoden	4
2.1 Die Gastronomiebranche	4
2.2 Motivation und Leistung	6
2.2.1 Extrinsische und intrinsische Motivation	7
2.2.2 Prinzipal-Agent-Theorie	10
2.2.2.1 Hidden Characteristics	11
2.2.2.2 Hidden Action und Moral Hazard	13
2.2.2.3 Hidden Intention	14
2.3 Vergütungs- und Anreizsysteme	15
2.3.1 Vergütungssysteme	15
2.3.1.1 Klassische Vergütungssysteme	17
2.3.1.2 Variable Vergütung	18
2.3.2 Anreizsysteme	21
2.4 Methode: Das Experteninterview	23
3. Praktische Einführung eines variablen Vergütungssystems	28
3.1 Planungsphase	29
3.1.1 Prüfung der Tauglichkeit des Unternehmens	29
3.1.2 Methode des Kennzahlensystems	32
3.1.2.1 Wareneinsatzquote (Wareneinsatz in Prozent der Betriebsleistung)	34
3.1.2.2 Personalintensität (Personaleinsatz in Prozent der Betriebsleistung)	38
3.1.2.3 Rang auf einschlägigen Websites	39
3.1.2.4 Zielerreichungsgrad „Zentraleinkauf“	42
3.1.2.5 Zielbeziehungen der ausgewählten Kennzahlen	43
3.1.3 Individuelle Leistung	45
3.1.4 Teamleistung	46
3.1.5 Methode der Team-Zielvereinbarung	49
3.1.6 Methode der Team-Leistungsbeurteilung	54

3.2	Implementierungsphase	58
3.2.1	Arbeitnehmer:innengespräche und persönliche Ziele	59
3.2.2	Einstufung der Leistung mittels Einstufungsskala	64
3.2.3	Zusammenführung der Leistung anhand von Zielerreichungsgraden.....	67
3.2.4	Mögliche Entlohnungsarten	70
3.2.5	Cafeteria-System.....	73
3.3	Reflexionsphase.....	77
3.3.1	Effektivität und Effizienz des Anreizsystems	77
3.3.2	Kritische Betrachtung von variablen Vergütungssystemen.....	79
4.	Zusammenfassung und Ausblick.....	83
	Literaturverzeichnis	89
	Anhang.....	96

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Leistung und Vergütung	20
Abbildung 2: Ebenen der Konzeption und Einführung von Vergütungssystemen.....	28
Abbildung 3: TripAdvisor, Restaurant Ranking, Graz.....	41
Abbildung 4: Übersicht Zielbeziehungen	44
Abbildung 5: Zielvereinbarungsgespräch – Zielplanung Mitarbeiter:innen	51
Abbildung 6: Zielvereinbarungsgespräch – Zielplanung Führungskraft.....	52
Abbildung 7: Messskala zur Zielerreichung	66
Abbildung 8: Ergebnis der Methodenebene.....	67

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Gastronomiebranche in Österreich 2018.	6
Tabelle 2: Additive Verknüpfung der Zielerreichungsgrade.....	68
Tabelle 3: Multiplikative Verknüpfung der Zielerreichungsgrade.	69

Abkürzungsverzeichnis

AZG	Arbeitszeitgesetz
EStG	Einkommensteuergesetz
GewO	Gewerbeordnung
KMU	Klein- und Mittelbetriebe
LStRI	Lohnsteuerrichtlinie
RZ	Randziffer
UGB	Unternehmensgesetzbuch
z. B.	Zum Beispiel

1. Einleitung

Kaum eine andere Branche kämpft zurzeit mit höherem Fachkräftemangel als die Gastronomie. Die Medien berichten gehäuft von Lokalen, die aufgrund von akutem Personalmangel schließen mussten. Hinzu kommt, dass vor allem in der Gastronomie die Mobilität der Arbeitskräfte extrem zunimmt, was sich mit Fluktuationskosten in der Höhe von durchschnittlich 14.900,00 € pro abgegangener Stelle auch finanziell niederschlägt.

Laut einer aktuellen Studie von Deloitte sind für einen Jobwechsel in erster Linie die Führung, das Gehalt und die Aufstiegsmöglichkeiten ausschlaggebend.¹

Auch die Betriebe des Kooperationspartners dieser Arbeit sind von dieser Entwicklung nicht ausgenommen. Der Kooperationspartner, ein Grazer Familienunternehmen, betreibt über 15 Gaststätten in Österreich und Deutschland, von denen mehrere Teilbetriebe als Systemgastronomie eingestuft werden können.

Um Mitarbeiter:innen im Betrieb zu halten, sie mit Anreizen zu motivieren und damit die Mitarbeiter:innenzufriedenheit zu steigern, gibt es beim Kooperationspartner aktuell kein bestehendes System. Ebenso ist es im Moment kaum möglich, die Leistung der Arbeitnehmer:innen zu messen und deren Verhalten auf Grundlage dieser Daten zu steuern. Informationsasymmetrie und teilweise gegensätzliche Erwartungen verhindern die Zielgleichsetzung zwischen Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen – das klassische Prinzipal-Agent-Problem. Eine erprobte Möglichkeit, um dieses Problem abzuschwächen und so Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen gleichermaßen ihre Zielerreichung zu ermöglichen bietet die Einführung eines leistungsvariablen Vergütungssystems.

1.1 Ziele, Abgrenzung und Methoden der Arbeit

Die Arbeit soll klären, wie ein leistungsvariables Vergütungssystem für die Systemgastronomie, insbesondere für den Kooperationspartner, ausgestaltet sein muss, um Mitarbeiter:innen zu motivieren und diese nachhaltig im Unternehmen zu halten. Die Arbeit untersucht, welche Phasen die Entwicklung eines solchen Systems durchlaufen muss, um beim Kooperationspartner eingeführt werden zu können. Dabei muss geklärt werden, welche Schritte in der jeweiligen Phase notwendig sind, um diese erfolgreich abzuschließen.

Gleichzeitig wird der Frage nachgegangen, welche Anforderungen Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen an ein solches System stellen und wie diese in optimaler Form bedient werden können. Dabei muss geklärt werden, auf Grundlage welcher Motivation Mitarbeiter:innen in der

¹ Vgl. BRENCE (2019), Onlinequelle [07.01.2021], S. 4 ff.

Systemgastronomie handeln und wie diese optimal durch die Arbeitgeber:innen unterstützt werden kann. Ebenso ist zu klären, wie Mitarbeiter:innen nach erfolgreicher Einführung eines leistungsvariablen Vergütungssystems für ihre Arbeit vergütet werden können, ohne dass dem Kooperationspartner ein unverhältnismäßig hoher Aufwand entsteht, der die Einführung eines solchen Systems als impraktikabel kennzeichnen würde.

Ziel der Arbeit ist es somit, den Weg zur optimalen Form eines leistungsvariablen Vergütungssystems für den Kooperationspartner zu beschreiben und daraus, als Praxisoutput, Handlungsempfehlungen abzuleiten, die es ermöglichen, ein solches System in den Betrieben des Kooperationspartners einzuführen.

Abgegrenzt werden diese Fragestellungen und Zielsetzungen durch die Betrachtung eines besonderen Teiles der Gastronomiebranche und insbesondere durch die genaue Betrachtung der Gegebenheiten bei einem spezifischen Kooperationspartner. Der Untersuchungsbereich bezieht sich daraus folgend speziell auf die Systemgastronomie und die Möglichkeit, in diesem Teilbereich ein leistungsvariables Vergütungssystem einzuführen.

Um die Fragestellungen zu beantworten, werden die Methode der Literaturrecherche sowie die Methode des Experteninterviews angewandt. Die Methode der Literaturrecherche lässt ein umfassendes Bild über das Forschungsgebiet zu und bietet gleichzeitig durch bereits dokumentierte Beispiele und Forschungen die Möglichkeit, Teile der Problemstellungen der Arbeit zu beantworten. Durch die Konzentration der Arbeit auf einen bestimmten Teil der Gastronomiebranche und die Betrachtung eines Kooperationspartners sollen durch die Anwendung der Methode des Experteninterviews die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche verfeinert und präziser herausgearbeitet werden. Die Expert:innen wurden dabei dementsprechend sowohl aus dem Umfeld des Kooperationspartners als auch aus einem weiteren Systemgastronomiebetrieb gewählt, dass sie die Sichtweise von Dienstgeber:innen als auch Dienstnehmer:innen darlegen können.

1.2 Aufbau der Arbeit

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wird die Arbeit in zwei übergeordnete Kapitel unterteilt. Im Kapitel zwei wird eingangs die Gastronomiebranche und insbesondere die Systemgastronomie vorgestellt und darauf eingegangen, welche Besonderheiten sich daraus für die Arbeit ergeben.

Des Weiteren beschäftigt sich das zweite Kapitel mit den theoretischen Grundlagen der Motivation. Hier wird der Unterschied zwischen der intrinsischen und extrinsischen Motivation

und deren Wirkung auf Arbeitnehmer:innen näher beleuchtet. Darauffolgend werden die Prinzipal-Agent-Theorie und die damit verbundenen Möglichkeiten der Auflösung des Arbeitnehmer:innen- und Arbeitgeber:innenkonflikts vorgestellt. Auf das Thema Vergütungs- und Anreizsysteme wird im Folgenden eingegangen. In diesem Unterkapitel werden klassische Vergütungssysteme sowie die der Arbeit namensgebende variable Vergütung beschrieben und die damit verbundenen Anreizsysteme näher beleuchtet. Kapitel zwei wird durch das Unterkapitel über die Methode des Experteninterviews abgeschlossen.

Im Anschluss folgt Kapitel drei und damit der praktische Teil der Arbeit. Das Kapitel drei teilt sich ebenso wie das Vorgehen bei der Einführung eines leistungsvariablen Vergütungssystems in drei Teile bzw. Phasen. Das erste Unterkapitel und damit die erste Phase beschäftigt sich mit der Planung des Vergütungssystems. Hier wird eingangs beschrieben, welche Merkmale ein Unternehmen aufweisen muss, um für ein variables Vergütungssystem tauglich zu sein. Des Weiteren werden in der Planungsphase die Methoden beschrieben, die ein solches System benötigt, um erfolgreich zu sein.

Auf die Planungsphase folgt die Implementierungsphase. In diesem Kapitel wird beschrieben, wie die aus der Planungsphase hervorgegangenen Methoden eingeführt und aus den Ergebnissen Zielerreichungsgrade abgeleitet werden können. Einen wesentlichen Teil der Implementierungsphase bildet dabei die Ermittlung von möglichen Entlohnungsarten.

In der dritten Phase, der Reflexionsphase, wird auf die Effektivität und auf mögliche Kritikpunkte des Vergütungssystems eingegangen.

Am Schluss der Arbeit stehen die Zusammenfassung und der Ausblick. Dieses Kapitel dient der kritischen und limitierenden Zusammenfassung der Themenstellung und soll die wichtigsten Ergebnisse der Arbeit sowie die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen abermals übersichtlich kurzfassen.

2. Grundlagen und Methoden

Im nachfolgenden Kapitel werden die Methoden und wesentliche Grundlagen, die der Arbeit zugrunde liegen, näher beschrieben sowie Definitionen der wesentlichen Begriffe erläutert. Zu Beginn wird die Gastronomiebranche und die damit für die Arbeit namensgebende Systemgastronomie näher beschrieben. Des Weiteren behandelt das Kapitel die Grundlagen der Motivation von Arbeitnehmer:innen und erläutert dabei den aktuellen Stand der Forschung auf diesem Gebiet. Darauf folgen die Grundsätze der Prinzipal-Agent-Theorie.

Ein wesentlicher Teil des Kapitels widmet sich der Beschreibung unterschiedlicher Anreiz und Vergütungssysteme. Abgeschlossen wird das Kapitel mit der Methode des Experteninterviews

2.1 Die Gastronomiebranche

Im Folgenden werden die für die Arbeit relevanten Charakteristika des Gastronomiegewerbes und die aktuellen Herausforderungen an Gastronomiebetriebe beschrieben sowie ein Bild der aktuellen Situation im österreichischen Gastgewerbe gezeichnet.

Zuerst muss geklärt werden, was unter Gastronomie im Allgemeinen und unter dem Begriff Systemgastronomie im Speziellen verstanden wird. Das Gabler Wirtschaftslexikon bietet keine eigene Definition des Begriffes „Gastronomie“, es beschreibt sie als Untergruppierung des Gastgewerbes, zu dem neben der Gastronomie die Hotellerie zählt.²

In der vorliegenden Arbeit wird die Abgrenzung der Gastronomie in Anlehnung an die österreichische Gewerbeordnung vorgenommen. Gastronomie ist in diesem Sinne ein Gewerbe, dessen Inhalt die Verabreichung von Speisen sowie die Ausschank von Getränken ist.³

Die Systemgastronomie gilt als besonderer Teil der Gastronomie. Der deutsche Bundesverband der Systemgastronomie hat seit 2012 eine offizielle Verbandsdefinition veröffentlicht, in der er die Systemgastronomie als eigene Branche zwischen Produktion und Dienstleistung beschreibt. Das bedeutet, dass die Systemgastronomie Speisen und Getränke in besonderer Form anbietet, die sich von der herkömmlichen Gastronomie, aber auch vom Handel unterscheiden. Wesentliches Merkmal dieser Branche ist ein klar definiertes Konzept, das auf zentrale Steuerung, Standardisierung und die mögliche Multiplikation des Konzeptes ausgerichtet ist. Zentrale Steuerung wird vom Verband so definiert, dass alle wesentlichen Prozesse von einer Stelle koordiniert werden. Dabei stehen vor allem die Prozessabläufe im Vordergrund. Standardisierung bedeutet hierbei, dass Prozesse vereinheitlicht festgelegt sind, wobei die Vereinheitlichung des Entlohnungssystems einen wesentlichen Teil bildet. Die Multiplikation des Unternehmenserfolges

² Vgl. HETTINGER (2018), Onlinequelle [07.01.2021], S. 1.

³ S. § 111 (1) GewO.

ist die Folge und das Ziel der zentralen Steuerung und Standardisierung. Das Konzept kann und soll mit Synergien zwischen den Anwendern und innerhalb der einzelnen Betriebe angewendet werden, um diese zur weiteren Erfolgsmaximierung zu nutzen.⁴

Die Gastronomie stellt in vielen Teilen Österreichs seit Jahren ein stabiles Standbein der regionalen Wirtschaft dar. Vor dem Auftreten der aktuellen COVID-19-Krise und der daraus resultierenden Folgen für die Gastronomie verzeichnete die Sparte steigende Umsatzerlöse. Allerdings verzeichnete die Fachgruppe Gastronomie am 31.12.2019 laut Mitgliederstatistik der österreichischen Wirtschaftskammer 39.180 aktive Mitglieder, was einen stetigen Rückgang der Mitglieder seit 2010 (40.715 Mitglieder) bedeutet.⁵ In Österreich erzielte die Gastronomie im Jahr 2019 Umsatzerlöse von 10,68 Milliarden Euro. Demgegenüber stehen Personalaufwendungen in der Höhe von 3,52 Milliarden Euro, was 32,92 % Personalkosten im Verhältnis zum Umsatz ausmacht.⁶ Die Umsatzerlöse rechnen sich hier nach angefallener Mehrwertsteuer, die Personalaufwendungen ergeben sich aus Bruttolöhnen und -Gehältern plus Arbeitgeber:innenbeiträgen.

Die Kosten der Arbeitnehmer:innen im Verhältnis zum Umsatz sind skalierbar und nehmen mit zunehmender Unternehmensgröße ebenfalls zu. So beträgt das Verhältnis des Personalaufwands je Euro Umsatz bei kleinen und mittleren Unternehmen im Jahr 2019 noch 32,6 %, bei Unternehmen mit über 250 Arbeitnehmer:innen bereits 37,5 %. Je mehr Beschäftigte ein Betrieb hat, desto höher sind die durchschnittlichen Umsatzerlöse je Arbeitnehmer:in. Ebenso steigt mit der Unternehmensgröße der durchschnittliche Personalaufwand je Arbeitnehmer:in.⁷

⁴ Vgl. o.V. (2012), S. 2.

⁵ Vgl. OSCHISCHNIG (2020), Onlinequelle [07.01.2021], S. 8.

⁶ Vgl. OSCHISCHNIG (2020), Onlinequelle [07.01.2021], S.20.

⁷ Vgl. OSCHISCHNIG (2020), Onlinequelle [07.01.2021], S.20.

	Insgesamt	KMU*	Groß- unternehmen**
Umsatzerlöse in Mio. EUR ¹	10.677	9.908	769
Investitionen in Mio. EUR ²	466	416	50
Personalaufwand in Mio. EUR ³	3.515	3.227	288
Ø Umsatz je Erwerbstätigen in EUR ⁴	57.552	54.401	84.731
Personalaufwand in % der Umsatzerlöse	32,9	32,6	37,5
Ø Personalaufwand je Arbeitnehmer in EUR ⁵	22.373	21.848	30.601

* Unternehmen mit 0 bis 249 Beschäftigte (selbständig und unselbständig Beschäftigte)

** Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigte (selbständig und unselbständig Beschäftigte)

¹Umsatzerlöse (ohne Umsatzsteuer)

²Bruttoinvestitionen (ohne Umsatzsteuer)

³Bruttolöhne und -gehälter plus Arbeitgeberbeiträge

⁴Beschäftigte lt. Leistungs- und Strukturstatistik (selbständig und unselbständig Beschäftigte)

⁵Unselbständig Beschäftigte lt. Leistungs- und Strukturstatistik

Tabelle 1: Die Gastronomiebranche in Österreich 2018, Quelle: OSCHISCHNIG (2020), Onlinequelle [07.01.2021], S.19, (leicht modifiziert).

2.2 Motivation und Leistung

Das aktuelle Kapitel beschreibt die Einflüsse der Motivation auf die Leistung von Arbeitnehmer:innen. Insbesondere werden im Folgenden die Theorien der extrinsischen und intrinsischen Motivation sowie die Prinzipal-Agent-Theorie beschrieben.

Ein Betrieb ist weder direkt noch indirekt an Motivationsdeterminanten der Arbeitnehmer:innen interessiert. Allerdings erweist es sich für den Erfolg des Betriebes als notwendig, diese zu kennen und sie durch betriebliches Tätigwerden zielorientiert zu beeinflussen. Es ist eine notwendige Bedingung, um die betrieblichen Ziele erreichen zu können. Betriebe sind in erster Linie daran interessiert, gute Leistungsergebnisse zu erzielen. Dazu bedarf es eines entsprechenden Verhaltens seitens der Arbeitnehmer:innen, die dazu selbst motiviert sein müssen. Daraus ergibt sich, dass Motivation nur einen von zahlreichen Einflussfaktoren für den Unternehmenserfolg darstellt, dieser ist jedoch zentral und komplex.⁸

Diese Komplexität wird dadurch unterstrichen, dass Arbeitnehmer:innen ein bestimmtes Arbeitsvermögen aufweisen, es aber an ihnen liegt, dieses Arbeitsvermögen in die für den Betrieb erfolgsentscheidende Leistung zu transformieren. Die Arbeitnehmer:innen bilden daher die zentrale Schnittstelle zwischen ihrem Potenzial und der tatsächlich erbrachten Leistung. Sie müssen jedoch in der Lage sein, ihre Potenziale tatsächlich einzusetzen, wofür die Motivation eine entscheidende Rolle spielt.

⁸ Vgl. BERTHEL/BECKER (2017), S. 87 f.

Demotivation von Arbeitnehmer:innen, die mehr leisten könnten, kann dazu führen, dass diese nur einen Bruchteil ihres Potenziales am Arbeitsplatz ausschöpfen. Die erbrachte Leistung hängt dabei stets vom Engagement der Arbeitnehmer:innen in den jeweiligen Situationen ab. In diesen Zusammenhang geht es nicht vordergründig um monetäre Anreize, sondern auch um das Interesse an der Arbeit selbst.⁹ Mit diesem Interesse an der Arbeit und den daraus resultierenden Erfolgen für Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen beschäftigt sich das nachstehend beschriebene Modell der extrinsischen und intrinsischen Motivation.

2.2.1 Extrinsische und intrinsische Motivation

Beim Begriff der Motivation handelt es sich um die Beweggründe für menschliches Verhalten und Erleben, wobei vorausgesetzt wird, dass dieses Verhalten aktiv vom Menschen ausgeht und nicht unmittelbar von außen bedingt ist. Der Begriff dient zur Erklärung von beobachtbarem Verhalten. Man erklärt das beobachtbare Verhalten, indem man bestimmte Motive dafür angibt. Auch das eigene Verhalten wird häufig durch unbewusste Motive erklärt.¹⁰

Bei den Arten der Motivation wird zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden.

Die intrinsische Motivation bezieht sich auf Aktivitäten, bei denen die Motivation im Verhalten selbst liegt. Wenn Arbeitnehmer:innen intrinsisch motiviert sind, so bereiten die Arbeit selbst sowie spontane Erfahrungen während der Arbeit Freude und liefern den Arbeitnehmer:innen dadurch eine Belohnung. Intrinsische Motivation ist ein allgegenwärtiges menschliches Phänomen, das sich auch am Spiel von Kindern zeigt, die sich enthusiastisch für Aktivitäten ohne externe Belohnungen engagieren. Es zeigt sich jedoch auch bei Aktivitäten von Erwachsenen, wie zum Beispiel (z. B.) im Sport, und ist selbst am Arbeitsplatz anzutreffen. Arbeitnehmer:innen können zumindest für einen Teil ihrer Arbeit, wenn auch nicht für alle Aspekte, intrinsisch motiviert sein. Wenn sie intrinsisch motiviert sind, neigen sie dazu, qualitativ hochwertige Leistung abzuliefern und Wohlbefinden zu empfinden.¹¹

Intrinsische Anreize tragen unmittelbar zur Bedürfnisbefriedigung bei. Intrinsisch motiviert ist also jemand, der eine Tätigkeit um der Tätigkeit Willen ausübt und nicht nur um die Anforderungen zu erfüllen. Hinter den intrinsischen Anreizen steht somit die Absicht, auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer:innen unmittelbar Einfluss zu nehmen.¹²

⁹ Vgl. NEUBERGER (2005), S. 5.

¹⁰ Vgl. VON ROSENSTIEL (2015), S. 5.

¹¹ Vgl. DECI/OLAFSEN/Ryan (2017), S. 21.

¹² Vgl. FREY/OSTERLOH (1997), S. 4.

Die Erzeugbarkeit von intrinsischen Anreizen kann als wesentliche Herausforderung bei der Gestaltung eines unternehmerischen Anreizsystems aufgefasst werden. Denn selbst bei größten Anstrengungen seitens des Unternehmens können der Erzeugung bestimmter intrinsischer Anreize Grenzen gesetzt sein. Die Möglichkeiten der Erzeugung hoher intrinsischer Anreize lassen sich anhand zweier Beispiele anschaulich erklären:

Wird von Arbeitnehmer:innen gefordert, dass sie mit der Entwicklung eines neuen Gerichtes zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen, sind damit andere Möglichkeiten der Erzeugung intrinsischer Anreize verbunden als wenn von Arbeitnehmer:innen gefordert wird, dass sie mit monotoner Arbeit an der Spüle zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen. Im ersten Fall hat ein Unternehmen vergleichsweise viele Möglichkeiten, intrinsische Anreize zu erzeugen. Bei einem hohen intrinsischen Anreizpotenzial besteht die Möglichkeit, über die Erzeugung von Anreizen eine hohe Motivation zu bewirken. Dies gilt nur, wenn die intrinsischen Anreize von den Arbeitnehmer:innen bemerkt und nicht von extrinsischen Anreizen dominiert werden. Wird von Arbeitnehmer:innen ein bestimmter Beitrag zur Zielerreichung gefordert, ist daher zu analysieren, welche intrinsischen Anreizarten einsetzbar sind.

Werden also intrinsische Anreize im Anreizsystem bemerkt, die nicht von extrinsischen Anreizen dominiert werden, und haben die Arbeitnehmer:innen zusätzlich eine Präferenz dafür, eine interessante, mit Spaß verbundene Tätigkeit auszuführen, ist stets von einer positiven Wirkung der intrinsischen Anreize auf die intrinsische Motivation und schlussendlich auf die Arbeitsleistung auszugehen.¹³

Das Optimum, das mit intrinsischer Motivation erreicht werden kann, ist der sogenannte Flow. Dieser Ausdruck bezeichnet ein lustbetonendes Gefühl des völligen Aufgehens in einer Tätigkeit. Dabei steht die Freude am Tun im Zentrum. Das befriedigende Gefühl während einer Tätigkeit kann bei einer für die jeweilige Person herausfordernden, jedoch weder unter- noch überfordernden, Tätigkeit auftreten.¹⁴

Als Kontrapart zur intrinsischen gilt die extrinsische Motivation. Extrinsische Einwirkungen nehmen Menschen wahr, wenn sie von außen reguliert werden. Dies geschieht, indem ihr Verhalten durch zufällige Belohnungen, aber auch durch Bedrohungen direkt von anderen kontrolliert wird. Extrinsische Motivation kann bestimmte Verhaltensweisen stark motivieren,

¹³ Vgl. WILLENBACHER (2017), S. 196 f.

¹⁴ Vgl. BERTHEL/BECKER (2017), S. 93.

allerdings kommt es häufig zu Kollateralschäden in Form von langfristigen Verlusten der intrinsischen Motivation und des Wohlbefindens.¹⁵

Extrinsisch sind Anreize dann, wenn sie als Mittel der Bedürfnisbefriedigung dienen, wie z. B. monetäre Anreize sowie andere positive oder negative Sanktionen. Um beim einfachen, oben vorgestellten Beispiel zu bleiben, könnten Abwäscher:innen für die Anzahl der gespülten Teller ein Entgelt erhalten. Die positiven Effekte solcher leistungsorientierter Entgeltsysteme werden üblicherweise als selbstverständlich angesehen. Meist wird jedoch ihre Machbarkeit bezweifelt, etwa weil die Zurechnung von Leistung und Entgelt schwierig, zu kostspielig oder gar unmöglich ist.¹⁶

Extrinsisch motivierte Arbeitnehmer:innen sind darüber hinaus signifikant weniger bereit, sich für das Unternehmen einzusetzen bzw. haben eine höhere Chance, ein Burnout zu erleiden oder in eine Konfliktsituation zwischen Arbeit und Familie zu geraten.¹⁷

Die Unterscheidung zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation ist zentral. Zum einen, weil es Tätigkeiten gibt, die sich nicht präzise messen und damit auch nicht genau vergüten lassen.

Dazu zählen vor allem kreative Tätigkeiten oder Tätigkeiten, die, wie der Kellner:innen-Beruf, ein authentisches Auftreten und Empathie erfordern. Zum anderen hat intrinsische Motivation eine andere Qualität, weil die Motivation von Innen kommt und nicht ständig durch äußere Einflüsse herbeigeführt werden muss.¹⁸

FREY/OBERHOLZER-GEE¹⁹ haben in Studien festgestellt, dass die intrinsische Motivation teilweise zerstört wird, wenn extrinsische Motivatoren eingeführt werden. In einigen Fällen kann sich der Effekt sogar umkehren, was bedeutet, dass eine Erhöhung der Anreize den erwarteten Arbeitsoutput verringert. Dies führt im Extremfall dazu, dass die intrinsische Motivation von Arbeitnehmer:innen von extrinsischen Anreizen überlagert wird und die Arbeitnehmer:innen dadurch an den (monetären) Anreiz statt an die zu optimierende Aufgabe denken.²⁰

Ein solcher negativer Zusammenhang besteht insbesondere bei individuellen, monetären Zielvereinbarungen. Dies ist vor allem auf die kontrollierende, disziplinierende Wirkung von leistungsvariablen Vergütungen zurückzuführen. Daraus folgt, dass eine leistungsvariable Vergütung kein besonders geeignetes Instrument ist, um intrinsische Motivation zu fördern.²¹

¹⁵ Vgl. DECI/OLAFSEN/Ryan (2017), S. 21 f.

¹⁶ Vgl. FREY/OSTERLOH (1997), S. 4.

¹⁷ Vgl. KUVAAS u.a. (2017), S. 253 f.

¹⁸ Vgl. WEIBEL/SAPEGINA (2019), S. 7.

¹⁹ Vgl. FREY/OBERHOLZER-GEE (1997), S. 746.

²⁰ Vgl. WEIBEL/WIEMANN/OSTERLOH (2014) in: GAGNÉ (Hrsg.), S. 72 f.

²¹ Vgl. WEIBEL/SAPEGINA (2019), S. 8.

Zusammengefasst kann sich leistungsvariable Vergütung nicht nur positiv auf das Unternehmen auswirken: Die Produktivität von Arbeitnehmer:innen bei langweiligen und einfachen Tätigkeiten kann dadurch zwar erhöht werden, bei komplexeren Tätigkeiten ist hingegen davon abzuraten. Insbesondere die monetäre, an ex-ante und individuelle Kriterien geknüpfte leistungsvariable Vergütung ist mit Nachteilen verbunden. Je interessanter und komplexer eine Aufgabenstellung ist bzw. wahrgenommen wird, desto markanter zeigen sich die negativen Auswirkungen. Anstatt der erhofften Leistungszunahme kann diese Form der Vergütung zur Verdrängung der intrinsischen Motivation führen.²²

Dabei kann jeglicher nachhaltiger Einsatz von variablen Vergütungen dazu führen, dass sich Arbeitnehmer:innen stärker mit den Auswirkungen ihres Verhaltens auf die Vergütungshöhe als mit der primär von Dienstgeber:innen angestrebten effizienten Aufgabenerfüllung beschäftigen. Dadurch werden sogar Arbeitnehmer:innen, die bislang über die interessante, herausfordernde und kundenorientierte Aufgabenerfüllung motiviert wurden, nur mehr mit monetären Anreizen motiviert. Die extrinsischen Belohnungen können somit durch Leistungs- wie Erfolgsgelde die intrinsische Motivation zerstören.²³

2.2.2 Prinzipal-Agent-Theorie

Gerade in der Gastronomie spielt die Kommunikation eine wesentliche Rolle, diese findet jedoch nicht nur zwischen dem Service-Personal und den Gästen statt. Auch die Kommunikation zwischen Dienstgeber:innen und Dienstnehmer:innen hat großen Einfluss auf den Arbeitsalltag in dieser Branche. Die sogenannte Prinzipal-Agent-Theorie befasst sich genau mit diesem Thema und wird daher im folgenden Kapitel näher beschrieben.

Im Mittelpunkt der Prinzipal-Agent-Theorie steht ein Vertrag und seine Bedeutung für die Kooperation zwischen Auftraggeber:innen (dem Prinzipal, hier: Dienstgeber:innen), und Auftragnehmer:innen (Agent:innen, hier: Dienstnehmer:innen) in Bezug auf Interessenskonflikte und Informationsasymmetrie.

Gemeinsames Merkmal dieser Prinzipal-Agent-Beziehungen ist, dass Prinzipale auf Basis eines Vertrags das Recht an die Agent:innen übertragen, im Auftrag der Prinzipale Entscheidungen zu treffen. Je weniger Informationen die Prinzipale über die Eigenschaften oder die tatsächliche Leistung der Agent:innen haben, desto größer ist die Gefahr für die Prinzipale, dass die

²² Vgl. WEIBEL/SAPEGINA (2019), S. 8.

²³ Vgl. BERTHEL/BECKER (2017), S. 628 ff.

Agent:innen ihre opportunistischen Interessen verfolgen und folglich nicht zum Wohle der Prinzipale, das heißt nicht im Interesse des Unternehmens, handeln. Die Prinzipale sind daher mit dem Problem konfrontiert, wie der Vertrag zu gestalten ist, damit die Agent:innen ihren Verpflichtungen so nachkommen, dass diese den Prinzipalen den maximalen Nutzen bringen.²⁴

Wesentlich für die Prinzipal-Agent-Theorie ist die ungleiche Verteilung der Information. Dieses Ungleichgewicht kann sowohl für die Prinzipale als auch für die Agent:innen von Vor- und Nachteil sein. Darüber hinaus wird bei der Prinzipal-Agent-Theorie davon ausgegangen, dass beide unterschiedliche Interessen verfolgen und während des aufrechten Arbeitsverhältnisses versuchen, den individuellen Nutzen zu maximieren.²⁵ Dies kann etwa dadurch in Erscheinung treten, dass die Dienstnehmer:innen grundsätzlich besser darüber Bescheid wissen, welche Arbeiten wie viel Zeit oder Aufwand erfordern und sich so die Arbeit nicht zugunsten der Dienstgeber:innen, sondern zugunsten ihres eigenen Wohlbefindens oder ihrer Freizeit einteilen.

Wie in diesem Kapitel gezeigt, stellt die Informationsasymmetrie ein Kernproblem der Prinzipal-Agent-Theorie dar. Im Folgenden werden die unterschiedlichen Ausprägungen dieser behandelt.

2.2.2.1 Hidden Characteristics

Der Begriff Hidden Characteristics bezeichnet den Teil der Informationsasymmetrie, der verborgene Eigenschaften der Agent:innen oder die von ihnen erbrachten Leistungen beschreibt. Er ist dadurch gekennzeichnet, dass nur ihnen spezielle Informationen über ihre Leistungen und Fähigkeiten vorliegen. Aufgrund der Verheimlichung oder Verschleierung dieser Eigenschaften kann der eigene Erfolg maximiert werden.²⁶

Vor Vertragsabschluss ist es den Prinzipalen nur schwer möglich, die Eigenschaften der Agent:innen oder deren Leistungen adäquat beurteilen zu können. Ein Beispiel im Bereich der Gastronomie ist etwa die Empathie oder das Verhalten von Kellner:innen gegenüber Gästen oder Arbeitnehmer:innen.

Ebenso gilt es zu beachten, dass vorrangig extrinsisch motivierte Personen Arbeitsplätze antreten, bei denen nachhaltig variabel vergütet wird. Dies stellt bei einfachen, leicht mess- und steuerbaren Tätigkeiten kaum ein Problem dar. Sehr wohl wird dieses Verhalten kritisch, wenn

²⁴ Vgl. ALPARSLAN (2006), S. 2.

²⁵ Vgl. CONRAD (2015), S. 179.

²⁶ Vgl. WEISSER (2012), S. 41.

Teamarbeit gefragt und Leistung schwer bestimmbar ist. Hier sprechen BERTHEL/BECKER²⁷ davon, dass der Anteil an intrinsisch motivierten und qualifizierten Arbeitnehmer:innen, die mit immateriell zufriedenstellenden Motiven am Arbeitsplatz tätig sind, recht groß ist. Diese Gruppe wird durch variable Vergütung von solchen Arbeitsplätzen meist sogar abgeschreckt.

Um den Problematiken entgegenzuwirken, die mit Hidden Characteristics einhergehen, schlägt die Literatur einige Maßnahmen vor, auf die im Folgenden eingegangen wird.

Eine Maßnahme, zum Ausgleich der negativen Auswirkungen stellt das Signaling dar. Hier wird durch Arbeitszeugnisse oder andere Gütesiegel die Leistungsfähigkeit der Agent:innen bestätigt.²⁸ Dabei ist kritisch zu betrachten, dass schriftliche Dokumente gerade in einer Branche wie der Gastronomie wenig Aussagekraft über die tatsächlichen und vor allem in dieser Branche wichtigen sozialen Fähigkeiten der zukünftigen Agent:innen bieten.

Eine weitere Möglichkeit, die Informationsasymmetrie aufzulösen, bietet das sogenannte Screening.

Hierbei handelt es sich um gezielte Informationsbeschaffung der Prinzipal:innen durch direktes Erfragen von Eigenschaften oder Fähigkeiten während des Bewerbungsprozesses. Die Informationen können dabei direkt von Agent:innen beschafft werden oder von Dritten, wie etwa ehemaligen Arbeitgeber:innen oder Sozialen Medien.²⁹ Das Screening bietet Prinzipalen die Möglichkeit, die Defizite des Signalings auszugleichen. So kann während des Bewerbungsprozesses gezielt auf soziale Fähigkeiten eingegangen werden. Zusätzlich bietet das Screening die Möglichkeit, während des Erfragens bestimmter Eigenschaften auch auf nonverbale Signale von Bewerber:innen zu achten oder deren Reaktionen auf bestimmte Fragestellungen zu beobachten.

Darüber hinaus werden den Agent:innen bei der sogenannten Self-Selection verschiedene Verträge zur Auswahl vorgelegt, die unterschiedliche Selbstverpflichtungsklauseln beinhalten. Dieses Verfahren bietet Hinweise auf verborgene Eigenschaften der Agent:innen, da dadurch auf deren Risikoeinschätzung und Selbstreflektion geschlossen werden kann. Engagierter Bewerber:innen entscheiden sich mit hoher Wahrscheinlichkeit für einen Vertrag, bei dem erfolgsbezogene Entlohnungsanteile enthalten sind. Wohingegen eher mittelmäßige Bewerber:innen einen fixen Basislohn vorziehen.³⁰ Auch hier muss kritisch hinterfragt werden, ob

²⁷ Vgl. BERTHEL/BECKER (2017), S. 628 ff.

²⁸ Vgl. WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 52 f.

²⁹ Vgl. DILLERUP/STOI (2011), S.24.

³⁰ Vgl. WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 53.

besondere Lebensumstände Dienstwerber:innen dazu veranlassen können anstelle eines erfolgsbezogenen Lohnes sich für das Fixgehalt zu entscheiden. So würden sich beispielsweise Jungfamilien mit einem Kredit möglicherweise unabhängig von ihrem beruflichen Engagement eher für das fixe Entgelt begeistern lassen, als gleichaltrige Bewerber:innen, die geringere oder keine finanziellen bzw. familiären Verpflichtungen haben.

2.2.2.2 Hidden Action und Moral Hazard

Ist der Vertrag abgeschlossen, besteht die Möglichkeit, dass die in der Prinzipal-Agent-Theorie beschriebenen Hidden Actions auftreten. Diese Handlungen zielen darauf ab, den Erfolg der Vertragspartner:innen auf Kosten der jeweils anderen zu erhöhen und somit die bestehende Informationsasymmetrie zu eigenen Gunsten auszunutzen.³¹

Prinzipale wissen hierbei nicht, welche Maßnahmen durch Agent:innen durchgeführt wurden, sondern kennen ausschließlich das Ergebnis.³² So können Geschäftsführer:innen schwer abschätzen, ob beispielsweise der hohe Umsatz bei einer Weihnachtsfeier dadurch zustande gekommen ist, dass zugeteilte Kellner:innen den Gästen durch ihr Bemühen besonders häufig nachgeschenkt und teure Weine verkauft haben, oder ob die Gäste ohnehin schon in Feierlaune waren und selbst das Nachschenken und die teuren Weine gefordert haben.

Agent:innen können folglich ihre Handlungsspielräume opportunistisch nutzen und somit gegen die Interessen der Prinzipale verstoßen. Dieses Verhalten wird als Moral Hazard bezeichnet. Genauer versteht man unter diesem Phänomen riskantes Verhalten, das auftritt, weil Agent:innen die Folgen ihres Handelns nicht selbst tragen müssen.³³ So können Kellner:innen zum Beispiel durch Ausgabe von nicht im Registrierkassensystem verbuchten Produkten ihr Trinkgeld aufbessern, indem sie diese zwar verrechnen, das eingenommene Geld am Schichtende jedoch nicht mit dem Kassenbon gegenrechnen müssen. Eine weitere Möglichkeit wäre es einige Runden Schnaps „aufs Haus“ zu verteilen, um sich so ebenfalls bei den Gästen beliebt zu machen und auf diese Weise das Trinkgeld aufzubessern.

Auch das Risiko des Moral Hazard kann durch Handlungen und Regeln der Prinzipale abgebaut oder zumindest minimiert werden. Eine Möglichkeit dazu bildet die Überwachung. Agent:innen können durch Kontrollinstanzen dazu veranlasst werden, moralisch bedenkliche Handlungen zu unterlassen. Berichtssysteme oder in regelmäßigen Abständen durchgeführte Inventuren in der Gaststätte können Informationsasymmetrien abbauen und Agent:innen dazu bewegen, den Interessen der Prinzipale entsprechend sowie moralischer zu handeln.

³¹ Vgl. WEISSER (2012), S. 42.

³² Vgl. DILLERUP/STOI (2011), S. 25.

³³ Vgl. CMIEL (2009), S. 90.

Eine weitere Möglichkeit zur Verminderung der Auswirkungen von Moral Hazards bieten Anreizsysteme. Diese können durch erfolgsabhängige Entlohnung zur Angleichung der Interessen der Prinzipale sowie der Agent:innen führen.³⁴ Ebenso muss bedacht werden, dass Arbeitnehmer:innen einen Teil ihrer Arbeitszeit dafür verwenden, um zu überlegen, mit welchem Verhalten sie die höchste variable Vergütung erhalten. Zu dieser Überlegung zählt auch die Intention, das System zu schlagen und nicht gänzlich ausgereifte Regelungen zum eigenen Vorteil zu nutzen.³⁵

2.2.2.3 Hidden Intention

Die Hidden Intention bezeichnet unbekannt Absichten der Agent:innen, die den Prinzipalen verborgen bleiben.³⁶ Erbringen Prinzipale nicht mehr rückgängig zu machende Vorleistungen, dann sind sie nach Vertragsabschluss von den Agent:innen abhängig. Beispielsweise können Sommeliers eigene Verträge mit Weinproduzent:innen haben, deren Vorteile, wie Rabatte oder geringere Lieferzeiten, sich nicht mehr nutzen lassen, sollten die Sommeliers, in diesem Beispiel die Agent:innen, den Betrieb verlassen. Zur Lösung dieses Problems bietet sich ein Interessensausgleich durch Beteiligung der Agent:innen an.³⁷ Dies kann, wie bereits bei der Lösung oben genannter Problematiken, durch eine Beteiligung der Agent:innen am Erfolg des Unternehmens geschehen.

Die oben beschriebenen Informationsasymmetrien treten in der Unternehmenspraxis oft gemeinsam auf, sodass eine effiziente Lösung des Prinzipal-Agent-Problems ebenso eine Kombination der aufgezeigten Lösungsansätze erfordert.³⁸

Zusammengefasst ist jedes Unternehmen als intensiv verflochtenes Netzwerk positiver und negativer Emotionen zu verstehen. Es ist das gute Recht der Prinzipale, mit ihrem Betrieb Geld verdienen zu wollen. Die Agent:innen haben ebenfalls einen moralischen Anspruch darauf, dass ihre persönlichen Leistungen angemessen entlohnt werden. Vorrangig kommt es dabei jedoch darauf an, wie die jeweiligen Prinzipale ihre Agent:innen führen und emotional beeinflussen. An diesem Punkt knüpft sich die Prinzipal-Agent-Theorie nahtlos an die oben beschriebene Motivationstheorie der intrinsischen und extrinsischen Motivation an.

³⁴ Vgl. DILLERUP/STOI (2011), S. 25.

³⁵ Vgl. BERTHEL/BECKER (2017), S. 628 ff.

³⁶ Vgl. WELGE/AL-LAHAM (2008), S. 53.

³⁷ Vgl. DILLERUP/STOI (2011), S. 26.

³⁸ Vgl. DILLERUP/STOI (2011), S. 26.

Eine besondere Bedeutung kommt hier der Koexistenz dieser Theorien zu. Es muss kein wesentlicher Gegensatz zwischen den Interessen von Prinzipalen und Agent:innen bestehen. Haben Prinzipale erkannt, dass sie den höchsten Ertrag erreichen, wenn sie gut in ihr Humankapital investieren und es fair fordern, dann gibt es insgesamt eine positive Leistungs- und Zufriedenheitsresonanz im gesamten System. So ist es möglich, dass beide Seiten optimal zusammenarbeiten, folglich zufrieden sind und die dadurch befeuerte intrinsische Motivation zum maximalen Output für beide Seiten führt.³⁹

2.3 Vergütungs- und Anreizsysteme

Selbst Unternehmen, die von sich sagen würden, dass sie kein variables Vergütungssystem haben, orientieren sich bei Entgeltentscheidungen daran, was Arbeitnehmer:innen, mit welcher Qualität tun.⁴⁰ Trivial ist, dass Gastronomie-Betriebe gelernten Fachkräften ein höheres Entgelt bezahlen als Lehrlingen und diese wiederum höher als Aushilfen bezahlt werden. Es kann aber auch passieren, dass Arbeitnehmer:innen beispielsweise zwar ausgelernte Restaurantfachkräfte sind, aber nicht als solche eingesetzt werden. Dann wird ihnen in der Regel auch ein niedrigeres Entgelt ausbezahlt. Der umgekehrte Fall tritt ein, wenn Helfer:innen, die gerne dazulernen und engagiert arbeiten und in Bezug auf das Entgelt ausgelernte Stationskellner:innen überholen, die sich eher am unteren Ende des Leistungsspektrums bewegen. Dann erhalten die Helfer:innen ein niedrigeres Grundentgelt, allerdings eine höhere Leistungszulage.

Diese selbstverständliche Vorgehensweise spiegelt die beiden zentralen Elemente von Vergütungssystemen wider. Wenn Restaurant-Inhaber:innen die Bandbreiten für drei unterschiedliche Tätigkeiten auflisten würden und das Grundentgelt für die Tätigkeit und eine entsprechende Zulage für individuelle Leistung separat darstellen würden, wäre dies bereits ein einfaches Vergütungssystem. Der Grundgedanke wäre, dass es ein tätigkeitsbezogenes Grundentgelt und eine zusätzliche Leistungszulage für individuell erbrachte Leistungen gibt. Dieses Vorgehen ist transparent, die Arbeitnehmer:innen können sich daran orientieren und es gibt einen Rahmen für Vergütungsentscheidungen vor.⁴¹

Das folgende Kapitel stellt die Bestandteile dieser intuitiven Vorgehensweise wissenschaftlich dar und bildet damit den Grundstock für die weitere Vorgehensweise zur Einführung eines leistungsvariablen Vergütungssystems.

2.3.1 Vergütungssysteme

³⁹ Vgl. FERSCH (2005), S. 11.

⁴⁰ Vgl. WEIßENRIEDER (2019) in: WEIßENRIEDER (Hrsg.), S. 26.

⁴¹ Vgl. WEIßENRIEDER (2019) in: WEIßENRIEDER (Hrsg.), S. 26.

Unter Vergütung versteht man das gesamte Arbeitseinkommen der Arbeitnehmer:innen aus beruflicher Arbeit. Als rechtliche Basis für die Vergütung, gilt vor allem der Arbeitsvertrag, der die Grundlage für die Pflicht der Arbeitgeber:innen zur Zahlung einer Vergütung bildet.⁴²

Für die Arbeitgeber:innen stellt diese Vergütung Kosten dar. Diese werden unter dem Begriff Personalkosten zusammengefasst und stellen alle Leistungen des Unternehmens dar, die Arbeitnehmer:innen direkt oder indirekt, geldlich oder als Geldwert gewährt werden. Sie umfassen die Personalbasiskosten, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der Leistungserstellung stehen, sowie die Personalzusatzkosten, die in keinem unmittelbaren Zusammenhang mit der Leistungserstellung stehen. Diese sind teilweise gesetzlich bzw. tarifvertraglich begründet oder werden freiwillig gewährt.⁴³ Der Gestaltungsspielraum der Dienstgeber:innen wird ebenso durch arbeits- und sozialrechtliche Regelungen, die vor allem dem Schutz der Arbeitnehmer:innen dienen sollen sowie durch kollektivvertragliche Regelungen eingengt. Der einzelne Betrieb kann somit wichtige Gestaltungsparameter eines Vergütungssystems nur in sehr geringem Maße beeinflussen.⁴⁴

Mit der Vergütung von Personal lassen sich mehrere Ziele des Unternehmens verfolgen. Das Personal soll in erster Linie einen angemessenen Gegenwert für seine Leistungen erhalten.⁴⁵ Dies führt dazu, dass das Personal im Unternehmen bleibt und folglich einer der wesentlichen Problematiken der Personalsituation in der Gastronomiebranche entgegengewirkt wird: der Fluktuation.⁴⁶

In weiterer Folge soll dem Personal mit Hilfe der Vergütung ein Anreiz für Leistung geschaffen werden. Dieses Ziel kann für bestimmbare Leistungen mit Akkord- und Prämienentgelten als Leistungslohnformen und damit über variable Entgelte erreicht werden.⁴⁷

Die Höhe des Entgeltes soll den von den Arbeitnehmer:innen im Unternehmen erbrachten Leistungen entsprechen. Dies wird auch als Prinzip der Äquivalenz von Entgelt und Leistung bezeichnet.⁴⁸

Zusammengefasst ist das zentrale Ziel der Vergütungspolitik aus Sicht der Unternehmer:innen die Schaffung eines gerechten und gleichzeitig effektiven und effizienten Vergütungssystems.⁴⁹

⁴² Vgl. BERTHEL/BECKER (2017), S. 607 f.

⁴³ Vgl. OLFERT (2019), S.166.

⁴⁴ Vgl. BERTHEL/BECKER (2017), S. 607 f.

⁴⁵ Vgl. Kapitel 2.3.1.1 Klassische Vergütungssysteme, S. 17.

⁴⁶ Vgl. DRUMM (2008), S. 488; Vgl. BRENCE (2019), Onlinequelle [07.01.2021], S. 8.

⁴⁷ Vgl. Kapitel 2.3.1.1 Klassische Vergütungssysteme, S. 17.

⁴⁸ Vgl. OLFERT (2019), S.168.

⁴⁹ Vgl. BERTHEL/BECKER (2017), S. 607 f.

Vergütungssysteme sind dabei vor allem Führungssysteme für das Leistungsmanagement im Zusammenwirken mit den betrieblichen Prozessen, an welchen Enden als Produkt das Entgelt steht. Vergütung folgt der Leistung und dem Ergebnis.⁵⁰

Aus Sicht der Arbeitnehmer:innen bildet die Vergütung ein Mittel zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse und sichert dabei ihre materielle Existenzgrundlage.⁵¹

Entgelt ist für Arbeitnehmer:innen sowohl aufgrund des materiellen als auch des immateriellen, indirekten Wertes ein Motivator. Dabei ist das Entgelt noch ausschlaggebender als mancher immaterielle Anreiz. Allerdings wird der Erfolg der Steuerung mit Entgelt mit verschiedenen Transaktionskosten erzielt, daraus folgt; je höher der entgeltliche Anreiz, desto eher wird nur noch das getan, was tatsächlich entlohnt wird. Im Umkehrschluss werden andere Bestandteile der Arbeit nicht mehr ausreichend erfüllt. Folglich können dauerhafte Entgeltanreize die gegebenenfalls vorhandenen intrinsischen, und damit kostengünstigen Motive, verdrängen. Zudem sind stets finanzielle und mit Aufwendungen verbundene Anreize notwendig.⁵²

Das Unternehmen strebt jedoch danach, aus Gründen der Gewinnmaximierung die Kostenart Vergütung möglichst gering zu halten. Für Arbeitnehmer:innen hingegen ist Vergütung das Einkommen, aus dem sie ihren Lebensunterhalt möglichst gut bestreiten müssen. Dies führt zu einem Vergütungszielkonflikt zwischen Senkung für die Arbeitgeber:innen und Steigerung für die Arbeitnehmer:innen.⁵³ Darüber hinaus sind Vergütungssysteme auch nicht so rasch veränderbar und kontrollierbar, die betrieblichen Aufgaben jedoch verändern sich stetig und Arbeitnehmer:innen können somit die Systeme zum eigenen Vorteil nutzen.⁵⁴

2.3.1.1 Klassische Vergütungssysteme

Die im vorigen Kapitel beschriebenen Grundlagen zu Vergütungssystemen führen in der Praxis zu den klassischen Entgeltformen. Zu diesen zählen das Zeit-, das Prämien- und das Akkordentgelt, wobei das Zeitentgelt als die elementare und meistverbreitete Entgeltform gilt.

Beim Zeitentgelt bildet die Arbeitszeit die Bemessungsgrundlage, die Arbeitsmenge je Zeiteinheit und die Arbeitsqualität spielen bei dieser Bemessungsmethode jedoch keine Rolle. Die Vergütung der Arbeitnehmer:innen ergibt sich aus dem Entgeltsatz pro Zeiteinheit multipliziert mit der Anzahl der Zeiteinheiten. Daher ist das Entgelt pro Zeiteinheit, unabhängig von Leistungsschwankungen, konstant, während aus der Sicht der Arbeitgeber:innen die Entgeltkosten pro Arbeitseinheit indirekt proportional zur Mengenleistung pro Zeiteinheit sind.

⁵⁰ Vgl. WEIßENRIEDER (2019) in: WEIßENRIEDER (Hrsg.), S. 28.

⁵¹ Vgl. BERTHEL/BECKER (2017), S. 607 f.

⁵² Vgl. BERTHEL/BECKER (2017), S. 624.

⁵³ Vgl. DRUMM (2008), S. 487.

⁵⁴ Vgl. BERTHEL/BECKER (2017), S. 624; Vgl. Kapitel 2.2.2.2 Hidden Action und Moral Hazard, S. 13 f.

Somit bietet das Zeitentgelt den Arbeitnehmer:innen keinerlei finanziellen Anreiz zur Steigerung der Arbeitsmenge pro Zeiteinheit und keinen besonderen Anreiz, sich auf spezifische Aspekte, wie etwa die Qualität der Aufgaben, zu konzentrieren.⁵⁵

Beim Akkordentgelt erfolgt im Gegensatz zum Zeitentgelt die Vergütung sowohl anforderungsbezogen als auch unmittelbar leistungsbezogen. Hierbei hängt die Entgelthöhe von der erbrachten Mengenleistung ab. Aus Sicht der Arbeitgeber:innen bleiben beim Akkordentgelt die Entgeltkosten pro Arbeitseinheit konstant, während für Arbeitnehmer:innen das Entgelt pro Zeiteinheit mit der jeweiligen Arbeitsmenge pro Zeiteinheit zusammenhängen.⁵⁶

Das Prämienentgelt ist eine zusammengesetzte Entgeltform, die sich aus einem Grundlohn und dem namensgebenden leistungsbezogenen Zuschlag, der Prämie, ergibt.

Prämienentgelte lassen sich nach der Bezugsgröße in Grundprämien oder Zusatzprämienentgelte differenzieren.

Bei Grundprämienentgelten beruht die Prämienbemessung unmittelbar auf den Maßstäben der Zeit oder der Menge, wobei das oben beschriebene Zeitentgelt oder das Akkordentgelt die Zuschlagsbasis bilden. In beiden Fällen soll ein Anreiz zur Steigerung der Mengenleistung geschaffen werden.

Im Vergleich dazu werden Zusatzprämien für Zusatzleistungen gewährt. Bei dieser Methode basiert die Prämienbemessung auf qualitativen, anstatt auf quantitativen Merkmalen. Hierbei sollen qualitative Aspekte der Leistung, also ein bestimmtes, erwünschtes Verhalten honoriert werden. Zusatzprämienentgelte sind daher sowohl mit den klassischen Entgeltformen als auch zusätzlich mit Grundprämienentgelten kombinierbar.⁵⁷

2.3.1.2 Variable Vergütung

Ein variables Vergütungssystem stellt denjenigen Teil des Vergütungssystems dar, der Teile des materiellen Belohnungsangebots variabel an spezifische vorab bestimmte Leistungs- und/oder Erfolgsgrößen knüpft.⁵⁸ Aktuelle Lohnumfragen in Deutschland und der Schweiz haben ergeben, dass mehr als 80 % der befragten Unternehmen den ausbezahlten fixen Lohn um Bonuszahlungen ergänzen.⁵⁹ Bei der Umsetzung eines solchen Systems geht man davon aus, dass die Arbeitnehmer:innen materiell orientiert und motivierbar sind. Daraus resultierend streben sie danach, die vom Betrieb durch vorbestimmte Kriterien gewünschten Verhaltensweisen zu

⁵⁵ Vgl. BERTHEL/BECKER (2017), S. 615 f.

⁵⁶ Vgl. BERTHEL/BECKER (2017), S. 620.

⁵⁷ Vgl. BERTHEL/BECKER (2017), S. 621 f.

⁵⁸ Vgl. WEIßENRIEDER (2019) in: WEIßENRIEDER (Hrsg.), S. 19.

⁵⁹ Vgl. WEIBEL/SAPEGINA (2019), S. 4.

zeigen, um Leistungsziele zu erreichen. Das betriebliche Kosten-Nutzen-Verhältnis wird dabei besonders in den Fokus gerückt, da das variable Entgelt nur dann anfällt, wenn die Leistungen den Erwartungen entsprechen und aus den damit eingenommenen Mehreinnahmen das zusätzliche Entgelt bezahlt werden kann. Ebenso wird mit dieser Methode die Flexibilisierung der Entgeltaufwendungen erreicht. Durch eine leistungs-und/oder erfolgsorientierte Bezahlung soll ein Anreiz geschaffen werden, den persönlichen Einsatz der Arbeitnehmer:innen zu stimulieren und daraus folgend den Arbeitserfolg individuell zu belohnen.⁶⁰

Arbeitnehmer:innen wollen eine Verbindung zwischen den Anforderungen der Tätigkeit, ihrer persönlichen Leistung und ihrem Entgelt erkennen. Dies trifft aufgrund des positiven Zusammenhanges besonders auf Leistungsträger:innen zu. Variable Vergütung ist somit nicht nur ein Vergütungs- sondern durch die steuernde Wirkung auch ein Führungsinstrument.⁶¹

Zusammengefasst kann festgestellt werden, dass leistungsbezogene Vergütungselemente die Aufgabe haben, die unterschiedlichen individuellen Leistungen einzelner Arbeitnehmer:innen, einzelner Bereiche oder Teams systematisch in Entgelt zu übersetzen. Der Weg zur variablen Vergütung von bisher fixen Entgeltbestandteilen soll dazu führen, dass Schwankungen beim Entgelt ein Resultat der Leistungsergebnisunterschiede darstellen.

Variable Vergütung auf Ebene der Arbeitnehmer:innen dient darüber hinaus als individuelles Leistungsfeedback mit teilweise motivierendem Charakter, wohingegen variable Vergütungselemente auf Unternehmensebene zur Flexibilisierung der Personalkosten in Abhängigkeit vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens dienen.⁶²

Die Anreizwirkung von Vergütungssystemen erhöht sich mit der Beeinflussbarkeit der Bezugsgrößen, auf die Arbeitnehmer:innen Einfluss haben und von denen ihre Entlohnung abhängt. Je nach Einflussbereich der Arbeitnehmer:innen werden die verschiedenen Bezugsgrößen unterschiedlich stark gewichtet.

Beispielsweise bei Arbeitnehmer:innen ohne Führungsfunktion sind die Bezugsgrößen der kleinsten Organisationseinheiten am stärksten ausgeprägt. Mit ihrem Verhalten können sie ihre persönliche Leistung am besten beeinflussen, am zweit besten diejenige ihres Teams. Ihr Einfluss auf die Leistung des Betriebes hingegen ist vergleichsweise klein, während ihr Einfluss auf die Leistung des Gesamtunternehmens kaum mehr messbar ist. Für Leiter:innen eines Betriebes ist neben dem Unternehmen als Ganzes, der Betrieb eine zentrale Bezugsgröße, dessen Leistung er mitbestimmt. Mit steigender Hierarchieebene werden übergeordnete

⁶⁰ Vgl. BERTHEL/BECKER (2017), S. 623.

⁶¹ Vgl. WEIßENRIEDER (2019) in: WEIßENRIEDER (Hrsg.), S. 19.

⁶² Vgl. WEIßENRIEDER (2019) in: WEIßENRIEDER (Hrsg.), S. 46.

Bezugsgrößen wie die des Unternehmens oder der Abteilung stärker gewichtet.⁶³ Die folgende Abbildung 1 veranschaulicht diesen Zusammenhang zwischen Leistungserbringung und der Zusammensetzung der variablen Vergütungsanteile.

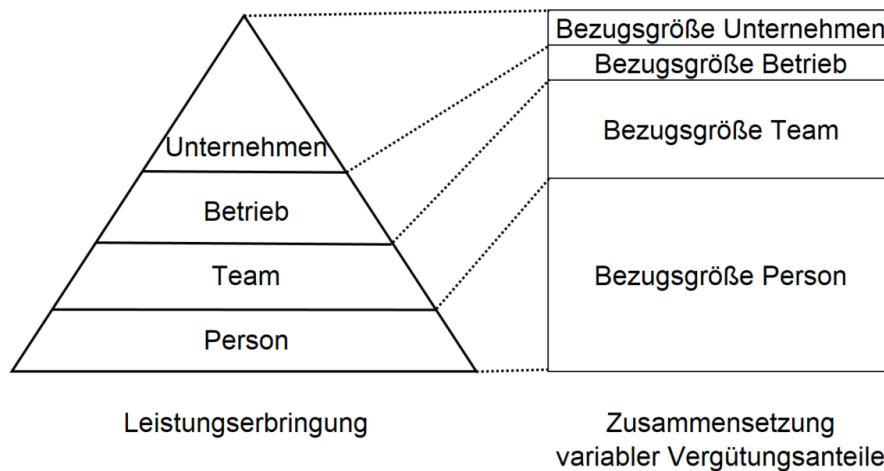


Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Leistung und Vergütung, Quelle: BERNARD (2006), S. 67 (leicht modifiziert).

Das Kernziel eines leistungsvariablen Vergütungssystems ist die Sicherung des Erfolges der Organisation. Ebenso sind Vergütungssysteme ein wesentlicher Bestandteil der Personalsteuerung. Dabei spannen sich variable Vergütungssysteme vom Fixgehalt, über individuelle oder teambasierte leistungsvariable Entlohnungen bis hin zu sogenannten Fringe Benefits, wie etwa eine zusätzliche Altersvorsorge, als Teil des Vergütungssystems.⁶⁴

Die Leistungssteigerung durch extrinsische Motivation und folglich mit variabler Vergütung auf Basis der individuellen Leistung ist grundsätzlich anerkannt und von keiner Theorie bestritten.⁶⁵ Leistungsvariable Vergütung wirkt sich positiv auf die Leistung der Arbeitnehmer:innen aus, wenn es sich um einfach beeinflussbare, gut messbare und langweilige Tätigkeiten handelt.⁶⁶ Die variable Vergütung setzt damit Anreize, um Talente zu fördern, motivierte Arbeitnehmer:innen ins Unternehmen zu bringen und die Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer:innen zu erhöhen, bietet dabei aber auch die Möglichkeit unerwünschte Abgänge zu verhindern und somit das Problem der Fluktuation zu minimieren. Um die Komplexität eines solchen Systems zu überblicken, lassen sich die unterschiedlichen Formen leistungsvariabler Vergütung anhand dreier Kriterien charakterisieren. Einleitend werden variable Vergütungssysteme nach Art der Belohnung in monetäre und nicht monetäre Belohnungsarten unterteilt. Beispielhaft für materielle Belohnungen ist eine leistungsvariable Prämie in Form von Geldzuwendungen im Zuge der

⁶³ Vgl. BERNARD (2006), S. 67.

⁶⁴ Vgl. WEIBEL/SAPEGINA (2019), S. 4.

⁶⁵ Vgl. FREY/SOTERLOH (1997), S. 7.

⁶⁶ Vgl. WEIBEL/ROST/OSTERLOH (2010), S. 397.

Gehaltsabrechnung, während z. B. Wertschätzung durch eine Auszeichnung als Mitarbeiter des Monats als nicht materielle Belohnung gilt.

Eine weitere Unterteilung von variablen Entlohnungssystemen kann anhand der Unterscheidung zwischen individuellen und kollektiven Belohnungen erfolgen. Diese orientiert sich an individuellen Einzelprämien oder an kollektiven Arbeitnehmer:innenbeteiligungen. Hier kann beispielsweise eine Person oder das gesamte Team eine Geld- oder Sachzuwendung erhalten, wobei ebenso zwischen monetär und nicht monetär unterschieden wird.

Die dritte Möglichkeit der Kategorisierung erfolgt anhand der Differenzierung zwischen ex-ante und ex-post Belohnung. Hierbei werden Vergütungen entweder an vorab definierten ex-ante Kriterien gemessen oder an ex-post bestimmten Kriterien, die nach der Leistungsperiode bestimmt werden. Für ex-ante lässt sich beispielhaft ein Bonus für vorab definierte Ziele und für ex-post eine Prämie nennen, die im Anschluss an eine überraschend positive Leistung ausbezahlt oder vergeben wird.⁶⁷

2.3.2 Anreizsysteme

Ein Anreizsystem definiert, dass mehrere Anreize mit dazugehörigen Belohnungen angeboten und so aufeinander abgestimmt werden, dass sie als Gesamtheit erwünschte Verhaltensweisen auslösen und unerwünschte Verhaltensweisen verhindern oder zumindest verringern. Was dabei als erwünscht oder unerwünscht definiert wird, hängt von den Zielen der Unternehmung ab, ebenso wie von den verhaltensabhängigen Beiträgen des Personals zu diesen Zielen.⁶⁸

Ein Anreizsystem wird eingesetzt, um das Verhalten von Arbeitnehmer:innen so zu beeinflussen, dass sie mindestens den von ihnen geforderten Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten. Der geforderte Beitrag zur Zielerreichung steckt einerseits einen Rahmen ab, innerhalb dessen sich die intrinsischen Anreize bewegen, andererseits können sich aus dem geforderten Beitrag zur Erreichung der definierten Ziele auch Grenzen für den Einsatz variabler extrinsischer Anreize ergeben. Die für die Erreichung der Unternehmensziele eingesetzten Mittel hinsichtlich der Erzeugung intrinsischer und variabler extrinsischer Anreize determinieren wesentlich, welcher Menschentyp für die jeweilige Art der Motivation geeignet ist.⁶⁹

In der Praxis wird häufig nicht zwischen fixen und variablen Anreizen unterschieden. Weshalb auch hier die Elemente der Motivation und Leistung in den Vergütungsprozess eingewoben werden müssen. Im praktischen Arbeitskontext werden extrinsische Anreize in Form von

⁶⁷ Vgl. WEIBEL/ROST/OSTERLOH (2007), S. 5.

⁶⁸ Vgl. DRUMM (2008), S. 457.

⁶⁹ Vgl. WILLENBACHER (2017), S. 193 f.

Entgeltzahlungen grundsätzlich erwartet. Es geht daher nicht darum, ob für die Ausübung von Tätigkeiten extrinsische Anreize zu bieten sind oder nicht, sondern vielmehr, welche extrinsischen Anreize dafür geeignet sind. Von zentraler Bedeutung ist daher die Frage, in welchem Umfang sich fixe und variable extrinsische Anreize eignen.⁷⁰

Richtig konzipierte Anreizsysteme sind für den Wertschöpfungsprozess von zentraler Bedeutung. Ihr Zweck ist es zu motivieren und Werte zu schaffen, indem Arbeitnehmer:innen für den geschaffenen Wert belohnt werden.⁷¹

Anreize wirken sich über Steuerungs- und Motivationsfunktionen auf Verhaltensweisen aus, so dass durch ein entsprechend gestaltetes Anreizsystem konformes und damit von Dienstgeber:innen gewünschtes Verhalten gefördert werden kann.⁷² Anreizsystemen besitzen eine flankierende Wirkung im Rahmen der gestaltungskräftigen Art und Ausprägung von Führungs- und Willensbildungsprozessen in Unternehmen.⁷³

Wesentlich für die Einführung oder Abänderung und der damit unerlässlich verbundenen Akzeptanz eines neuen Anreizsystems ist ein entsprechendes Klima im Unternehmen. Nur so können das Wirksamwerden und die essentielle strategische Kontrolle garantierter werden. Diesem Thema widmet sich das dritte Kapitel, wo eine Prüfung der Tauglichkeit zur Einführung eines leistungsvariablen Vergütungssystems des jeweiligen Unternehmens näher thematisiert wird.⁷⁴

Bei bereits existierenden Anreizsystemen setzt dies zwingend eine Veränderung des bestehenden Systems dahingehend voraus, dass Fähigkeiten und Bereitschaften der Belegschaft durch entsprechende neue Anreize belohnt werden. Dabei kommt nach STEINLE⁷⁵ der Schaffung einer Unternehmenskultur der "nachforschenden Infragestellung der jeweiligen Strategie" eine hohe Bedeutung zu.

Darauf Bezug nehmend bekommen Arbeitnehmer:innen durch die Einführung eines Anreizsystems nicht nur eine Vorstellung von übergeordneten Zielen, sondern erkennen dadurch auch, welchen Beitrag sie leisten müssen, damit diese erreicht werden können. Die Unternehmenskultur wird dadurch automatisch hin zum strategischen Denken der einzelnen Mitarbeiter:innen entwickelt.

⁷⁰ Vgl. WILLENBACHER (2017), S. 190.

⁷¹ Vgl. RAPPAPORT (1986), S. 171.

⁷² Vgl. STEINLE (2005), S. 365.

⁷³ Vgl. STEINLE (2005), S. 103.

⁷⁴ Vgl. Kapitel 3.1.1 Prüfung der Tauglichkeit des Unternehmens, S. 29 f.

⁷⁵ Vgl. STEINLE (2005), S. 333.

Darüber hinaus zwingt das Vorhandensein eines solchen Systems das Unternehmen dazu, die Unternehmensziele strukturiert zu ermitteln und auf Ziele für untergeordnete Bereiche herunterzubrechen. Damit ist ein Zielvereinbarungs- und somit Anreizsystem weit mehr als ein bloßer Bestandteil eines variablen Vergütungssystems. Es ergibt sich ein elementares Führungsinstrument, dessen Bedeutung für die Unternehmer:innen und ihre Arbeitnehmer:innen kaum unterschätzt werden kann.⁷⁶

Zusammengefasst hat das Unternehmen mit einem Anreizsystem ein vielfältiges Instrument zur Verfügung. Es kann direkt über materielle Elemente sowie indirekt, speziell über immateriell wirkende Elemente, das Verhalten der Arbeitnehmer:innen aktivieren, steuern und verändern. Dazu bedarf es der Kenntnis des verlaufenden Motivationsprozesses sowie der Berücksichtigung motivationaler Elemente dieses Prozesses. Im optimalsten Fall wird so das Verhalten der Arbeitnehmer:innen entsprechend den Vorstellungen der Unternehmensführung verbessert.⁷⁷

2.4 Methode: Das Experteninterview

Das Experteninterview ist eine strukturiertere Variante des Leitfadeninterviews und wird häufig als qualitative Forschungsmethode eingesetzt. Ein Experteninterview wird dann als Experteninterview bezeichnet, wenn die Zielgruppe Personen mit speziellem Fachwissen umfasst. Im Fokus stehen dabei die Perspektiven und Handlungsweisen der Expert:innen und weniger die befragte Person an sich.⁷⁸ Experteninterviews dienen dazu, eine Situation zu beschreiben und zu erklären. Das Gegenstück dazu bilden quantitative Untersuchungen, welche auf experimentellen oder statistischen Verfahren beruhen und das Ziel verfolgen, eine bereits zuvor bestehende Hypothese zu überprüfen und diese als Ergebnis der Untersuchung entweder zu widerlegen oder zu bestätigen.⁷⁹ Experteninterviews werden zu explorativen Zwecken, zur Hypothesengenerierung oder zur Überprüfung einer Theorie eingesetzt.⁸⁰ Darüber hinaus kann ein Experteninterview dazu dienen, die Struktur, Funktionsweise, Habitus, Wissen, Orientierungsmuster oder Interesse einer Gruppe oder einer Organisation zu untersuchen.⁸¹

⁷⁶ Vgl. EYER/HAUSMANN (2018), S. 1231.

⁷⁷ Vgl. BERTHEL/BECKER (2017), S. 657.

⁷⁸ Vgl. FLICK (2016), S. 115.

⁷⁹ Vgl. CROPLEY (2011), S. 67.

⁸⁰ Vgl. WENGRAF (2001), S. 51 ff.

⁸¹ Vgl. SCHIRMER (2009), S. 194.

Anders als andere Formen des qualitativen Interviews definiert sich das Experteninterview nicht über eine bestimmte methodische Vorgehensweise, sondern über den Gegenstand des Interesses: die Expert:innen.⁸²

Expert:innen charakterisieren sich durch ein detailliertes und spezialisiertes Fachwissen auf ihrem Gebiet.⁸³ Dieses Spezialwissen kann entweder Wissen über den Kontext oder über den Betrieb selbst sein. Meist werden beide Wissensformen abgefragt.⁸⁴ Im Rahmen des Experteninterviews werden Expert:innen als Informant:innen im untersuchten Forschungsgebiet befragt.⁸⁵

Wer als Expert:innen qualifiziert ist, ist abhängig von der zu untersuchenden Forschungsfrage. Einerseits kann der Expertenstatus einer Person aufgrund der Hierarchie im Unternehmen zugeschrieben werden, andererseits können Personen als Expert:innen gelten, wenn dieser Status von Forschenden zuerkannt wird. Von Expert:innen wird erwartet, dass sie über fachliches, abstraktes Sonderwissen verfügen.⁸⁶ Ein Experteninterview kann also dann nicht als solches bezeichnet werden, wenn das Forschungsproblem nicht zum spezifischen Fachwissen der Expert:innen passt und damit Fragen über das spezifische Fachwissen der Expert:innen hinaus gestellt werden.⁸⁷

Mithilfe von Experteninterviews können folgende drei Formen von Wissen erhoben werden:⁸⁸

Technisches Wissen: darunter versteht man Tatsachen, Fakten und Daten. Die interviewten Personen haben Zugang zu bestimmten Informationen, über die die Forschenden noch nicht verfügen. Dabei kann es sich um typisches Fachwissen, wie z. B. arbeitsrechtliche Vorschriften in der Gastronomie, handeln.

Prozesswissen: beinhaltet Informationen zu Handlungsabläufen innerhalb einer Organisation, oder Ereignissen, an denen die Expert:innen beteiligt sind oder waren. Die benötigten Informationen können aufgrund von Erfahrungen der Befragten erhoben werden. Hierbei handelt es sich nicht um Fachwissen im engeren Sinn, sondern um Erfahrungswissen der befragten Personen. Dieses Wissen ist daher stärker standort- und personengebunden.

⁸² Vgl. BOGNER/LITTIG/MENZ (2014), S. 9.

⁸³ Vgl. SCHÜTZ (1972) in: SCHÜTZ (Hrsg.), S. 85 ff.

⁸⁴ Vgl. MEUSER/NAGEL (2009) in: PICKEL u.a. (Hrsg.), S. 470.

⁸⁵ Vgl. GLÄSER/LAUDEL (2010), S. 14.

⁸⁶ Vgl. HELFFERICH (2011), S. 162 f.

⁸⁷ Vgl. MIEG/NÄF (2005), S. 8.

⁸⁸ Vgl. BOGNER/LITTIG/MENZ (2014), S. 17 ff.

Deutungswissen: beinhaltet sämtliche subjektive Sichtweisen, Deutungen bzw. Interpretationen. Hierbei handelt es sich um subjektive Wahrnehmungen der befragten Personen. Deutungswissen ist, im Gegensatz zu technischem Wissen, unmittelbar auf die befragten Personen bezogen. Es ist an die persönliche Perspektive der Expert:innen gebunden und daher als subjektive Deutung für den Forschungsgegenstand von Bedeutung.

Zentral bei der Durchführung des Experteninterviews ist die Interaktion zwischen den Forscher:innen und den befragten Personen. Die erhaltenen Informationen liegen in Form von verbalen Berichten vor und stellen die Grundlage für die darauffolgende Datenauswertung dar. Die Auswertung erfolgt bei Interviews durch die Analyse von Texten, die sich aus der Protokollierung oder der Transkription der verbal erhobenen Informationen im Rahmen des Interviews ergeben.⁸⁹

Für die Generierung des geplanten Outputs wird in folgenden Schritten vorgegangen:⁹⁰

1. Direkte Beobachtung durch aktive Befragung: die forschende Person erhebt durch Beobachtung bzw. durch Interviews die für den Forschungsgegenstand relevanten Informationen. Die Experteninterviews wurden aufgrund der Covid-19-Krise und den damit zusammenhängenden Ausgangs- und Kontaktbeschränkungen telefonisch durchgeführt, was die direkte Beobachtung von nonverbaler Kommunikation erschwerte.
2. Protokollierung: Es wird festgehalten, was die befragte Person antwortet. Als Output daraus ergibt sich ein schriftliches Protokoll.
3. Interpretation: Das erstellte Protokoll wird daraufhin in formalisierte Begriffe eingeteilt. Das Ergebnis stellt eine formalisierte Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes dar.

Das formalisierte, farblich eingeteilte Protokoll, findet sich im Anhang.

Als vierter Punkt wird die Verallgemeinerung empfohlen.⁹¹ In dieser Arbeit wird aufgrund der Praxisnähe und des Zuschnittes der Arbeit auf einen spezifischen Kooperationspartner davon abgesehen.

Bei Experteninterviews im Rahmen der qualitativen Sozialforschung handelt es sich, unabhängig von der Stellung im Forschungsprozess, immer um teilstrukturierte Interviews. Daher wird vor der

⁸⁹ Vgl. CROPLEY (2011), S. 113 f.

⁹⁰ Vgl. CROPLEY (2011), S. 49.

⁹¹ Vgl. CROPLEY (2011), S. 49.

Befragung ein Interviewleitfaden erstellt. Leitfäden dienen im Rahmen eines Experteninterviews einerseits der Strukturierung des Themenfeldes, andererseits als Hilfsmittel in der Erhebungssituation.⁹²

Der Leitfaden gliedert sich wie folgt:

Am Anfang wird der Kontext der Befragung kurz umrissen. Darauf folgen mehrere Fragen an die Interviewpartner:innen.

Die Fragen Nummer eins und zwei werden als Einstiegsfragen gestellt. Diese sollen der Stabilisierung der Gesprächssituation dienen, positiv beantwortet werden können und noch keine besonderen inhaltlichen Funktionen haben.⁹³ Es wird bei der Befragung darauf geachtet, dass sich die Interviewpartner:innen selbst sowie das Unternehmen soweit als möglich vorstellen. Wichtig ist dabei zu erörtern, wie sich die derzeitige Situation in Bezug auf die Problemstellung der Arbeit im Kooperationsunternehmen bzw. der Branche gestaltet.

Mit der dritten Frage beginnt der Kern des Experteninterviews. Hier wird eine erzählungsgenerierende Einleitungsfrage gestellt, die darauf abzielt, dass die befragte Person längere eigenständig strukturierte Schilderungen und Darstellungen produziert. Die Erzählaufforderung soll dazu dienen den aktuellen Prozess und die damit verbundenen Lösungsansätze für die vorliegende Problemstellung zu erläutern.

Bei den weiteren Fragen handelt es sich um Filterfragen, die jeweils den weiteren Verlauf des Interviews bestimmen. Auf diesen Filter aufbauend werden Stellungnahmen bzw. Bewertungsfragen gestellt, die sich auf die Praxis von variablen Entlohnungssystemen beziehen. Bewertungsfragen sollten dabei immer auf einen konkreten Sachverhalt bezogen bleiben, um ein allzu hohes Abstraktionsniveau zu vermeiden und den Praxisbezug nicht zu gefährden. Zu beachten ist, dass die eigene Forschungsfrage nicht direkt an die befragte Person weitergegeben werden soll.⁹⁴

Zudem sollten während des Interviews Sondierungsfragen gestellt werden. Diese sollen dazu dienen Detaillierungen anzuregen und bei Bedarf Präzisierungen einzufordern. Allerdings soll die befragte Person, wenn nötig, im Laufe des Interviews dazu gebracht werden, auf den Themenpfad zurückzukehren und diesen ausführlicher zu beschreiben oder zu erklären.⁹⁵

Nach der Abhandlung der vorbereiteten Fragen soll sich das Interview auf die vorab beantworteten Fragen beziehen und das Thema in Richtung der Lösungsansätze lenken. Je nach

⁹² Vgl. BOGNER/LITTIG/MENZ (2014), S. 25.

⁹³ Vgl. BOGNER/LITTIG/MENZ (2014), S. 59 f.

⁹⁴ Vgl. BOGNER/LITTIG/MENZ (2014), S. 62 ff.

⁹⁵ Vgl. BOGNER/LITTIG/MENZ (2014), S. 66.

Beantwortung und Notwendigkeit können auch Fragen nach Daten folgen. Bei dieser Befragungsart werden den Interviewpartner:innen Detailfragen zur Unternehmensgröße, Arbeitnehmer:innenzahl und anderen relevanten Messgrößen gestellt.⁹⁶

Die Auswahl der zu befragenden Expert:innen, auch Sampling genannt, erfolgt mit Blick auf die festgelegte Forschungsfrage. Ziel ist es, eine Person zu befragen, die über die benötigten Informationen bezüglich des Forschungsgegenstandes verfügt.⁹⁷

⁹⁶ Vgl. BOGNER/LITTIG/MENZ (2014), S. 68.

⁹⁷ Vgl. BOGNER/LITTIG/MENZ (2014), S. 35.

3. Praktische Einführung eines variablen Vergütungssystems

Die Einführung eines variablen Vergütungssystems gliedert sich in drei Phasen. In der Planungsphase wird der Grundstein für die Einführung gelegt. Die Implementierungsphase beschreibt die praktische Einführung und den Prozess dahinter. In der Reflexionsphase werden die Erkenntnisse der ersten Phasen zusammengefasst und analysiert, um das weitere Vorgehen zu bestimmen und mögliche Defizite auszuräumen.

Dabei gliedert sich das Kapitel in mehrere Ebenen, die wiederum Prozesse, Methoden und Anreize enthalten. Das Kapitel soll zeigen, wie diese Ebenen ineinandergreifen, welche Beziehungen zwischen den Ebenen bestehen und wie sich diese gegenseitig beeinflussen.

Beginnend mit der Kennzahlenmethode über Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung behandelt das Kapitel die damit verbundenen Anreize auf Unternehmens-, Team- und Individualebene. Das Kapitel zeigt in Verbindung mit den Erkenntnissen aus den vorhergegangenen Kapiteln über die Motivationstheorie, welche Auswirkungen die Konzentration auf individuelle Leistungen als Grundlage für variable Entlohnung haben kann und welche Schlussfolgerungen daraus für den Kooperationspartner gezogen werden müssen.

Mit der Anreiz- und Methodenebene schließt sich der Kreis über die für die Einführung eines variablen Vergütungssystems notwendigen Prozesse.

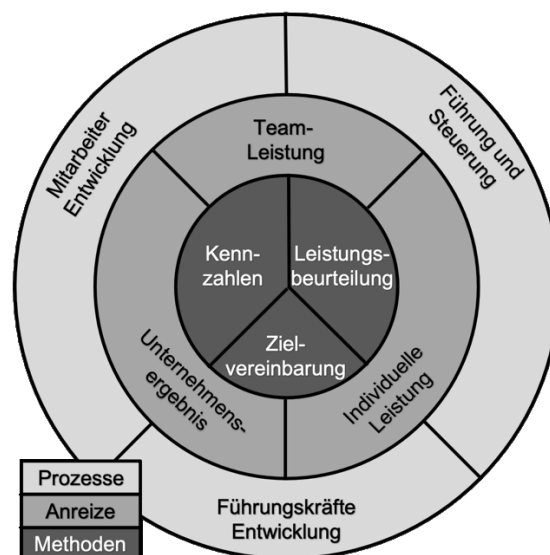


Abbildung 2: Ebenen der Konzeption und Einführung von Vergütungssystemen, Quelle: WEIßENRIEDER (2019) in WEIßENRIEDER (Hrsg.), S. 296 (leicht modifiziert).

3.1 Planungsphase

Die Planungsphase stellt den Grundstein des Systems dar. Ohne Planung kann keine Implementierung und darüber hinaus auch keine Reflexion und Kontrolle gelingen.

In der Planungsphase werden drei Methoden zur Berechnung von variablen Gehaltsbestandteilen vorgestellt:⁹⁸

1. Kennzahlen mit Prämiensystemen
2. Zielvereinbarung
3. Leistungsbeurteilung

Die erste Methode der Kennzahlen, soll dabei zeigen, wie diese zur Leistungs- und Erfolgsmessung herangezogen werden kann. Als Grundlage für die Auswahl der Kennzahlen dienen Anhaltspunkte aus der Literatur, sowie die Anforderungen des Kooperationspartners.

Des Weiteren widmet sich das Kapitel den Thematiken der Zielvereinbarung und der Leistungsbeurteilung.

Im Anschluss werden die ausgewählten Methoden diskutiert und zu einem System verknüpft, mithilfe dessen sich variable Gehaltsbestandteile je Erfüllungsgrad errechnen lassen.

3.1.1 Prüfung der Tauglichkeit des Unternehmens

Bevor mit der Planung oder der Einführung eines variablen Vergütungssystems begonnen werden kann, muss geprüft werden, ob das Unternehmen überhaupt die Voraussetzungen für solch ein komplexes System erfüllt.

Bei den Voraussetzungen zur Prüfung der Tauglichkeit wird zwischen institutionellen, kulturellen und personellen Voraussetzungen unterschieden. Die wichtigste institutionelle Voraussetzung besteht darin, dass Unternehmensziele definiert sind und diese auch in geeigneter Weise auf Ziele untergeordneter Einheiten heruntergebrochen werden können.

Sind Unternehmensstrategien und Unternehmensziele nicht miteinander vereinbar, so kann es schwierig oder gar unmöglich sein, einen Zielvereinbarungsprozess im Unternehmen einzuführen. Das Unternehmen liefe Gefahr, nicht abgestimmte Ziele für einzelne Teams und Arbeitnehmer:innen festzulegen, die am Ende nicht zur Förderung des Unternehmenserfolgs führen, sondern im Gegenteil, das Neben- und Gegeneinander-Arbeiten fördern könnten. Mit der Einführung eines leistungsvariablen Vergütungssystems werden Leistungen nachvollziehbar und in Teilen sogar messbar. Zudem schränken definierte Ziele auf Grundlage des eingangs

⁹⁸ Vgl. WEIßENRIEDER (2019) in: WEIßENRIEDER (Hrsg.), S. 47.

erwähnten Zielvereinbarungsprozesses die Handlungsfreiheit von Arbeitnehmer:innen und Führungskräften in gewisser Weise ein. Daher ist ebenso zu prüfen, ob die Unternehmenskultur bereit für die Einführung eines solchen Systems ist.⁹⁹

Die zweite Voraussetzung besteht darin, dass es im Unternehmen eine Abteilung gibt, die den Prozess begleitet und kontrolliert. Hier empfiehlt sich gerade in der Planungs- und Implementierungsphase das Outsourcing an externe Expert:innen, da in diesen Phasen die benötigten Kapazitäten außerordentlich hoch sein können und externes Know-How für die Einführung und Durchsetzung hilfreich sein kann.

Um die personellen Voraussetzungen zu erfüllen, müssen zum einen zeitliche Kapazitäten für das Personal bereitgestellt werden, zum anderen müssen alle Beteiligten für die Durchführung eines solchen Prozesses qualifiziert sein oder werden.

In erster Linie betreffen die Qualifizierungsmaßnahmen die Führungskräfte. Sie müssen in der Lage sein, den Prozess so zu gestalten, dass die Arbeitnehmer:innen am Ende motiviert und nicht demotiviert sind. Schließlich müssen Führungskräfte in der Lage sein, ihren Arbeitnehmer:innen die Konsequenzen der Zielerreichung zu erläutern, vor allem wenn das System an ein variables Vergütungselement gekoppelt ist.

In der Regel erfolgt die Umsetzung der erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte und Arbeitnehmer:innen in Form von Informationsveranstaltungen, in welchen alle Elemente des neuen Systems detailliert erläutert werden.¹⁰⁰

Wichtig für die Tauglichkeit eines neuen Systems ist, dass die Führungskraft sowohl den nötigen Einsatz, die erforderliche Zeit als auch Energie aufbringen kann. Sollte das nicht der Fall sein, kann sich dies schnell auf die Arbeitnehmer:innenführung als Ganzes auswirken und somit ein negatives Image des Instruments kreieren. Das neue System wird dabei als wirkungslos, unnötig und zeitfressend gebrandmarkt. Die negative Einstellung zum neuen Instrument führt in weiterer Folge zu halbherziger Handhabung, und diese erzeugt exakt die schlechten Ergebnisse, welche die eigenen Vorurteile bestätigen.

Um zu verhindern, dass genau das bei der Einführung passiert, sollte konsequentes Augenmerk auf die beschriebenen Rahmenbedingungen gelegt werden.

Als Grundsatz für die Einführung muss daher angenommen werden, dass die Führungsspitze der Organisation diese befürwortet. Die Führungskraft muss hinter der Einführung des Führungssystems stehen und diesen Prozess auch aktiv unterstützen.

⁹⁹ Vgl. EYER/HAUSMANN (2018), S. 123 ff.

¹⁰⁰ Vgl. EYER/HAUSMANN (2018), S. 123 ff.

Die Überzeugung der Führungskraft von der Notwendigkeit und dem Nutzen eines variablen Vergütungssystems ist der erste Schritt. Darüber hinaus benötigen Personalbereiche sowie das Controlling in einem weiteren Schritt ebenso eine klare Zusage der Organisationsspitze, damit sie im Implementierungsprozess aktiv unterstützt werden.¹⁰¹

Wenn die Prüfung der Kriterien ergibt, dass Defizite bestehen, so sollten diese Defizite schon während der Planung oder zumindest zeitgleich mit der Einführung minimiert und im Idealfall beseitigt werden.¹⁰² Fehlen Voraussetzungen gänzlich, dann ist von der Einführung abzuraten. Hier kann es sinnvoller sein abzuwarten und weiter Überzeugungsarbeit zu leisten, als ohne ausreichende Rückendeckung eine risikoreiche Implementierung durchzuführen. Diese Überlegung ergibt sich daraus, dass neue Managementinstrumente immer in gewachsene Handlungsroutinen von Arbeitnehmer:innen und Führungskräften eingreifen. Gewachsene Routinen bedeuten psychologische Sicherheit und Stabilität, die sowohl von Arbeitnehmer:innen als auch von Führungskräften ungern aufgegeben werden. Die vorgeschlagene Innovation wirkt sich auf die Wahrnehmung der Arbeitnehmer:innen negativ aus und führt dazu, dass sie das Sicherheitsgefühl verlieren.

Daher liegt es nahe, dass Innovationen im ersten Schritt von den Betroffenen abgelehnt werden. Diese Innovationswiderstände dienen den Arbeitnehmer:innen, aber auch den Führungskräften dazu, persönliche Unsicherheit zu vermeiden und Sicherheit durch Festhalten an Altbewährtem zu erhalten. Zur Überwindung wird Energie benötigt, die unter anderem die Organisationsleitung durch ihr klares Bekenntnis zum neuen Instrument bereitstellen muss.¹⁰³

Im Falle der vorliegenden Arbeit wurden die Unternehmen des Kooperationspartners einer oben beschriebenen Tauglichkeitsprüfung unterzogen. Sowohl die institutionellen als auch die personellen Voraussetzungen können dahingehend als tauglich eingestuft werden, dass sich die Führungskräfte als Vertreter:innen der Institution, als auch des Personals dafür ausgesprochen haben, die vorliegende Arbeit und das daraus resultierende System zu unterstützen.

Die personellen Voraussetzungen sind auch dahingehend gegeben, dass sich in der Unternehmensgruppensteuerung und auch in den einzelnen Teilbetriebenen Personen befinden, die fachlich und zeitlich dazu in der Lage sind, sich um den Aufbau und die Betreuung eines solchen Systems zu kümmern. Denn letztlich entstehen durch das Vorhandensein von variablen Vergütungssystemen immer Transaktionskosten. In den Verwaltungskosten spiegeln sich dabei die Einführung von adäquaten Controlling-Systemen sowie die Diskussion um die gegebenenfalls

¹⁰¹ Vgl. WATZKA (2017), S. 95 ff.

¹⁰² Vgl. EYER/HAUSMANN (2018), S. 125.

¹⁰³ Vgl. WATZKA (2017), S. 96 f.

notwendige Anpassung bei unvorhersehbaren Änderungen, die Dokumentation und die zusätzliche Entgeltabrechnung wider. Diese zusätzlich anfallenden Kosten müssen von der Unternehmensführung mitgetragen werden.¹⁰⁴

Als dritte Voraussetzung ist darüber hinaus die Unternehmenskultur als tauglich einzustufen, da sich das Unternehmen stets um Innovation und Integration der Mitarbeiter:innen bemüht.¹⁰⁵

Zusammengefasst ist dem Kooperationspartner zu empfehlen, sein Unternehmen stets im Hinblick auf die Tauglichkeitsmerkmale zu überprüfen und im Bedarfsfall Handlungen zu setzen, die einem Abweichen entgegensteuern.

3.1.2 Methode des Kennzahlensystems

Für die Einführung eines leistungsvariablen Vergütungssystems ist es im Falle der vorliegenden Arbeit unerlässlich, der Leistung von Arbeitnehmer:innen einen Wert beizumessen. Um die Leistung von Arbeitnehmer:innen und Arbeitnehmer:innengruppen messen zu können, werden einzelne Kennzahlen und in weiterer Folge Kennzahlensysteme verwendet. Die Kennzahlenauswahl stützt sich dabei auf Empfehlungen aus der Literatur sowie die Anforderungen des Kooperationspartners.

Grundsätzlich setzen Kennzahlensysteme die Messbarkeit der jeweils zugrunde gelegten Größen voraus. Sie geben aber keinen Hinweis darauf, dass die richtigen Größen gemessen werden. Daher stellt sich die Frage, woran gute Leistung beim Kooperationspartner erkannt werden kann.

Des Weiteren muss eruiert werden, welche Kennzahlen bisher für die Steuerung der verschiedenen Funktionsbereiche des Unternehmens verwendet wurden.¹⁰⁶

Die ausgewählten Kennzahlen sollen in weiterer Folge die betrieblichen Erfordernisse erfüllen, was bedeutet, dass sie für das Unternehmen relevant sein müssen. Ebenso müssen sie von den Akteur:innen, deren Entlohnung auf Grundlage der Kennzahlen beruht, beeinflussbar sein. Bei der Verbindung zwischen Vergütung und beeinflussbaren Kennzahlen sollte sich die Kennzahl verbessern. Hier muss beachtet werden, dass eine Verbesserung der Kennzahl nur möglich ist, wenn die Kennzahl noch Spielraum nach oben hat.¹⁰⁷

¹⁰⁴ Vgl. BERTHEL/BECKER (2017), S. 628 ff.

¹⁰⁵ Vgl. Anhang S. 99 f.

¹⁰⁶ Vgl. WEIßENRIDER (2019), S. 47 f.

¹⁰⁷ Vgl. VOGELSANG (2019), S. 25.

Die Leistung von Arbeitnehmer:innen kann beispielsweise am Verkaufsumsatz oder an anderen Kriterien, wie etwa der Anzahl an positivem Feedback durch Kunden oder am „netten Auftreten“, gemessen werden.¹⁰⁸ Daher müssen bei der Kennzahlenauswahl sowohl direkt anhand von vorliegendem Zahlenmaterial feststellbare Hard Facts berücksichtigt werden sowie auch Soft Facts, die sich schwer bis gar nicht mittels Zahlen darstellen lassen. Die ausgewählten Kennzahlen spannen daher den Bogen von direkt aus der Gewinn- und Verlustrechnung ableitbaren Werten, wie der Wareneinsatzquote und des Personaleinsatzes in Prozent der Betriebsleistung, über den Rang auf einschlägigen Websites, bis hin zu einer unternehmensgruppeninternen Kennzahl, dem Einkauf aus dem Zentrallager.

Alle Kennzahlen müssen dabei den Grundsätzen der Prinzipal-Agent-Theorie entsprechen. Ein besonderes Augenmerk muss dabei auf die Vereinbarkeit zwischen der Beeinflussbarkeit der Kennzahl durch Arbeitnehmer:innen¹⁰⁹ und dem Moral Hazard gelegt werden.¹¹⁰

Bei der Auswahl gilt es zu beachten, dass die Verwendung von nur einer Kennzahl eindimensionales Leistungsverhalten fördern kann. Wenn etwa nur die Menge honoriert wird, werden tendenziell andere Aspekte wie Produktqualität, Prozessqualität oder die Zusammenarbeit mit Kolleg:innen vernachlässigt. Gerade die Gastronomiebranche leidet allerdings davon, dass der Gesamtprozess und die Zusammenarbeit der Arbeitnehmer:innen gut funktionieren. Wenn Arbeitnehmer:innen nur kleinteilig ihre eigenen Arbeitsschritte beschleunigen und optimieren, leidet unter Umständen der ganze Betrieb.¹¹¹

Dies wird dadurch verdeutlicht, dass in der theoretischen Betriebswirtschaftslehre lange Zeit von der Gewinnmaximierung als alleinigem Oberziel von privatwirtschaftlichen Unternehmen ausgegangen wurde. In der Praxis existiert in vielen Unternehmen nicht nur ein einziges Oberziel. Mittlerweile ist es Usus, dass man Unternehmen als Koalitionen von verschiedenen Interessengruppen wahrnimmt. Dauerhafter Erfolg ist daher nur zu erzielen, wenn die Interessen aller Gruppen in einem ausgewogenen Verhältnis berücksichtigt werden. Das Ergebnis ist ein komplexes System von Zielen.¹¹²

Daher werden im Folgenden mehrere Kennzahlen ausgewählt, um ein breites Netz zu spannen und möglichst alle branchenspezifischen Schlüsselaspekte abzudecken.

¹⁰⁸ Vgl. WEIBEL/SAPEGINA (2019), S. 4.

¹⁰⁹ Vgl. VOGELSANG (2019), S. 25.

¹¹⁰ Vgl. Kapitel 2.2.2.2 Hidden Action und Moral Hazard, S. 13.

¹¹¹ Vgl. WEIßENRIEDER (2019) in: WEIßENRIEDER (Hrsg.), S. 50.

¹¹² Vgl. WATZKA (2017), S. 11.

Kernsatz des Systems ist, dass Arbeitnehmer:innen beim gesamten Vorgehen selbst entscheiden, mit welchen Mitteln und Maßnahmen sie ihre Ziele erreichen wollen. Das erlaubt ihnen große Freiheit bei der Erfüllung ihrer Aufgaben und deckt sich somit mit den Grundannahmen der intrinsischen Motivationstheorie.¹¹³ Arbeitnehmer:innen können so den Weg wählen, der ihnen am erfolgversprechendsten erscheint und am besten zu ihren bevorzugten Verhaltenstendenzen und zu ihrer Persönlichkeitsstruktur passt.

Führungskräfte profitieren ebenso von dem Vorgehen, da sie aufgrund dieses Prinzips der Notwendigkeit enthoben sind, jede Arbeitsaufgabe und, im Extremfall, jeden Arbeitsschritt einzeln anweisen zu müssen. Dadurch lassen sich zeitliche Freiräume schaffen. Die extrinsische Außensteuerung der Arbeitnehmer:innen durch die Vorgesetzten wird dabei von der Selbststeuerung der Arbeitnehmer:innen ersetzt.

Mit der freien Mittelwahl unterscheidet sich das Kennzahlensystem vom Delegationsprinzip und der dort vorherrschenden extrinsischen Motivation. Dadurch ist es möglich, dass eine Führungskraft komplexe und anspruchsvolle Aufgaben an Arbeitnehmer:innen delegiert, gleichzeitig aber enge Verrichtungsvorschriften vorgibt.¹¹⁴

Berücksichtigt man die in diesem Kapitel beschriebenen Regeln und Empfehlungen, setzt diese in den Kontext der Systemgastronomie und schneidet diese auf den Kooperationspartner zu, ergeben sich vier Kennzahlen, die in den folgenden Unterpunkten beschrieben werden.

3.1.2.1 Wareneinsatzquote (Wareneinsatz in Prozent der Betriebsleistung)

Sowohl die Wareneinsatzquote als auch die Personalintensität enthalten als Teiler die Kennzahl Betriebsleistung. Erst wenn diese Kennzahlen vorliegen, können die zur Leistungserstellung notwendigen Aufwendungen und damit die in den folgenden Kapiteln behandelten Kennzahlen berechnet werden.

Um vom Umsatz auf die für die nächsten Kennzahlen ausschlaggebende Betriebsleistung zu kommen, muss der Umsatz in Betriebsleistung und außerordentliche Erträge gegliedert werden. Die außerordentlichen Erträge (betriebs- und/oder periodenfremd) werden dem außerordentlichen Bereich nach dem Ergebnis gewöhnlicher Geschäftstätigkeit zugeordnet, übrig bleibt die Betriebsleistung.¹¹⁵

¹¹³ Vgl. Kapitel 2.2.1 Extrinsische und intrinsische Motivation, S. 7 ff.

¹¹⁴ Vgl. WATZKA (2017), S. 23.

¹¹⁵ Vgl. KRALICEK/BÖHMDORFER/KRALICEK (2013), S. 304.

Umsatzerlöse

- *Erlösberichtigungen*
- +/- *Bestandsveränderungen*
- + *sonstige betriebliche Erlöse*
- = *Betriebsleistung*¹¹⁶

Die Wareneinsatzquote gilt in der Gastronomie als Grundpfeiler und Ausgangspunkt für fast jede weitere Kalkulation.¹¹⁷ Um die Wareneinsatzquote zu errechnen, benötigt man im ersten Schritt den Wareneinsatz des Unternehmens.

Wesentlich für die weitere Verwendung der Wareneinsatzquote ist die Art der Behandlung der Wareneinzüge. Man unterscheidet grundsätzlich zwischen zwei Möglichkeiten, wie mit Wareneinzügen während des Jahres umgegangen wird. Die erste Möglichkeit der Berechnung ergibt sich aus:

$$\text{Anfangsbestand} + \text{Zukäufe} - \text{Inventurwert} = \text{Wareneinsatz}$$

Diese Art der Wareneinsatzermittlung wird als indirekte Methode bezeichnet, bei der nur der Saldo ermittelt wird, wobei davon ausgegangen wird, dass dieser Saldo dem Wareneinsatz und somit dem Warenverbrauch entspricht.

Die zweite Methode wird als direkte Wareneinsatzermittlung bezeichnet. Hier ergibt sich der Wareneinsatz aus:

$$\text{Anfangsbestand} + \text{Zugänge} - \text{Abgänge} = \text{rechnerischer Endbestand (Soll-Bestand) abzüglich Inventurbestand (Ist-Bestand) = Inventurdifferenz (Schwund)}$$

Mit der Methode der direkten Wareneinsatzermittlung kann eine Inventurdifferenz ermittelt werden. In einem bestimmten Ausmaß sind solche Inventurdifferenzen nicht unüblich, wenn dieses Ausmaß jedoch überschritten wird, muss der Ursache auf den Grund gegangen werden.¹¹⁸ In der vorliegenden Arbeit wird als Berechnungsgrundlage die indirekte Wareneinsatzermittlung für weitere Berechnungen verwendet, da diese auch beim Kooperationspartner verwendet wird.

¹¹⁶ Vgl. KRALICEK/BÖHMDORFER/KRALICEK (2013), S. 305.

¹¹⁷ Vgl. Anhang S. 100.

¹¹⁸ Vgl. GRÜNBERGER (2019), S. 167.

Der Wareneinsatz selbst hat kaum bis keinen Aussagewert über die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens. Erst in Verhältnis gesetzt lässt sich eine begründbare Aussage tätigen. Doch auch die Prozentzahl des Wareneinsatzes im Verhältnis zur Betriebsleistung hat nur begrenzten Aussagewert über die Wirtschaftlichkeit, da die Höhe erheblich von der Umsatzstruktur bestimmt wird.¹¹⁹ Um die Wirtschaftlichkeit des Wareneinsatzes beurteilen zu können, wird die Wareneinsatzquote wie folgt berechnet:

$$(Wareneinsatz : Betriebsleistung) \times 100$$

Diese Kennzahl kann für den gesamten Betrieb oder auch für einzelne Sparten, wie etwa Bier, Wein oder Speisen, und für einzelne Produkte ermittelt werden. Dazu wird der jeweilige Wareneinsatz zu der entsprechenden Betriebsleistung in Relation gesetzt. Eine detaillierte Erfassung der Umsätze und Wareneisätze ist hierbei Voraussetzung.

Die berechnete Wareneinsatzquote gibt Aufschluss über die Relation zwischen Wareneinsatz und Betriebsleistung. Dabei wird sie wesentlich durch die Umsatzstruktur zwischen und innerhalb der Sparten bestimmt.

Ist die Wareneinsatzquote zu hoch, kann das Rückschlüsse darauf zulassen, dass zu große Portionen ausgegeben werden, die Einkaufspreise zu hoch bzw. die Verkaufspreise zu niedrig sind oder, dass Waren verderben bzw. durch Schwund verloren gehen. Folglich ist die Wareneinsatzquote eine wesentliche Kennzahl, die der Kontrolle dient.¹²⁰

Darüber hinaus vermittelt die Wareneinsatzquote wichtige Informationen über die Leistungsfähigkeit des jeweiligen Bereiches. Die Kennzahl lässt Rückschlüsse auf die Preispolitik des Einkaufs sowie über die Kostenauswirkung der Küchenproduktionsverfahren zu. Sie gewinnt an Aussagekraft, wenn sie, in mehrere Bereiche unterteilt, ermittelt wird. Eine Möglichkeit für die Unterteilung in der Systemgastronomie bieten die Kennzahlen Wareneinsatzquote Speisen und Wareneinsatzquote Getränke:¹²¹

$$(Wareneinsatz \text{ Speisen} : Betriebsleistung \text{ Speisen}) \times 100$$

$$(Wareneinsatz \text{ Getränke} : Betriebsleistung \text{ Getränke}) \times 100$$

¹¹⁹ Vgl. HÄNSSLER (2016), S. 374.

¹²⁰ Vgl. HÄNSSLER (2016), S. 374.

¹²¹ Vgl. GEWALD (2001), S. 73.

Die Klein- und Mittelbetriebe (KMU)-Forschung gibt beim Wareneinsatz in Prozent der Betriebsleistung einen Median von 29,6 % an, analysiert wurden insgesamt 2088 Jahresabschlüsse von Restaurants und Gaststätten der Branche ÖNANCE-2008: I 56. 10-1. Nach den Standards der von der KMU-Forschung definierten „Top-Betriebe“ liegt die Kennzahl bei 27,8 %. Als „Top-Betriebe“ definiert die KMU-Forschung den Median des oberen Viertels der Betriebe mit dem besten Ergebnis vor Steuern in Prozent der Betriebsleistung. Die Branchenkennzahlen basieren auf den betriebswirtschaftlich korrigierten Jahresabschlüssen mit Bilanzstichtagen zwischen 1. Juli 2013 und 30. Juni 2014 von kleinen und mittleren Unternehmen in Österreich.¹²²

Die Systemgastronomie birgt vor allem im Hinblick auf die Wareneinsatzquote Besonderheiten. So ist davon auszugehen, dass sich durch den vereinheitlichten Prozess der Speisenzubereitung die Wareneinsatzquote erhöht, wohingegen der im Folgekapitel vorgestellte Personaleinsatz in Prozent von der Betriebsleistung minimiert wird. Grund dafür ist, dass viele der verkauften Speisen schon in vorgelagerten, zentralisierten Prozessen vorproduziert werden. Folglich steckt der Personaleinsatz, der bei vergleichbaren, nicht systemgastronomischen Betrieben direkt anfällt, bereits im Kaufpreis der Waren, die nur noch fertiggestellt oder angerichtet werden müssen.

Ein weiterer Aspekt, der beim Kooperationspartner eine Besonderheit darstellt, ist der Zentraleinkauf. Hierbei gilt es zu beachten, dass sich die Wareneinsatzquote mit dem zentralen Einkauf für den einzelnen Betrieb wiederum nach oben verschiebt, da die gewährten Skonti und Rabatte von Drittlieferanten in der zentralen Einkaufsstelle verbleiben und nur in Form von Jahresbonifikationen und anderen, vergleichsweise günstigeren Dienstleistungen, die nicht dem Wareneinsatz zugerechnet werden können, rückerstattet werden.

Mittels Analyse von Jahresabschlüssen beträgt der Wert der Wareneinsatzquote in der betrachteten Systemgastronomie 31 %.¹²³ Für den Zielerreichungsgrad wird jeweils eine Normalleistung als Grundlage angenommen, welche auch als Zielwert für die Kennzahl verwendet wird.¹²⁴

¹²² Vgl. ROBUBI/ZLATEV (2015), Onlinequelle [07.01.2021].

¹²³ Vgl. KOOPERATIONSPARTNER (2020), Exceldokument [09.01.2020].

¹²⁴ Vgl. WEIßENRIEDER (2019) in: WEIßENRIEDER (Hrsg.), S. 52.

3.1.2.2 Personalintensität (Personaleinsatz in Prozent der Betriebsleistung)

Betrachtet man die Gewinn- und Verlustrechnung eines Gastronomiebetriebes, gliedert sich diese in zwei Deckungsbeitragsabschnitte. Der erste Abschnitt wurde im vorangegangenen Kapitel erläutert und beschäftigt sich mit dem Wareneinsatz in Prozent der Betriebsleistung. Der zweite Abschnitt behandelt den Personaleinsatz und als Kennzahl folglich den Personaleinsatz in Prozent der Betriebsleistung.

Zusammengefasst ergibt sich für die betrachtete Systemgastronomie folgendes Bild der Gewinn- und Verlustrechnung:

Umsatzerlöse

- *Erlösberichtigungen*
- +/- *Bestandsveränderungen*
- + *sonstige betriebliche Erlöse*
- = *Betriebsleistung*

- *Wareneinsatz*
- = *Deckungsbeitrag 1*

- *Personaleinsatz*
- = *Deckungsbeitrag 2*

Um den Personaleinsatz in Prozent der Betriebsleistung ermitteln zu können, muss im ersten Schritt die Kennzahl Personaleinsatz definiert werden. Hierbei wird die Definition aus § 231, Unternehmensgesetzbuch, und damit jene des Gesamtkostenverfahrens verwendet. Der Personaleinsatz ergibt sich somit aus Löhnen und Gehältern, sozialen Aufwendungen, Aufwendungen für Abfertigungen und Leistungen an betriebliche Arbeitnehmervorsorgekassen, Aufwendungen für gesetzlich vorgeschriebene Sozialabgaben und vom Entgelt abhängigen Abgaben und Pflichtbeiträgen.¹²⁵

Die Personalintensität stellt die Personalkosten in Prozent der Betriebsleistung dar. Von Bedeutung ist die Beobachtung der Entwicklung der Personalintensität über einen längeren Zeitraum, da die Personalkosten bei den meisten Unternehmen neben den Material- und Warenkosten eine relativ rasch beeinflussbare Kennzahl darstellen.¹²⁶

¹²⁵ S. § 231 (2) 6. UGB.

¹²⁶ Vgl. KRALICEK/BÖHMDORFER/KRALICEK (2013), S. 138.

Die KMU-Forschung gibt beim Personaleinsatz in Prozent der Betriebsleistung von 40,2 % an. Bei den nach den Standards der KMU-Forschung definierten „Top-Betrieben“ liegt die Kennzahl bei 33,7 %.¹²⁷

Die Personalkosten in Prozent der Umsatzerlöse, also ohne Erlösberichtigungen, Bestandsveränderungen und sonstige betriebliche Erlöse liegen nach OSCHISCHNIG¹²⁸ für KMUs bei 32,6 % und bei Großunternehmen bei 37,5 %.

Bei der Analyse der Betriebe des Kooperationspartners konnte eine normalisierte Personalintensität von 38,2 % ermittelt werden.¹²⁹

3.1.2.3 Rang auf einschlägigen Websites

Um die mit den vorhergehend beschriebenen Kennzahlen gemessenen wirtschaftlichen Erfolge erzielen zu können, muss die Gastronomie, vor allem nach Außen und damit vor den Gästen brillieren. Um diese Wirkung messbar zu machen, bietet sich der stark wachsende Markt der Social-Media-Plattformen an, da die Relevanz von Plattformen, wie TripAdvisor, für Dienstleistungsunternehmen in den letzten Jahren erheblich zugenommen hat und auch weiter an Bedeutung gewinnen wird.¹³⁰

Dies beruht darauf, dass sich die Netzwerkkommunikation in den letzten Jahrzehnten stark weiterentwickelt hat. Mit der Einführung des World Wide Web standen lange Zeit nur Informationsangebote von Sender:innen zur Verfügung, die von Informationsnachfrager:innen als Empfänger:innen genutzt wurden. Mit der Weiterentwicklung wurden die Informationsnachfrager:innen auch zu Informationsanbieter:innen, sodass heute die Rolle von Sender:in und Empfänger:in nicht mehr eindeutig definiert ist.

Im Zentrum dieser Entwicklung stehen die Angebote auf Social-Media-Plattformen wie TripAdvisor. Gegenstand der Social-Media-Kommunikation ist die Fokussierung der Aufmerksamkeit auf konsumentengenerierte Inhalte. Ziel ist es, Wissen über die Konsumentenmeinung zu generieren und darauf basierend, entsprechend den unternehmensbezogenen Zielsetzungen, zu reagieren.¹³¹ Folglich bietet es sich an, die Meinung von Gästen über Gaststätten und deren Performance mithilfe dieser Plattform zu messen.¹³²

¹²⁷ Vgl. ROBUBI/ZLATEV (2015), Onlinequelle [07.01.2021].

¹²⁸ Vgl. OSCHISCHNIG (2020), Onlinequelle [07.01.2021], S.19.

¹²⁹ Vgl. KOOPERATIONSPARTNER (2020), Exceldokument [09.01.2020].

¹³⁰ Vgl. MEFFERT/BRUHN/HADWICH (2018), S. 337.

¹³¹ Vgl. MEFFERT/BRUHN/HADWICH (2018), S. 333.

¹³² Vgl. Anhang S. 100 ff.

Die Onlineplattform TripAdvisor wurde im Jahr 2000 gegründet und ist die aktuell weltweit größte Reisewebseite mit Buchungsfunktion. Mit dem Slogan „Mehr wissen. Besser buchen. Schöner reisen.“¹³³ verspricht TripAdvisor seinen Besuchern mit über 500 Millionen „authentischen Reisebewertungen bei der Buchung von Hotels, Restaurants und Sehenswürdigkeiten die richtige Wahl zu treffen“.¹³⁴

Weiterempfehlungen, wie sie z. B. auf TripAdvisor angeboten werden, nehmen Einfluss auf die ökonomischen Erfolgsgrößen eines Dienstleistungsunternehmens. Zum einen ist die positive Weiterempfehlung bedeutsam, da personenbezogene Informationsquellen als besonders glaubwürdig eingestuft werden und somit einen größeren Einfluss auf das Verhalten potenzieller Kund:innen ausüben. Zum anderen stellen Kund:innen, die ein Unternehmen weiterempfehlen, besonders loyale Kund:innen dar, die aus diesem Grund für das Unternehmen besonders profitabel sind.

Eine besondere Bedeutung nimmt hier das Weiterempfehlungsverhalten von Konsument:innen in sozialen Netzwerken ein, da hier Erfahrungen innerhalb kürzester Zeit an einen sehr großen Personenkreis weitergegeben werden können.¹³⁵

Eine von der Technischen Universität Dresden durchgeführte Studie analysiert die Bedeutung von Online-Foren für Kaufentscheidungen von Konsument:innen. Hierbei zeigen branchenbezogene Analysen, dass bei komplexen Produkten, starken Marken und einem hohen Konsument:inneninteresse der Einfluss am höchsten ist.¹³⁶

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt BEUSCART¹³⁷, der mit einer Menge übereinstimmender Daten beweist, dass Online-Rezensionen und Bewertungen immer stärker in die alltäglichen Konsumpraktiken von Internetnutzer:innen Eingang finden. Die Studie zeigt, dass 87 % von französischen Internetnutzer:innen auf Rezensionen achten, während 89 % angeben, sie hilfreich zu finden. 72 % haben schon selbst eine Rezension geschrieben oder eine Bewertung abgegeben. Ebenso zeigt sich durch das stetige Anwachsen positiver Reaktionen auf solche Fragen, dass die Praxis der Online-Bewertung immer populärer wird. Einen weiteren Hinweis geben die Auswirkungen von Bewertungen, die von ökonometrischen Untersuchungen zum Einfluss von Online-Rezensionen auf Verkaufszahlen gemessen wurden. Dabei wurden durchgängig positive Effekte auf den Umsatz von Restaurants beobachtet.¹³⁸

¹³³ S. o.V. (2021a), Onlinequelle [07.01.2021].

¹³⁴ Vgl. LOOS/FALKOWSKI (2019) in: RINGEL/WERRON (Hrsg.), S. 208.

¹³⁵ Vgl. MEFFERT/BRUHN/HADWICH (2018), S. 106 f.

¹³⁶ Vgl. PLENNERT/ROBRA-BISSANTZ/GAEDKE (2008) in: MEIßNER/ENGELIEN (Hrsg.), S. 358 f.

¹³⁷ Vgl. BEUSCART/MELLETT (2017) in: SEYFERT/ROBERGE (Hrsg.), S. 111.

¹³⁸ Vgl. LUCA (2016), Onlinequelle [07.01.2021], S. 24.

TripAdvisor stellt unter diesen Gesichtspunkten ein besonderes Tool zur Messung der Beliebtheit von Restaurants zur Verfügung, ein Beliebtheitsranking, welches auf Bewertungen von Nutzer:innen basiert und widerspiegelt, wie ein Unternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen in der Umgebung abschneidet. Das Beliebtheitsranking ist wichtig, da Einträge mit einem höheren Rang Nutzer:innen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit angezeigt werden, wenn diese nach Unternehmen in einer bestimmten Umgebung suchen. Abbildung 4 stellt das Beliebtheitsranking der Restaurants in Graz vom 07.01.2021 dar.

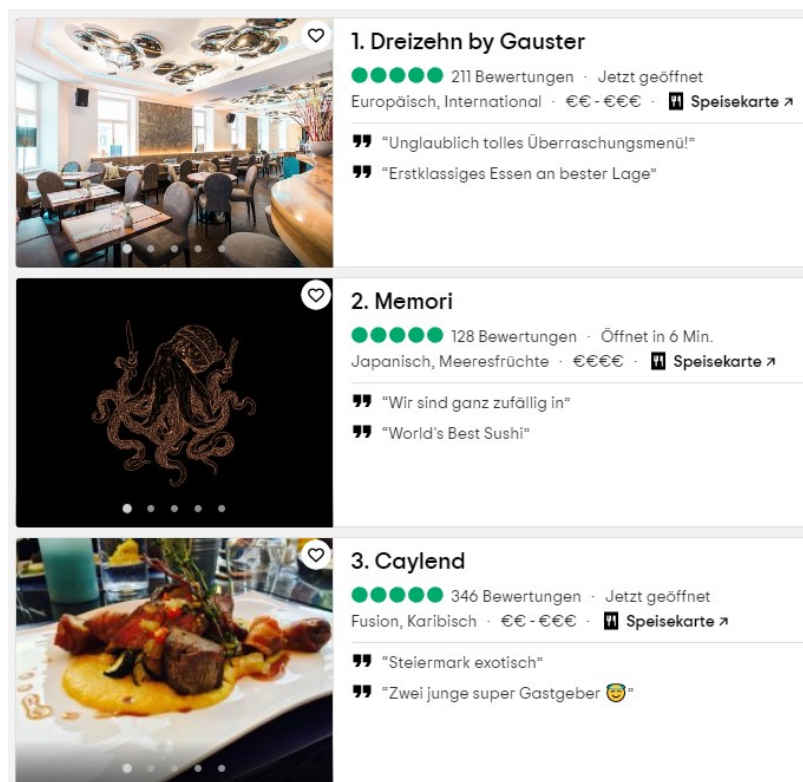


Abbildung 3: TripAdvisor, Restaurant Ranking, Graz, Quelle: Screenshot: https://www.tripadvisor.at/Restaurants-g190432-Graz_Styria.html, Onlinequelle [07.01.2021]

Eine höhere Gesamtwertung hat folglich einen positiven Einfluss auf das Beliebtheitsranking. Ebenso führt eine höhere Bewertungsanzahl zu einer besseren Bewertung im Beliebtheitsranking. Jedoch widerspricht es den Richtlinien von TripAdvisor, einen Anreiz oder eine Belohnung für Bewertungen anzubieten.

Die Aktualität der Bewertungen spielt ebenso eine Rolle, aktuelle Bewertungen haben einen größeren Einfluss auf das Ranking, ältere Bewertungen fallen langfristig weniger ins Gewicht. Laut der Betreiberhomepage haben geschäftliche Beziehungen zu TripAdvisor keinen Einfluss auf das Beliebtheitsranking.

TripAdvisor betont dabei, dass die Integrität von Inhalten sehr ernst genommen werde. Bei allen Bewertungen muss es sich um authentische Meinungen von Nutzer:innen handeln. Daher gestatten es die Richtlinien der Plattform nicht, Bewertungen selbst zu schreiben oder

Freund:innen bzw. Arbeitnehmer:innen darum zu bitten. Unternehmen, die gegen Regeln verstoßen, müssen mit Strafmaßnahmen und einer Beeinträchtigung des jeweiligen Beliebtheitsrankings rechnen.¹³⁹

Den Rang bei TripAdvisor als eigene Kennzahl einzuführen verspricht mehrere Vorteile. Einerseits werden im Ranking viele schwer messbare Faktoren, wie Kundenbindung oder Kundenzufriedenheit, als messbare Kennzahlen abgebildet. Andererseits bietet ein besseres Ranking einen wertvollen, aber auch kostenlosen Werbeplatz und trägt so zum Gesamterfolg des Unternehmens bei. Ziel muss es daher sein, ein möglichst hohes Ranking bei der TripAdvisor Bewertung zu erhalten. Ausgangspunkt zur Erfolgsmessung ist dabei der aktuelle Rang. Jede Steigerung im Ranking führt in weiterer Folge zu positiver, jedes Fallen im Ranking zu negativer Bewertung der Kennzahl.

3.1.2.4 Zielerreichungsgrad „Zentraleinkauf“

Die Zentralisierung und Vereinheitlichung von Prozessen ist eines der Hauptziele in der Systemgastronomie, um die maximale Synergiewirkung und Skalierung zu ermöglichen.¹⁴⁰ Ziel einer Kennzahl muss es somit sein, die Betriebe dafür zu belohnen, ihren Einkauf so weit als möglich über die zentrale Einkaufsstelle abzuwickeln.

Mit dieser Art von Einkaufsverhalten kann nicht nur gewährleistet werden, dass die eingekauften Produkte und Dienstleistungen den vorgegebenen Standards und Qualitätskriterien entsprechen, sondern auch, dass durch Bonifikationen bei Lieferant:innen bessere Konditionen erreicht werden können. Dies gilt insbesondere für speziell auf die Betriebe ausgerichtete Produkte und Dienstleistungen, die für Einzelbetriebe ohne Zentraleinkauf oft nicht wirtschaftlich zu erwerben oder womöglich gar nicht lieferbar wären.

Mittels Zentraleinkauf können auch Lagerflächen optimiert werden, indem Produkte jederzeit lieferbar, zentral gelagert und eingekauft werden. Lagerflächen und Infrastruktur für Kühl- oder gar Tiefkühlhäuser sind an exponierten Stellen, wo gut laufende Lokale positioniert sind, kaum realisier- bzw. leistbar.

Der Einkauf von Großmengen bringt den Betrieben zusätzlich einen Vorteil, da kostengünstiger eingekauft werden kann.

Ein weiterer Grund für die Einführung dieser Kennzahl ist der auf den ersten Blick vorherrschende Zielkonflikt mit der Kennzahl Wareneinsatz in Prozent von der Betriebsleistung. Da der zentrale Einkauf sowie die Lagerung der Produkte unter einer eigenen Gesellschaft gebündelt sind und

¹³⁹ Vgl. o.V. (2021b), Onlinequelle [07.01.2021].

¹⁴⁰ Vgl. Kapitel 2.1 Die Gastronomiebranche S. 4 f.

diese sich ebenso das wirtschaftliche Überleben sichern muss, wird von dieser ein Aufschlag in Form einer Manipulationsgebühr verrechnet. Vergleichen also Einkäufer:innen ein und denselben Artikel, einmal von der Zentrale und einmal von ihren eigenen Vertreter:innen angeboten, scheinen die nicht zentral gekauften Artikel auf den ersten Blick günstiger. Dieser Schein trägt jedoch, da Einkäufer:innen, die nicht in der zentralen Einkaufsgruppe einkaufen, niemals die Rabatthöhe erreichen würden, die sie mit einer Mitgliedschaft in der Gruppe erhalten würden. Folglich ist das Ziel dieser Kennzahl, die scheinbaren Verluste, die Einkäufer:innen durch den zentralen Einkauf erleiden, zu kompensieren oder zumindest soweit zu vermindern, dass sie im Idealfall motiviert sind, ihren gesamten Einkauf über ein Zentrallager zu tätigen. Als Zielwert für den Zentraleinkauf wird vom Kooperationspartner ein Wert von 80 % angegeben.¹⁴¹

3.1.2.5 Zielbeziehungen der ausgewählten Kennzahlen

Einen wesentlichen Einfluss auf die Kombination und Auswahl der Kennzahlen spielt die Zielbeziehung. Diese beruht darauf, dass Unternehmen immer mehrere Ziele gleichzeitig verfolgen, und dabei die Frage in den Fokus rückt, in welchem Verhältnis die verschiedenen Ziele zueinander stehen können. Hierbei werden nicht die Beziehungen der Ziele zueinander analysiert, sondern die Beziehungen der Mittel, die zur Erreichung der Ziele eingesetzt werden.

Eine Form der Zielbeziehungen stellt die Zielkomplementarität dar. Diese Art der Zielbeziehung liegt immer dann vor, wenn eine Maßnahme zur Steigerung des Zielerreichungsgrades bei einem Ziel ergriffen wird und dadurch gleichzeitig der Zielerreichungsgrad bei einem oder mehreren Zielen positiv beeinflusst wird.¹⁴²

Eine weitere Form der Zielbeziehungen stellt die Zielneutralität dar. Diese liegt vor, wenn die Verfolgung mehrerer Ziele völlig unabhängig voneinander erfolgen kann. Ein Mittel- oder Maßnahmeneinsatz zugunsten eines Zieles hat weder positive noch negative Auswirkungen auf den Zielerreichungsgrad eines oder mehrerer anderer Ziele.

Als dritte Art von Zielbeziehungen gilt der Zielkonflikt. Diese Art liegt vor, wenn eine Maßnahme zur positiven Änderung des Zielerreichungsgrades bei einem Ziel ergriffen wird und dadurch der Zielerreichungsgrad bei einem weiteren Ziel negativ beeinflusst wird.

¹⁴¹ Vgl. KOOPERATIONSPARTNER (2020a), E-Mailverkehr [09.01.2020].

¹⁴² Vgl. WATZKA (2017), S. 11 ff.

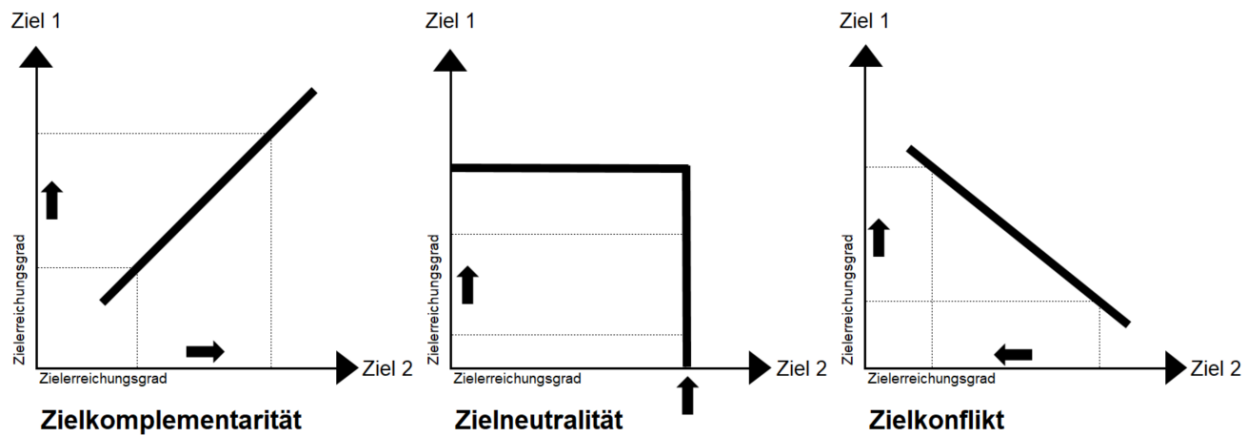


Abbildung 4: Übersicht Zielbeziehungen, Quelle: in Anlehnung an WATZKA (2017), S. 13.

Die Abbildung 4 verdeutlicht die drei beschriebenen Zielbeziehungen. Ersichtlich wird die Reaktion beim Zielerreichungsgrad eines Ziels 2, wenn der Zielerreichungsgrad eines Ziels 1 gesteigert wird.

Ein Zielkonflikt lässt sich bei den betrachteten Kennzahlen vor allem zwischen der Wareneinsatzquote und der Personalintensität feststellen. Bei Betrieben mit geringer Wareneinsatzquote lässt sich beobachten, dass die Personalintensität höher ausfällt als bei vergleichbaren Betrieben und umgekehrt. Das lässt den Schluss zu, dass zwischen Personalintensität und Wareneinsatzquote ein Zusammenhang besteht. KRALICEK/BÖHMDORFER/KRALICEK¹⁴³ empfiehlt daher, die Wareneinsatzquote und die Personalintensität zuerst einzeln und daraufhin gemeinsam zu betrachten.

Daher wird empfohlen die Wareneinsatzquote und anschließend die Personalintensität einzeln zu behandeln. Sollte im Vergleich zwischen den Betrieben die Wareneinsatzquote um einige Prozentpunkte höher sein und dafür jedoch die Personalintensität um einige Prozentpunkte niedriger, so können die Kennzahlen addiert und nochmals ein Vergleich angestellt werden. Sollte sich hier noch immer eine größere Abweichung ergeben, so muss analysiert und reagiert werden. Laut KRALICEK/BÖHMDORFER/KRALICEK¹⁴⁴ liegt die Ursache dafür meist im Personal- und nicht im Wareneinsatzbereich.

Wie bereits in der Beschreibung der einzelnen Kennzahlen dargestellt, ergibt sich auch bei der Kombination aus Wareneinsatzquote und Zentraleinkauf ein Konflikt, da bei vermehrtem Zentraleinkauf die dafür aufgewendeten Personalkosten in den Wareneinsatz wandern.

¹⁴³ Vgl. KRALICEK/BÖHMDORFER/KRALICEK (2013), S. 139 f.

¹⁴⁴ Vgl. KRALICEK/BÖHMDORFER/KRALICEK (2013), S. 140.

Ein besonderes Augenmerk muss hier außerdem auf den Umstand gelegt werden, dass aufgrund des höheren Anteils an zentral produzierten Produkten und den damit sinkenden Personalkosten in den Betrieben selbst wiederum ein Ungleichgewicht zwischen diesen Kennzahlen hergestellt wird. Als gegensteuernder Teil dieser Entwicklungen ist daher die Kennzahl des Zentraleinkaufes einzubeziehen, da mit der erhöhten Abnahme von zentral produzierten Produkten eben der Wert dieser Kennzahl steigt.

3.1.3 Individuelle Leistung

In vielen Konzepten von variablen Entlohnungssystemen spielt die individuelle Bonifikation der Arbeitnehmer:innen eine zentrale Rolle.¹⁴⁵ Jedoch finden sich in aktuellen Fachartikeln und auch vermehrt in der Grundlagenliteratur immer mehr Negativbeispiele für die variable Vergütung von individueller Leistung.

Lufthansa, die Deutsche Bahn oder Bosch haben variable Vergütungssysteme nicht nur für die Führungsetage, sondern für beinahe den gesamten Konzern abgeschafft.¹⁴⁶

Analysen belegen einen negativen Zusammenhang zwischen individuellen und insbesondere monetär vergoltenen Leistungen.¹⁴⁷ Dabei ist die Unterscheidung zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation zentral. Bei intrinsisch motivierten Tätigkeiten, die ein authentisches Auftreten und Empathie erfordern, ist dieser Effekt der negativen Auswirkung variabler Entlohnung auf die Motivation und damit auf die Leistung besonders stark zu beobachten.¹⁴⁸

Mit diesem Vorgehen der Entlohnung werden Mitarbeiter:innen nach HOSTETTLER¹⁴⁹, drastisch ausgedrückt, domestiziert. Dies geschieht, indem sie aufgrund der herrschenden Unternehmenskultur in vorgefertigte Modelle gepresst werden und in Folge ihr anfänglich agiles Verhalten nachhaltig unterdrückt wird.

Dies führt in weiterer Folge zu Fehlverhalten, zu hoher Risikobereitschaft und schlussendlich zu einem Verhalten, bei dem durch unethische Manipulation und aktives Austricksen des Vergütungssystems nicht nur der Motivation sondern auch dem Unternehmen geschadet wird.¹⁵⁰ Dies führt in manchen Fällen zum Abbau oder gar zur vollen Zerstörung der intrinsischen Motivation. Damit einher geht eine geringere Arbeitszufriedenheit, die in diesem Falle zu

¹⁴⁵ Vgl. WEIßENRIEDER (2019) in: WEIßENRIEDER (Hrsg.), S. 5 ff; Vgl. EYER/HAUSMANN (2018), S.15 ff.

¹⁴⁶ Vgl. DALLA-ROSA/MÖLLER/WIRNSPERGER (2019), S. 11.

¹⁴⁷ Vgl. DECI/KOESTNER/Ryan (1999) S. 643 ff., zitiert nach: WEIBEL/SAPEGINA (2019), S. 8.

¹⁴⁸ Vgl. WEIBEL/SAPEGINA (2019), S. 7.

¹⁴⁹ Vgl. HOSTETTLER (2019), S. 19.

¹⁵⁰ Vgl. GREVE/PALMER/POZNER (2010), S. 61; Vgl. Kapitel 2.2.2.2 Hidden Action und Moral Hazard, S. 13.

sinkenden Leistungen und damit zu geringeren Erfolgen führt. Dieses Ergebnis wiederum animiert Unternehmen zu einer verstärkten bürokratischen Kontrolle in Form von immer detaillierteren Vergütungssystemen. Jedoch reagieren besonders intrinsisch motivierte Personen darauf mit Unzufriedenheit.¹⁵¹

Zusammengefasst lässt sich sagen, je stärker Mitarbeiter:innen durch individuelle und zielabhängige Vergütungssysteme belohnt werden, desto weniger sind diese zu zusätzlichem Arbeitseinsatz bereit.¹⁵² Darüber hinaus gibt es nur wenige Arbeitnehmer:innen, die das Ergebnis eines Prozesses allein beeinflussen können. Die Qualität der Prozesse und deren Ergebnisse hängen vom erfolgreichen Zusammenwirken aller Beteiligten ab. Somit ist es für die Entgeltwirkung sinnvoll, diese verschiedenen Beteiligten zu einer Gruppe mit einer Gruppenprämie zusammenzufassen.¹⁵³

Auch in den durchgeführten Experteninterviews hat sich herausgestellt, dass die Entlohnung von Einzelleistungen in der Realität vermehrt zu Ungunst unter den Mitarbeiter:innen führt und dem wichtigen Teamgefühl und Teamgefüge mehr Schaden zufügt, als dass Nutzen daraus entstehen könnte.¹⁵⁴

Aufgrund dieser konträren Ansichten der Literatur und der besonders in der Gastronomie erfolgsnotwendigen und somit vorherrschenden intrinsischen Motivation wird im Folgenden davon abgesehen, die individuelle Leistung zur Messung von Erfolg und damit zur Entlohnung von Mitarbeiter:innen heranzuziehen.

3.1.4 Teamleistung

In der Gastronomie hat Teamgeist höchste Priorität. Das zeigt sich vor allem dadurch, dass professionelle Teams, die positiv miteinander kommunizieren, wirtschaftlich erfolgreicher sind. Fördern Arbeitgeber:innen jedoch die interne Konkurrenz in ihrem Team, ist das für die Zusammenarbeit und die jeweilige Teamleistung schädlich.¹⁵⁵

Aus diesem Grund ist es nicht ausreichend, Kennzahlen einzig und allein auf Grundlage von Leistungen einzelner Personen zu generieren und zu bewerten. Im Folgenden werden dem Kennzahlensystem deshalb teambasierte Kennzahlen und dazugehörige Zielerreichungsgrade hinzugefügt.

¹⁵¹ Vgl. BERTHEL/BECKER (2017), S. 628 ff; Vgl. Kapitel 2.2.2.2 Hidden Action und Moral Hazard, S. 13.

¹⁵² Vgl. DALLA-ROSA/MÖLLER/WIRNSPERGER (2019), S. 16.

¹⁵³ Vgl. WEIßENRIEDER (2019) in: WEIßENRIEDER (Hrsg.), S. 48.

¹⁵⁴ Vgl. Anhang, S. 97 ff; Vgl. Anhang S. 103 f.

¹⁵⁵ Vgl. ROHDE (2020), S. 15.

Variable Vergütungselemente auf Teamebene dienen der Honorierung von gemeinsam erzielten Ergebnissen und der Stärkung der Zusammenarbeit in teambasierten, betrieblichen Prozessen.

156

Damit Arbeitnehmer:innen motiviert, leistungsbereit und glücklich sind, müssen sie ihre Tätigkeit als sinnvoll erleben und dabei das Gefühl haben, selbstwirksam zu sein und ihre Fähigkeiten sowie Stärken im Team optimal einsetzen zu können. Eine solche Arbeitsumgebung kann von Unternehmen und Vorgesetzten geschaffen werden, um genau diese positiven Emotionen und Erfahrungen zu fördern. Des Weiteren trägt dies nicht nur zum Wohlbefinden der Arbeitnehmer:innen, sondern auch maßgeblich zum Erfolg des Unternehmens bei.¹⁵⁷

Beim teambasierten Kennzahlensystem und dessen Zielerreichungsgraden ist das Vorgehen in zwei Stufen unterteilt.

Im ersten Schritt muss die Ermittlung des Grades der Zielerreichung und das daran geknüpfte Volumen der zu verteilenden Teamleistungsvergütung ermittelt werden. In einem zweiten Schritt ist die Verteilung der Teamleistungsvergütung auf die einzelnen Teammitglieder vorzunehmen. Dabei bieten sich drei grundsätzliche Verteilungsarten der gemeinsam erarbeiteten leistungsbezogenen Vergütung für die einzelnen Arbeitnehmer:innen an. Einerseits kann die Vergütung absolut gleich verteilt werden, andererseits relativ gleich. Als dritte Möglichkeit bietet sich die individuelle leistungsabhängige Verteilung an.¹⁵⁸

Bei der absolut gleichen Verteilung des Bonus geht man davon aus, dass eine Kette so stark ist wie ihr schwächstes Glied. Alle Arbeitnehmer:innen sollen den gleichen Anteil erhalten, also den gleichen absoluten Geld- bzw. Wertbetrag. Diese Art der Verteilung auf die Arbeitnehmer:innen ist in der Praxis insbesondere dann relativ unproblematisch, wenn es geringe Unterschiede in der Entlohnungshöhe der einzelnen Arbeitnehmer:innen gibt.

Ein großer Vorteil an dieser Verteilung ist der geringe administrative Aufwand sowie der Aspekt, dass sie jenen Vertreter:innen im Unternehmen entgegenkommt, die ohnehin die Leistung aller als Teamleistung wahrnehmen.

Sollten die tariflichen Grundentgelte unterschiedlich hoch sein, entstehen Diskussionen, ob es nicht sinnvoller wäre, die Arbeitnehmer:innen entsprechend ihres Beitrages zum Unternehmenserfolg an der variablen Teamvergütung teilhaben zu lassen. Nach Meinung dieser Vertreter:innen spiegelt sich der Beitrag der Arbeitnehmer:innen zum Unternehmenserfolg auch

¹⁵⁶ Vgl. WEIßENRIEDER (2019) in: WEIßENRIEDER (Hrsg.), S. 47.

¹⁵⁷ Vgl. ROHDE (2020), S. 13.

¹⁵⁸ Vgl. EYER/HAUSMANN (2018), S. 97.

in der Entgeltgruppe wider, die auf Basis der Kenntnisse und Verantwortlichkeiten von Arbeitnehmer:innen gebildet werden.

So wird der erzielte Teamleistungsbonus in Verhältnis zum gesamten Teamgrundentgelt gesetzt und darauffolgend ein Prozentwert ermittelt, der dann, in Bezug auf das Grundentgelt, den Anteil des jeweiligen Teammitglieds an der variablen Vergütung darstellt. Auch hier lässt sich ein relativ geringer Verwaltungsaufwand ableiten.

Die dritte Variante beinhaltet eine relativ gleiche Verteilung des variablen Entgeltes auf die einzelnen Arbeitnehmer:innen. Bei dieser Art der Verteilung wird in Betracht gezogen, dass die Anforderungen zwar in die Entgeltgruppen einfließen, aber die den Arbeitnehmer:innen übertragenen Arbeitsaufgaben sehr unterschiedlich wahrgenommen werden können.¹⁵⁹

Als wesentliches Entscheidungskriterium, welche der drei Arten zur Anwendung kommt, ist der dahinterstehende administrative Aufwand zu betrachten. Während die absolute und relativ gleiche Verteilung des Teambonus mittels Prozentrechnung errechnet werden kann, erfordert die individuelle leistungsbezogene Verteilung des Teambonus einen zusätzlichen Aufwand, der durch die Beurteilung des Leistungsbeitrages der jeweiligen Arbeitnehmer:innen entsteht.

Entscheidet man sich für eine absolute oder relativ gleiche Verteilung des Teambonus, so ist demnach die Frage des Aufwandes relativ unerheblich. Fällt die Entscheidung jedoch auf die dritte Variante oder eine Kombination von zwei oder mehr Varianten, so steigt der Aufwand so stark, dass zu klären ist, ob dieser Anstieg gerechtfertigt ist. Letztendlich kann dies zur Folge haben, dass die vom Unternehmen angestrebte Motivationswirkung für die einzelnen Arbeitnehmer:innen nicht erzielt wird. Der Aufwand für eine solche Verteilungsart ist in diesem Fall nicht angemessen.¹⁶⁰

Auf diesen Annahmen basierend wird eine gleiche Verteilung des durch das Team erwirtschafteten Bonus angestrebt, da dieser nicht nur monetär, sondern auch als Leistung, die das gesamte Team betrifft, ausbezahlt werden kann.

Trotz der Vorteile, die das Beurteilen von Teams bringt, ist die Erbringung komplementärer Leistung in der Arbeitsgruppe in der Praxis noch mit Problemen verbunden. Wie bereits beschrieben, ist ein Team, vor allem in der Gastronomie, auf gute Zusammenarbeit angewiesen. Unter Umständen kann es jedoch zu einer nicht gewollten internen Konkurrenz kommen, die sich negativ auf die gesamte Leistung auswirkt. Folglich geht die Gefahr der Demotivation der

¹⁵⁹ Vgl. EYER/HAUSMANN (2018), S. 98 f.

¹⁶⁰ Vgl. EYER/HAUSMANN (2018), S. 105 f.

Leistungsträger sowie das Auftreten von Trittbrettfahrer:innen, die sich auf den Erfolgen des Teams ausruhen, Hand in Hand mit dem Beurteilen von Teams.¹⁶¹

Zusammengefasst haben Arbeitnehmer:innen bei Gruppenprämien einen Anreiz dafür, zusammenzuarbeiten und sich gegenseitig zu unterstützen, damit ihr gemeinsames Ergebnis besser ausfällt. Jedoch hat fast jedes System Lücken und kann nach einer gewissen Lernphase von den beteiligten Arbeitnehmer:innen und Führungskräften ausgenutzt werden. Einzelne oder mehrere Arbeitnehmer:innen können in der Annahme ihre Leistung reduzieren, dass andere Gruppenmitglieder diese kompensieren würden. In der Regel reagieren benachteiligte Arbeitnehmer:innen jedoch selbst darauf, indem sie das Thema zur Sprache bringen. Dennoch bleibt es die Aufgabe der Führungskräfte, korrigierend einzugreifen.

Darüber hinaus erscheinen für manche Arbeitnehmer:innen die eigenen Einflussmöglichkeiten auf die Gruppenleistungsprämie als zu gering. Dieser Effekt lässt sich durch ständige Information über den aktuellen Leistungsstand und regelmäßiges, kurzfristiges Leistungsfeedback ausgleichen.¹⁶²

3.1.5 Methode der Team-Zielvereinbarung

Das vorangegangene Kapitel zu den Erfordernissen und der Auswahl von Kennzahlen für die Einführung eines leistungsvariablen Vergütungssystems zeigt, welche Möglichkeiten bereits in der Planungsphase bestehen, ein solches System auf stabile Beine zu stellen. Wie oben gezeigt, ist es für den Erfolg eines solchen Systems jedoch unerlässlich, dass auch weniger messbare Parameter in den Beurteilungskatalog aufgenommen werden. Die folgenden Punkte decken daher mithilfe der Methoden der Team-Zielvereinbarungen sowie der Team-Leistungsbeurteilung diese Bereiche ab.

Die Methode der Team-Zielvereinbarungen zur Leistungsmessung startet bereits in der Planungsphase, ihre volle Wirkung entfaltet sie jedoch erst nach der ersten Runde der Reflexion. Im Folgenden wird daher der Grundstein für die Realisierung der Team-Zielvereinbarung gelegt.

Die Methode der Team-Zielvereinbarungen gestaltet sich als regelmäßiger und definierter Prozess, in welchem in einem ersten Schritt die Unternehmensziele durch die Betriebsleitung vorbereitet und dokumentiert werden. Aus den übergeordneten Unternehmenszielen werden in einem weiteren Schritt die Ziele der nachgeordneten Bereiche und Gruppen abgeleitet.

¹⁶¹ Vgl. BERTHEL/BECKER (2017), S. 628 ff.

¹⁶² Vgl. WEIßENRIEDER (2019) in: WEIßENRIEDER (Hrsg.), S. 56 f.

Auf unterster hierarchischer Ebene werden die jeweiligen Gruppenziele definiert, die in Folge die Leitplanken für Aktivitäten des darauffolgenden Jahres darstellen.

Wesentlich für das Gelingen dieses Systems ist, dass die vereinbarten Ziele im gesamten Prozess stets in einem einheitlichen Format dokumentiert sind. Auf dieser Grundlage lassen sich im Folgejahr regelmäßige Statusgespräche durchführen, in welchen mögliche Zielabweichungen und darauf aufbauende Korrekturmaßnahmen oder Zieländerungen besprochen werden können. Am Ende des Zieljahres und damit am Ende des ersten Prozesszyklus werden die Ergebnisse betrachtet, bewertet und fließen gegebenenfalls, aber nicht notwendigerweise, in die Vergütungsentscheidung ein, auf die in den folgenden Kapiteln näher eingegangen wird.¹⁶³

Der Zielvereinbarungsprozess gliedert sich in sieben Stufen, abgestimmt auf die Anforderungen dieser Arbeit. Die Umsetzung dieser findet sowohl in der Planungs-, Implementierungs- als auch Reflexionsphase statt.

Wie bereits beschrieben, bilden die Oberziele der Organisation den Ausgangspunkt und somit die Phase 1.

Neben der Prüfung der Tauglichkeit des Unternehmens¹⁶⁴, wurde festgestellt, dass eine Organisationsstruktur vorhanden sein muss oder in einer optionalen 2. Phase geschaffen werden muss, in der Organisationseinheiten so abgegrenzt sind, dass ihnen eindeutige Teilziele zugewiesen werden können.

Sind die ersten Phasen abgeschlossen, wird in einem dritten Schritt ein Zielvereinbarungsgespräch mit Mitarbeiter:innen und Vorgesetzten geführt, dessen Inhalt vor allem Vorschläge insbesondere zu den Leistungsbeiträgen sind, die die Teams zu den in der ersten Phase festgesetzten Oberzielen präsentieren können. Hierbei kann es hilfreich sein, dass sich sowohl Vorgesetzte als auch die Teams im Vorhinein vorbereiten und eigene Ideen ausarbeiten. Diese getrennte Ausarbeitung kann so sicherstellen, dass beide Seiten vorbereitet in das gemeinsame Gespräch gehen und gleichzeitig Perspektivenvielfalt hergestellt wird. Infolgedessen erhöht sich die Wahrscheinlichkeit für fruchtbare Diskussionen und kreative Zielfindungsprozesse. Auf der anderen Seite kann ein direkter Einstieg in das Zielvereinbarungsgespräch die Gefahr bergen, dass fast ausschließlich die Perspektive der Vorgesetzten durchgesetzt wird.¹⁶⁵

¹⁶³ Vgl. WEIßENRIEDER (2019) in: WEIßENRIEDER (Hrsg.), S. 115 f.

¹⁶⁴ Vgl. Kapitel 3.1.1 Prüfung der Tauglichkeit des Unternehmens, S. 29 ff.

¹⁶⁵ Vgl. WATZKA (2017), S. 37.

Eine mögliche Grundlage für die Vorbereitung auf die Gespräche, sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter:innen, stellen EYER/HAUSMANN¹⁶⁶ bereit. Hierbei wird bei der Zielplanung zwischen Mitarbeiter:innen und Führungskräften unterschieden.

Zielvereinbarungsgespräch – Zielplanung <u>Mitarbeiter:innen</u>
1. Stellen Sie für die Zielplanung des kommenden Jahres folgende Überlegungen an: 1.1 Wo liegen die wesentlichen Herausforderungen Ihres Unternehmens? 1.2 Was kann ihr Team zur Bewältigung dieser Herausforderungen beitragen? 1.3 Für welche Ergebnisse ist ihr Team verantwortlich? 1.4 Welche Verbesserungen können Sie sich vorstellen? 1.5 Welche Defizite sehen Sie in Ihrem Verantwortungsbereich? 1.6 Was möchten Sie tun, um diese Defizite zu beseitigen?
2. Bewerten Sie Ihre gesammelten Ziele. Dazu überlegen Sie sich ungefähr: 2.1 Welcher Aufwand ist mit jedem einzelnen Ziel verbunden? 2.2 Welchen Nutzen hat die Erreichung des Zieles?
3. Entwickeln Sie auf der Basis der vorangegangenen Überlegungen 3 bis 5 Zielvorschläge, über die Sie bei der Zielvereinbarung mit Ihrer Führungskraft sprechen wollen: 3.1 Erstellen Sie für diese Ziele eine möglichst exakte Zielplanung • Was (die Qualität)? • Wie viel (die Quantität)? • Wie (die Arbeitsschritte)? • Womit (die erforderlichen Mittel)? • Bis wann (den Termin)? Sie es erreichen wollen. 3.2 Sagen Sie auch, was Sie sich von Ihrer Führungskraft wünschen, damit Ihre Zielerreichung gelingen kann.

Abbildung 5: Zielvereinbarungsgespräch – Zielplanung Mitarbeiter:innen, Quelle: EYER/HAUSMANN (2018), S. 52 (leicht modifiziert).

Sobald die Ziele formuliert sind, beginnen Teamgespräche mit den Mitarbeiter:innen, die bei der Erreichung der beschlossenen Ziele eine besondere Rolle spielen. Dies ist vor allem in der Planungsphase und damit im ersten Jahr des Prozesses von wesentlicher Bedeutung. In den darauffolgenden Jahren ist es sinnvoll, nach und nach alle Mitarbeiter:innen in diesen Prozess

¹⁶⁶ Vgl. EYER/HAUSMANN (2018), S. 49 ff.

der Zielvereinbarung einzubeziehen. Auch hier spielen Führungskräfte eine wesentliche Rolle, da diese sich ebenfalls erst an den neuen Prozess gewöhnen müssen.¹⁶⁷

Zielvereinbarungsgespräch – Zielplanung <u>Führungskraft</u>
<p>1. Stellen Sie für die Zielplanung des kommenden Jahres folgende Überlegungen an:</p> <p>1.1 Wo liegen die künftigen Herausforderungen Ihres Unternehmens, welche sind die wichtigsten Ziele Ihres Verantwortungsbereiches?</p> <p>1.2 Welche sind die wesentlichen Verantwortlichkeiten und Schwerpunktaufgaben Ihrer Mitarbeiter:innen?</p> <p>1.3 Wo liegen die Stärken/Defizite Ihrer Mitarbeiter:innen?</p>
<p>2. Überlegen Sie sich die weitere Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeiter:innen:</p> <p>2.1 Verspricht ohne Vorbehalte Erfolg -> Stärken stärken</p> <p>2.2 Verspricht Erfolg nur unter eingeschränkten Bedingungen: -> Stärken stärken und Schwächen abbauen</p> <p>2.3 Hat keine Aussicht auf Erfolg: -> Umstrukturierung?</p>
<p>3. Stellen Sie erste Ideen für die Ziele Ihrer Mitarbeiter:innen zusammen:</p> <p>3.1 Welche Ziele unterstützen die Ziele des Unternehmens bzw. Ihres Verantwortungsbereichs?</p> <p>3.2 Welche Ziele halten Sie im Verantwortungsbereich Ihrer Mitarbeiter:innen für besonders wichtig?</p>

Abbildung 6: Zielvereinbarungsgespräch – Zielplanung Führungskraft, Quelle: EYER/HAUSMANN (2018), S. 49 (leicht modifiziert).

Mit dem Beginn der Zielvereinbarungsgespräche und damit der vierten Phase erfolgt der Übergang von der Planungs- in die Implementierungsphase. Um eine erfolgreiche Implementierung eines Team-Zielvereinbarungsprozesses zu erreichen, ist es jedoch unerlässlich, die weiteren Phasen in der Planungsphase zu berücksichtigen.

Bei der Vorbereitung und Planung der Zielvereinbarungsgespräche sollte die Einhaltung der Regeln von hinreichender Zeit, störungsfreier Atmosphäre und gleichberechtigter Chance für Redebeiträge selbstverständlich sein. Hierbei kann es durchaus sinnvoll sein, mehrere Gesprächstermine zu vereinbaren. Sich ausreichend Zeit zur Zieldefinition zu lassen ist in diesem Fall besonders wichtig, da die in diesen Gesprächen definierten Ziele für einen längeren Zeitraum die zentrale Arbeitsgrundlage für das gesamte System darstellen. Hierbei kann es sich anbieten, beim ersten Termin lediglich Vorstellungen auszutauschen und vor dem zweiten Termin beiden

¹⁶⁷ Vgl. WEIßENRIEDER (2019) in: WEIßENRIEDER (Hrsg.), S. 118 f.

Teilnehmer:innengruppen genügend Zeit zur Reflexion und möglicher Neuausrichtung der Vorstellungen zu geben.¹⁶⁸ Neben den im ersten Jahr einleitend stattfindenden Gesprächen sollten Zielvereinbarungsgespräche auch unbedingt am Ende des Jahres für das Folgejahr stattfinden. Gleichzeitig besteht somit die Möglichkeit, die Gespräche als Zielerreichungsgespräch je nach Terminierung für das laufende oder das vergangene Jahr zu nutzen und sie so nahtlos in den Gesamtprozess der leistungsvariablen Vergütung zu integrieren.¹⁶⁹

Beim Übergang von der Implementierungs- in die Reflexionsphase ist es in einer fünften Phase sinnvoll, Gesprächstermine einzuplanen, deren Inhalt der aktuelle Stand der Zielerreichung sowie die Reflexion möglicherweise auftretender Probleme ist. Diese Zwischengespräche sollen darüber hinaus sicherstellen, dass sich die Teams im geplanten Zielkorridor befinden. Gleichzeitig sollten somit Abweichungen früh genug erkannt werden können, um gegensteuernde Maßnahmen einleiten zu können.

Der abschließende Soll-Ist-Vergleich steht am Ende der Zielerfüllungsperiode und evaluiert in Form einer Abschlusskontrolle das Ausmaß der Zielerreichung oder -verfehlung.

Eine Verfehlung der Ziele in der Reflexionsphase hat eine intensive Abweichungsanalyse zur Folge, in der die Gründe für das Ergebnis eruiert werden müssen. Ergebnis dieser Analyse soll die Erkenntnis sein, ob das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter:innen oder die falsche Zielsetzung Grund für die Zielverfehlung sind.

Je nach Ergebnis dieser Analyse müssen Anpassungen entweder bei den Arbeitsvollzügen künftiger Zielperioden vorgenommen, Ziele anders gesetzt oder das Führungsverhalten angepasst werden. Die durchgeführten Abweichungsanalysen sowie die Umsetzung der daraus hervorgegangenen Verbesserungen fördern die Entwicklung der Organisation hin zu einem lernenden, sich ständig weiterentwickelndem System.¹⁷⁰

Abschließend muss die Team-Zielvereinbarung, ebenso wie die Methode des Kennzahlensystems dahingehend kritisch betrachtet werden, dass solche Vereinbarungen vielfach als Kostenreduktionsventil missinterpretiert werden. Das Unternehmen will nur eine Leistung bezahlen, die auch wirklich erbracht worden ist. Dazu wird ein hochkomplexer Leistungsbegriff auf eine einzige Dimension reduziert: Geld. Um keine finanziellen Nachteile in Kauf nehmen zu müssen, konzentrieren sich Arbeitnehmer:innen ausschließlich auf die im

¹⁶⁸ Vgl. WATZKA (2017), S. 38.

¹⁶⁹ Vgl. WEIßENRIEDER (2019) in: WEIßENRIEDER (Hrsg.), S. 118 f.

¹⁷⁰ Vgl. WATZKA (2017), S. 37 ff.

Vorhinein vereinbarten Ziele. Schlecht messbare Aktivitäten, wie etwa kollegiales Verhalten und freiwilliger Wissensaustausch, können von den Teams vernachlässigt werden.¹⁷¹

3.1.6 Methode der Team-Leistungsbeurteilung

Neben der Kennzahlen- und Zielvereinbarungs-Methode bietet die Leistungsbeurteilung in den Ebenen der Konzeption und Einführung von Vergütungssystemen eine Möglichkeit, Leistungen zu beurteilen und zu beschreiben. Kennzahlensysteme stellen dabei in der Konzeptionsphase höhere Anforderungen an die Führungskräfte und brauchen stabile Rahmenbedingungen. In weiterer Folge sind sie jedoch für Führungskräfte einfacher zu handhaben. Allerdings gilt es zu beachten, dass Leistungsbeurteilungssysteme eine flexiblere Möglichkeit zur Leistungsmessung darstellen, als das oben beschriebene Kennzahlensystem.¹⁷²

Dies trifft besonders auf Leistungen zu, die nur schwer bis gar nicht messbar sind. Beispielhaft werden in der Literatur folgende Oberbegriffe beziehungsweise Leistungsmerkmale genannt:¹⁷³

- Arbeitsqualität,
- Einsatzbereitschaft,
- Flexibilität,
- Verantwortungsbewusstsein,
- Zusammenarbeit im Team.

Die oben genannten Leistungsmerkmale vereinfachen eine Definition des betriebsspezifischen Leistungsbegriffs. Sie bilden die Grundlage der beurteilten Leistung und machen zugleich die Erwartungen in Bezug auf die Arbeitsergebnisse und das Arbeitsverhalten für Arbeitnehmer:innen transparent. Diesen Aspekten kommt daher besondere Bedeutung zu, da sie über das reine Beurteilen hinaus eine Orientierungshilfe für Arbeitnehmer:innen und Führungskräfte darstellen.

Die Leistungsbeurteilung wird von Vorgesetzten oder von einer Beurteiler:innengruppe durchgeführt. Mithilfe der Intersubjektivität einer Gruppe können Fehlurteile reduziert werden. Eine weitere Möglichkeit der Leistungsbeurteilung bietet die Methode der Gleichgestelltenbeurteilung oder der Selbstbeurteilung.¹⁷⁴

¹⁷¹ Vgl. SPRENGER (2005), S. 152.

¹⁷² Vgl. WEIßENRIEDER (2019) in: WEIßENRIEDER (Hrsg.), S. 79.

¹⁷³ Vgl. WEIßENRIEDER (2019) in: WEIßENRIEDER (Hrsg.), S. 67.

¹⁷⁴ Vgl. DRUMM (2008), S. 99.

Kollegiales Verhalten kann über das erwünschte Niveau an abteilungsübergreifender Zusammenarbeit oder stellenübergreifenden Informationsflüssen erfasst werden. Die von den Arbeitnehmer:innen ausgeführten Aktivitäten sind dabei nicht präzise messbar, aber durch eine aufmerksame Führungskraft hinreichend genau beurteilbar. Eine weitere Möglichkeit bietet das Ziel des freiwilligen Wissensaustausches. Hierbei lassen sich über die Aktivitäten bei organisationsinternen Besprechungen, Schulungen, Fortbildungen oder das Engagement bei der Pflege von Wissensdatenbanken präzise Ansatzpunkte zur Messung finden.¹⁷⁵ Zusammengefasst bieten sich Leistungsbeurteilungen als Methode für leistungsvariables Entgelt in Fällen an, in welchen die Messung nicht praktikabel oder möglich ist. Wesentlich dabei ist die Formulierung klarer Erwartungen sowie eine intensive Leistungswahrnehmung der Beurteiler:innen. Um die richtigen Stellschrauben für gute Beurteilungssysteme zu finden, bieten sich mehrere Möglichkeiten an: einerseits die Beurteilungsmerkmale und deren genaue Beschreibung mit beobachtbaren Verhaltensmerkmalen, andererseits die Beurteilungsskala sowie die Gewichtungen der Merkmale und die adäquate Definition der letztendlich folgenden Relation zwischen Leistung und Entgelt.

Im letzten Schritt entsteht die Nachhaltigkeit in Beurteilungssystemen weniger durch das neu eingeführte System und die dabei angewandte Technik, sondern vor allem durch die Qualität des dahinterliegenden Beurteilungsprozesses.¹⁷⁶

Kritisch zu betrachten ist hier wiederum das durch den Moral Hazard¹⁷⁷ erklärte Manipulationsproblem. Dieses betrifft einerseits die fast immer vorliegende Möglichkeit von Arbeitnehmer:innen, direkt oder indirekt die Bemessungsgrundlagen der Leistung zu manipulieren. BERTHEL/BECKER¹⁷⁸ sprechen in diesem Zusammenhang vom sogenannten Nikolausproblem, bei dem aus Sicht der Arbeitnehmer:innen ihr Verhalten kurz vor der Bescherung noch geändert und so die Wahrnehmung der Beurteiler:innen manipuliert wird.

Ein weiterer Teil dieser Problematik ist, dass bei Erfolgsentgelten die Möglichkeit besteht, zumindest zeitweise Erfolge durch höhere Quantität zu Lasten von Qualität oder Kostenverlagerungen in die Zukunft anstatt zum aktuellen Zeitpunkt, zu gestalten.

Darüber hinaus ist Manipulation durch Beurteiler:innen als weiterer Faktor zu nennen. In der Praxis besteht die Möglichkeit, positive Leistungsbeurteilungen als konfliktvermeidender Ausgleich zu mangelnder Zielerreichung bei Erfolgskriterien zu missbrauchen. Arbeitnehmer:innen sollen durch diese Vorgehensweise zufriedengestellt werden. Dies führt

¹⁷⁵ Vgl. WATZKA (2017), S. 24.

¹⁷⁶ Vgl. WEIßENRIEDER (2019) in: WEIßENRIEDER (Hrsg.), S. 113.

¹⁷⁷ Vgl. Kapitel 2.2.2.2 Hidden Action und Moral Hazard, S. 13.

¹⁷⁸ Vgl. BERTHEL/BECKER (2017), S. 628 ff.

neben einer Missachtung der angestrebten Leistungskultur zu einem Auseinanderfallen von betriebswirtschaftlichen Erfolgen und der eigentlich angestrebten variablen Vergütung.¹⁷⁹

Auf die beschriebenen Leistungsmerkmale folgt die Beurteilung dieser auf mehreren Leistungsstufen inklusive Umrechnung in eine prozentuelle Leistungszulage.

In der Literatur werden zwischen drei¹⁸⁰ und sieben¹⁸¹ Leistungsstufen, die das Arbeitsergebnis und das Arbeitsverhalten beschreiben, empfohlen. Dieser vorgegebenen Anzahl an Merkmalen geht die Überlegung voraus, dass es umso mehr Überschneidungen zwischen den verschiedenen Merkmalen gibt, je mehr Leistungsmerkmale verwendet werden. Daraus folgt, dass es immer schwerer wird, ein bestimmtes Arbeitsergebnis oder Verhalten einem bestimmten Merkmal eindeutig zuzuordnen.

Darüber hinaus besteht auch die Möglichkeit, nur ein einziges Merkmal zu verwenden. Je weniger Merkmale verwendet werden, desto undifferenzierter wird die Beurteilung und setzt sich dadurch dem Risiko aus, durch Pauschalierung und Subjektivität disqualifiziert zu werden.¹⁸²

Zusammengefasst kann eine geringere Anzahl an Merkmalen die differenzierte Beurteilung erschweren und eine höhere Anzahl aufgrund von inhaltlichen Überschneidungen zu fehlerhafter Beurteilung führen. Daher muss dementsprechend abgewogen werden, welche Methode gewählt wird.¹⁸³

Die Methode der Leistungsbeurteilung basiert auf der Grundidee, dass Ziele vorgegeben oder vereinbart werden und für die jeweiligen Grade der Zielerreichung durch Leistungsergebnisse, Leistungsverhalten oder Potenzialnutzung bestimmbar sind.¹⁸⁴

Leistungsbeurteilungsmerkmale sollten so gewählt werden, dass sie für Arbeitnehmer:innen und Führungskräfte anwendbar sind. Die Merkmale müssen präzise formuliert und klar voneinander abgegrenzt werden können. Sie müssen sich auf Verhaltensweisen beziehen, die auch beobachtbar sind, so ist beispielsweise nicht das Qualitätsbewusstsein, sondern das Qualitätsverhalten in die Beurteilung aufzunehmen.¹⁸⁵ In der Gastronomie gäbe es neben dem Qualitätsverhalten vor allem durch die Nähe zu Kund:innen Leistungsmerkmale, wie etwa das Verhalten in Stresssituationen, freundliches Auftreten oder die Nachhaltigkeit der Kund:innenbeziehungen, die eine Leistungsbeurteilung zulassen würden.¹⁸⁶

¹⁷⁹ Vgl. BERTHEL/BECKER (2017), S. 628 ff.

¹⁸⁰ Vgl. WEIßENRIEDER (2019) in: WEIßENRIEDER (Hrsg.), S. 74 f.

¹⁸¹ Vgl. EYER/HAUSMANN (2018), S. 101.

¹⁸² Vgl. WEIßENRIEDER (2019) in: WEIßENRIEDER (Hrsg.), S. 69.

¹⁸³ Vgl. EYER/HAUSMANN (2018), S. 101 f.

¹⁸⁴ Vgl. DRUMM (2009), S. 100.

¹⁸⁵ Vgl. EYER/HAUSMANN (2018), S. 100 f.

¹⁸⁶ Vgl. Anhang S. 100.

Bei den Leistungsbeurteilungsverfahren ist neben der Auswahl der Leistungsbeurteilung die Gewichtung der Merkmale zueinander und die Abstufung ihrer Ausprägung festzulegen. Die Gewichtung der Leistungsmerkmale kann für alle Leistungsbeurteilungsmerkmale gleich oder unterschiedlich erfolgen. So kann durch Zuordnung einer höheren Gewichtung der Wert eines Merkmales hervorgehoben, und den Arbeitnehmer:innen verdeutlicht werden, dass speziell dieses Leistungsverhalten gewünscht wird.¹⁸⁷

Zusammenfassend bieten sich Leistungsbeurteilungen als Methode für leistungsvariables Entgelt dann an, wenn das gewünschte Verhalten oder die zu beurteilende Tätigkeit nicht gemessen werden kann. Sie erfordern klare Erwartungen und eine intensive unterjährige Wahrnehmung der Leistungen durch Beurteiler:innen.

Die Langlebigkeit des Beurteilungssystems entsteht weniger durch seine Technik, sondern insbesondere durch die Qualität des Beurteilungsprozesses.¹⁸⁸

Kritisch zu betrachten ist, dass Arbeitsbedingungen das Arbeitsergebnis beeinflussen können. Zeitdruck, oder die Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsmitteln können das Arbeitsverhalten und damit auch das Arbeitsergebnis nachhaltig beeinflussen. Probleme der Leistungsbeurteilung existieren daher nicht nur in theoretischer, sondern auch in praktischer Form. In der theoretischen Form trifft dies auf die Skalen-Auswahl und den Umgang mit theoretischen Konstrukten als Messobjekten zu, während sich die praktische Form auf die Abgrenzbarkeit und die Beeinflussbarkeit der Leistungen durch Leistungsträger:innen, die Wahl der Normalgröße oder die Existenz von Beurteilungsfehlern bezieht.¹⁸⁹

Unter Berücksichtigung aller Facetten darf es nicht passieren, dass Arbeitnehmer:innen Getriebene sind, die nie zur Ruhe kommen und erzielte Erfolge nicht genießen können. Daher soll es bei der Arbeit auch zielfreie Tätigkeiten und Zeiten geben. Ziele dürfen nicht so gesteckt werden, dass sie die Work-Life-Balance der Arbeitnehmer:innen dauerhaft aus dem Gleichgewicht bringen. Ansonsten wird das System zum Ausbeutungsmechanismus, der Arbeitnehmer:innen ausbrennt, frustriert und krank macht. Arbeitnehmer:innen müssen die Chance haben, nach intensiven Arbeitsphasen wieder zur Ruhe zu kommen, dann verspüren sie wieder Lust, sich neuen Zielen zu stellen und sind folglich intrinsisch motiviert. Hierzu gibt es die Möglichkeit, mit Zielen, die im Dienste eines betrieblichen Gesundheitsmanagements stehen,

¹⁸⁷ Vgl. EYER/HAUSMANN (2018), S. 101 f.

¹⁸⁸ Vgl. WEIßENRIEDER (2019) in: WEIßENRIEDER (Hrsg.), S. 113.

¹⁸⁹ Vgl. DRUMM (2009), S. 100.

Arbeitnehmer:innen auch vor sich selbst zu bewahren. Eine Möglichkeit dazu bietet ein Entwicklungsziel für überarbeitete Arbeitnehmer:innen, jede Woche ihre freien Tage und ihre Mittagspause einzuhalten sowie den Urlaub und Zeitausgleich zu konsumieren.¹⁹⁰

Die Einhaltung der gesetzlichen Ruhezeiten und auch der im Dienstvertrag vereinbarten Normalarbeitszeiten haben zum einen den Vorteil einer für die Arbeitnehmer:innen zumutbaren Work-Life-Balance, darüber hinaus ergeben sich aber auch finanzielle Vorteile für den Betrieb. Nach § 19d (3a) AZG sind teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmer:innen für geleistete Mehrarbeitsstunden mit einem Zuschlag von 25 % zu entlohnen, wenn sie nicht innerhalb eines Kalendervierteljahres durch Zeitausgleich ausgeglichen werden oder bei gleitender Arbeitszeit die vereinbarte Arbeitszeit innerhalb der Gleitzeitperiode im Durchschnitt nicht überschritten wird. Darüber hinaus gebührt für Überstunden ein Zuschlag von 50 % oder eine Abgeltung durch Zeitausgleich. Dabei ist der Überstundenzuschlag bei der Bemessung des Zeitausgleiches zu berücksichtigen oder gesondert auszus zahlen.¹⁹¹

Aus diesen Regelungen lässt sich ableiten, dass es auch für Arbeitgeber:innen günstiger ist, wenn sich Arbeitnehmer:innen an die vorgeschriebenen Arbeitszeiten halten.

3.2 Implementierungsphase

Nach Abschluss der Planungsphase erfolgt die Implementierungsphase. Hierbei gilt es, die Kennzahlen und Einführungsstrategien, die in der Planungsphase vorbereitet wurden, in die Tat umzusetzen sowie die Vorbereitung für die oben beschriebenen Leistungs- und Zielvereinbarungen zu treffen. Wie im vorangegangenen Punkt beschrieben wurde, bietet sich die Beurteilung von einzelnen Mitarbeiter:innen kaum dazu an, die intrinsische Motivation dieser zu steigern. Es soll daher gezeigt werden, wie dieses Ziel mittels Arbeitnehmer:innengespräch doch erreicht und in Einklang mit den Zielen der Dienstgeber:innen gebracht werden kann.

In der Implementierungsphase bietet es sich an, das System zunächst für Führungskräfte vorzuschlagen. Dies ermöglicht es, die Praktikabilität des Systems bei einem kleineren Teilnehmer:innenkreis zu testen, wobei sich der organisatorische Aufwand in Grenzen hält. Das heißt jedoch nicht, dass ein solches System nur in diesen Bereichen sinnvoll angewendet werden kann. Hinzu kommt, dass Fachkräfte auch in den unteren Hierarchie-Ebenen eines Unternehmens nicht mehr ohne weiteres zur Verfügung stehen und durch entsprechende Anreize zum Beitritt oder Verbleib im Unternehmen motiviert werden müssen.¹⁹²

¹⁹⁰ Vgl. WATZKA (2017), S. 31.

¹⁹¹ S. § 10 (1) AZG.

¹⁹² Vgl. GRAWERT (2012) in: ARMUTAT/SEISREINER (Hrsg.), S. 113.

Als wichtigste Zielgröße im Implementierungsprozess gilt die Akzeptanz. Wichtig dabei ist das Wissen über die Inhalte des Implementierungsvorhabens. Diese Informationen können über Workshops oder Aussendungen transportiert werden. Von besonderer Bedeutung ist der Akzeptanzfaktor, der auch den Willen der Arbeitnehmer:innen und Führungskräfte beinhaltet. Hierbei muss beachtet werden, dass vermeintliche Verlierer:innen davon überzeugt werden, dass das neue System sich auch positiv auf ihre Arbeitserfahrung auswirken wird. Dies lässt sich unter anderem dadurch bewerkstelligen, dass die „Gewinner:innen“ des neuen Systems durch intrinsische und extrinsische Anreize als Promoter:innen für das neue System auftreten.¹⁹³

Das Kapitel und der Implementierungsprozess gliedern sich in drei Teilbereiche. Im ersten werden die Zielerreichungsgrade beschrieben, die sich auf die Kennzahlen sowie Leistungsbeurteilungen und Zielerreichungsgrade beziehen. Diese werden in eine Einstufungsskala gebettet, um daraus die im zweiten Teil des Kapitels beschriebenen Entlohnungsarten zu definieren. Der zweite Teil beschäftigt sich folglich mit Entlohnungsarten und deren steuerlicher Auswirkung auf Dienstgeber:innen und Dienstnehmer:innen. Abschließend werden mögliche Stolpersteine in der Implementierungsphase erläutert und somit auf das darauffolgende Thema, die Reflexionsphase, übergeleitet.

3.2.1 Arbeitnehmer:innengespräche und persönliche Ziele

Obwohl abgesehen wird, einzelne Arbeitnehmer:innen auf Grundlage von Kennzahlen zu bewerten, vergleichen und schlussendlich zu entlohnen¹⁹⁴, sind die einzelnen Arbeitnehmer:innen als Individuen doch der Kern eines jeden Vergütungssystems. Des Weiteren ist die Operationalisierung von Leistung und Erfolg sowohl von einzelnen als auch von Teams aufgrund von Bewertungs- und Messproblemen nur mit Abstrichen möglich, was dazu führt, dass gewollte Aspekte von Einzelleistungen unbeachtet und auch unbelohnt bleiben. Dies trifft insbesondere auf komplexe Arbeitstätigkeiten zu. Zusätzlich zu dieser Problematik lässt sich die Leistungs- und Erfolgsbeziehung nur mittel- bis langfristig erfassen, was sich in der Gastronomie aufgrund des Verhaltens der Kund:innen oder deren Wiederkehr beobachten lässt. Als Lösung für diese Problematik wird im folgenden Punkt daher auf die einzelnen Arbeitnehmer:innen, deren persönliche Bedürfnisse und Ziele eingegangen und beschrieben, wie mit der Methode der Arbeitnehmer:innengespräche eine dauerhafte Bindung der Arbeitnehmer:innen zum

¹⁹³ Vgl. GREWE (2012), S. 34 f.

¹⁹⁴ Vgl. Kapitel 3.1.3 Individuelle Leistung, S. 45.

Unternehmen geschaffen und dabei gleichzeitig der Wert der Arbeitnehmer:innen erheblich gesteigert werden kann.¹⁹⁵

Die mit dem Arbeitnehmer:innengespräch einhergehende Leistungsbeurteilung ist Ausgangspunkt und Voraussetzung für die Personalentwicklung sowie diverse Zielvereinbarungen.

Die Führungskraft beurteilt in diesem Zusammenhang die Leistungen der Arbeitnehmer:innen nach Qualität und Quantität. Dabei ist es besonders wichtig, dass Arbeitnehmer:innen wissen, wie ihre Leistung beurteilt wird. Nicht die Eigenschaften der Arbeitnehmer:innen werden beurteilt, sondern beobachtbares Verhalten bezogen auf die Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes und der zugewiesenen Funktion. Dabei sind Bestätigung und Anerkennung durch die Vorgesetzten ebenso wichtig wie Kritik und Korrektur. Die Leistung von Mitarbeiter:innen anzuerkennen ist eine wesentliche Pflicht von Führungskräften. Beurteilung und Rückmeldung erfüllen die menschlichen Bedürfnisse nach Anerkennung, Sicherheit sowie Nutzenstiftung der erbrachten Arbeit und sind wichtige Stützen für das Selbstbewusstsein von Arbeitnehmer:innen. Vorbereitet und richtig geführt sind Arbeitnehmer:innengespräche hervorragend geeignet, um für ein gutes Betriebsklima, Motivation und funktionierende Prozesse zu sorgen und damit die Produktivität und den Erfolg der Führungskräfte zu steigern.¹⁹⁶

Erfolgreiche Kommunikation gilt als maßgebliches Bindeglied zwischen allen Teilsystemen eines Unternehmens. Mit wirksamer Gesprächsführung auf Sach- und Beziehungsebene steuern die jeweiligen Vorgesetzten die Effizienz und den Erfolg in ihrem Zuständigkeitsbereich. Die größten Führungsdefizite liegen in der Fähigkeit der erfolgreichen Gesprächsführung. In der Regel haben Führungskräfte zwar eine gute Fach- bzw. Spezialausbildung, jedoch kein wirksames Gesprächsführungstraining abgeschlossen.¹⁹⁷

Im Folgenden wird daher der Leitfaden zur Einführung eines variablen Entlohnungssystems um die Komponente des Arbeitnehmer:innengesprächs erweitert.

Ein Arbeitnehmer:innengespräch muss in erster Linie inhaltlich und organisatorisch gut vorbereitet sein, um eine hohe Wahrscheinlichkeit für einen positiven Verlauf und ein stimmiges Ergebnis gewährleisten zu können. Jedes Arbeitnehmer:innengespräch, das geführt wird, hat eine mehrheitlich positive oder negative Wirkung auf beide Gesprächspartner:innen. Dies lässt sich aus den ersten inneren emotionalen Empfindungen unmittelbar nach dem Gespräch ableiten. An diesen Empfindungen erkennt man den Grad der Zielerreichung.

¹⁹⁵ Vgl. BERTHEL/BECKER (2017), S. 628 ff.

¹⁹⁶ Vgl. BODEN (2013), S. 145 f.

¹⁹⁷ Vgl. FERSCH (2005), S. 14 f.

Darüber hinaus muss jedes Arbeitnehmer:innengespräch ein Ziel haben, das heißt, ein bestimmtes Verhalten oder Ergebnis, das in begrenzter Zeit erreicht werden soll. Dieses Ziel muss klar mit Zahlen, Daten und Fakten beschrieben werden, um seine Erreichung beurteilen zu können. Jedes Gesprächsziel muss integral in das größere Gesamtziel des jeweiligen Arbeitsplatzes sowie des gesamten Betriebes eingebettet sein.¹⁹⁸

Wichtig dabei ist das vorherige Erarbeiten eines Zielvereinbarungsgesprächs. Hierbei entwickeln im Vorfeld Arbeitnehmer:innen und Vorgesetzte Vorschläge zu Leistungsbeiträgen, welche Arbeitnehmer:innen erbringen können. Des Weiteren soll die getrennte Ausarbeitung von Vorschlägen sicherstellen, dass beide Seiten intensiv vorbereitet in das Gespräch gehen und zudem mehrere Perspektiven in den Prozess miteinbezogen werden. Folglich steigt die Wahrscheinlichkeit für kreative Zielfindungsprozesse und fruchtbare Diskussionen über Leistungsbeiträge der Arbeitnehmer:innen. Ein zu direkter Einstieg in das Gespräch birgt darüber hinaus die Gefahr, dass sich die Betrachtungsweise der Vorgesetzten in Bezug auf die Ausgestaltung der Ziele aufgrund des Hierarchiegefälles zu unreflektiert durchsetzt. WATZKA¹⁹⁹ empfiehlt für diesen getrennten Vorbereitungsprozess mindestens einen Zeitraum von vier Wochen.

Wenn es sich nicht um ein Erstgespräch handelt und es somit bereits Vereinbarungen gibt, dann müssen diese entsprechend eingebracht und in die Gesprächsthematik einbezogen werden. Daher sollte ein Protokoll erstellt werden.²⁰⁰ Hier bietet sich auch die Möglichkeit einer elektronischen Unterstützung. So können Arbeitnehmer:innen vorbereitend Fragebögen ausfüllen oder sich über den vorgesehenen Ablauf des Gespräches informieren. Die Gesprächsdokumentation wird elektronisch verwaltet und ist an die Entgelt- und Gehaltsabrechnung gekoppelt.²⁰¹

Um objektiv urteilen zu können, muss eine Gesamtwürdigung der Arbeitnehmer:innen erfolgen. Wenn die Vorgesetzten nur einzelne Punkte ohne Gesamtsicht isoliert ansprechen, können Arbeitnehmer:innen ausweichen und haben zudem die Möglichkeit, Vorwände einzubringen oder sich mit Kolleg:innen zu vergleichen. Daher ist eine gründliche Vorbereitung zwingend erforderlich.²⁰² Eine Möglichkeit zur Vorbereitung ist die Lektüre der aktuellen Stellen-, Arbeitsplatz- oder Funktionsbeschreibung der Arbeitnehmer:innen.

¹⁹⁸ Vgl. FERSCH (2005), S. 71 f.

¹⁹⁹ Vgl. WATZKA (2017), S. 37.

²⁰⁰ Vgl. FERSCH (2005), S. 78.

²⁰¹ Vgl. BODEN (2013), S. 146.

²⁰² Vgl. FERSCH (2005), S. 78.

Arbeitnehmer:innengespräche und die möglicherweise daraus folgende Gehaltsanpassung aufgrund von Zielvereinbarungen bilden darüber hinaus die Möglichkeit, das Gehalt von Arbeitnehmer:innen langfristig doch als variabel zu betrachten, da ihre Leistung am Ende der betrachteten Periode mit der entsprechenden Gehaltserhöhung einhergeht.

Arbeitnehmer:innen geraten bei Vereinbarungsgesprächen in Versuchung, über möglichst viele Ziele auch viel erreichen zu wollen – im Zweifelsfall gilt jedoch weniger ist mehr. Bei Aufgabenzielen werden drei Ziele empfohlen, die Obergrenze sollte allerdings bei fünf Zielen liegen. Voraussetzung für eine effizientere Arbeitsweise ist, dass Arbeitnehmer:innen Aufgaben getrennt voneinander und nacheinander abarbeiten können.

Wenn Arbeitnehmer:innen jedoch zu viele Ziele gleichzeitig im Auge behalten müssen, wird ihre Aufmerksamkeit auf unterschiedliche Anforderungen gelenkt, denen sie nicht mehr gewachsen sind. Daraus folgt, dass einzelne Ziele aus dem Fokus rücken und daher nicht mehr konsequent verfolgt werden können. Die durch Arbeitnehmer:innenzielen angestrebte Aufmerksamkeitsfokussierung und Bündelung von Handlungsenergien gelingen nicht mehr. Zudem sind negative Auswirkungen auf die Motivation der Arbeitnehmer:innen zu erwarten, da hinreichend große Erfolgserlebnisse nicht entstehen können.²⁰³

Einen wichtigen Teil bei der Ermittlung und Beurteilung der Erreichung von persönlichen Arbeitnehmer:innenzielen stellen Stellenbeschreibungen dar. Die Stelle ist die jeweils kleinste organisatorische Einheit der Organisation. Sie ist dann optimal gestaltet, wenn in ihrer Beschreibung die Aufgaben und Kompetenzen sowohl klar definiert als auch sinnvoll abgegrenzt sind. Stellenbeschreibungen sind im Sinne ihrer Aufgaben- und Zuständigkeitsauflistung eine wichtige Hilfsbasis für Zielformulierungen und Leistungsstandardfestlegungen.²⁰⁴

Arbeitnehmer:innenzielen sind Soll-Größen, mit denen man einen entsprechenden Ist-Zustand vergleichen kann. Ist der ermittelte Ist-Zustand defizitär, dann muss dieser so lange bewusst und effektiv bearbeitet werden, bis er dem Soll-Zustand angeglichen oder zumindest angenähert ist. Alle definierten Ziele müssen dabei in ein Gesamtsystem eingebettet sein, dürfen sich nicht widersprechen und müssen ineinander integriert sein.²⁰⁵

²⁰³ Vgl. WATZKA (2017), S. 113 f.

²⁰⁴ Vgl. FERSCH (2005), S. 104 f; Vgl. Anhang S. 98.

²⁰⁵ Vgl. FERSCH (2005), S. 103 f.

Ein wichtiger Aspekt, der vor allem beim Arbeitnehmer:innengespräch gegeben sein muss, ist Transparenz.²⁰⁶ Hierbei spielt die relative Vergütungshöhe eine entscheidende Rolle, denn Leistungsgerechtigkeit stellt neben der Anforderungsgerechtigkeit die zweite zentrale Forderung für die Gestaltung von Vergütungssystemen dar. Ein Arbeitsentgelt wird dann als gerecht empfunden, wenn es den Schwierigkeitsgrad der Tätigkeit und gleichzeitig die Leistung der Arbeitnehmer:innen widerspiegelt.²⁰⁷

Dieser Zusammenhang wird als Gleichgewichtstheorie bezeichnet. Hierfür wird die Relation zwischen Aufwand, der dafür notwendig war und der dafür erhaltenen Belohnungen von Arbeitnehmer:innen berechnet. Dieselbe Berechnung wird für andere Arbeitnehmer:innen durchgeführt, man berechnet auch hier die Relation zwischen Aufwand und Belohnung und setzt beide Ergebnisse in Verhältnis.

*Eigener Aufwand/Eigene Belohnungen = Aufwand anderer Arbeitnehmer:innen/Belohnungen anderer Arbeitnehmer:innen*²⁰⁸

Werden bei diesen Vergleichsprozessen Ungleichgewichte zu Ungunsten der Arbeitnehmer:innen wahrgenommen, so werden Aktivitäten ergriffen, die wieder einen Gleichgewichtszustand herstellen. Gleichzeitig wissen Arbeitnehmer:innen, dass eine Einwirkung auf Belohnungen und Aufwand anderer Arbeitnehmer:innen nicht oder nur unter hoher Konfliktwahrscheinlichkeit möglich ist.

Ein weiterer Weg wäre die Verbesserung der eigenen Belohnung, das ist jedoch oft sehr schwer oder gar unmöglich. Damit bleibt nur die Reduzierung des eigenen Aufwands als Strategie übrig, um die oben beschriebene Gleichung aufzulösen.

Damit stellt die wahrgenommene Leistungsgerechtigkeit der Vergütung einen wichtigen Einflussfaktor auf die Motivation der Arbeitnehmer:innen dar. Eine Vergütung nach Zielerreichungsgraden kann somit einen wertvollen Beitrag zu einer leistungsgerechteren Vergütung leisten. Aufgrund der transparenten Offenlegung von Vergütungsprozessen und Zielerreichungsgraden kann die Zufriedenheit der Arbeitnehmer:innen gesteigert werden. Darüber hinaus werden Vergütungsunterschiede aufgrund von unterschiedlichen Zielerreichungsgraden leichter akzeptiert als eine Entgeltdifferenzierung auf Basis von subjektiv eingefärbten Leistungsbeurteilungen durch Vorgesetzte. Zielerreichungsgrade werden von Arbeitnehmer:innen als objektiver wahrgenommen. Hierbei besteht jedoch die Komplexität, gleich

²⁰⁶ Vgl. Anhang S. 99; Vgl. Anhang S. 101.

²⁰⁷ Vgl. WATZKA (2017), S. 54 f.

²⁰⁸ Vgl. ADAMS (1963), S. 422 ff.

schwierige Ziele zu definieren und die jeweiligen Zielerreichungsgrade auch hinreichend genau zu messen.²⁰⁹

Abschließend ist anzumerken, dass es neben dem jährlichen Arbeitnehmer:innengespräche noch mindestens einen Zwischentermin geben sollte. In diesem Termin soll nur reflektiert werden, wie es den Arbeitnehmer:innen persönlich sowie am Arbeitsplatz und mit der der Zielerreichung generell geht, oder ob die Arbeitnehmer:innen Fragen, Probleme oder Wünsche haben bzw. Hilfe benötigen. Das gewährleistet effektive und erfolgsorientierte Personalführung und trägt somit zur Zufriedenheit, Leistungsbereitschaft und vor allem dem Verbleib von Arbeitnehmer:innen im Unternehmen bei.²¹⁰

3.2.2 Einstufung der Leistung mittels Einstufungsskala

Vorangegangen wurde beschrieben, wer Ziele zu definieren hat, wie man diese von der Unternehmensspitze zu den Mitarbeiter:innen und Teams transportiert und was im Anschluss von den einzelnen Akteur:innen des Systems erwartet wird. Um auf Grundlage dieser Erkenntnisse variabel entlohnen zu können, müssen unterschiedliche Grade der Zielerreichung gemessen werden.

Im Kapitel zur Methode des Kennzahlensystems²¹¹ wurde je Kennzahl bereits ein Wert festgelegt, welcher den Zielpunkt für die jeweilige Kennzahl definiert. Sowohl für die Methode der Kennzahlen als auch für die Methoden der Team-Zielvereinbarungen und Teamleistungsbeurteilungen ist es notwendig, eine Einstufungsskala zu definieren. Bei der Festlegung dieser Skalen, die zur Einschätzung der Leistung von Teams eingesetzt werden, bewegt man sich stets im Spannungsfeld zwischen Leistungsgerechtigkeit und der Messgenauigkeit. Förderlich für die Leistungsgerechtigkeit wäre eine lange Skala mit vielen Skalenpunkten. Diese Form gestattet eine differenzierte Abstufung zwischen verschiedenen Zielerreichungsgraden unterschiedlicher Teams.

Daraus folgt, dass ein sinnvoller Kompromiss zwischen leistungsgerechten Abstufungsmöglichkeiten und hinreichend genauer tatsächlicher Messbarkeit des Zielerreichungsgrads vorhanden sein muss. Als Kompromiss wird in der Literatur daher eine Fünfer-Skala vorgeschlagen, die gleichzeitig prozentual und verbal verankert ist. Für jeden Skalenpunkt sollten sich Arbeitnehmer:innen und Vorgesetzte im Rahmen der Vorbereitung auf

²⁰⁹ Vgl. WATZKA (2017), S. 54 f.

²¹⁰ Vgl. FERSCH (2005), S. 103.

²¹¹ Vgl. Kapitel 3.1.2 Methode des Kennzahlensystems, S. 32 ff.

ein bis maximal drei Kriterien einigen, an denen dann das jeweilige Zielerreichungsniveau ersichtlich ist.²¹²

Im Folgenden wird daher ein Skalenvorschlag zur Messung der Zielerreichung erarbeitet, in dem sich nach erfolgreichen Zielgesprächen die Erfüllungsgrade ablesen und im Anschluss durch die Verknüpfung von Bezugsgrößen zu einem Bonuswert zusammenfassen lassen.

In der Skala ist für eine mögliche Zielübererfüllung nur ein einziger Skalenpunkt vorgesehen. Dies soll die realistische Zielvereinbarung fördern. Denn es besteht die Möglichkeit, schon bei der Zielvereinbarung Ziele so zu definieren, dass sie für das Team relativ leicht erreicht und sogar übertroffen werden können. Diese Problematik ergibt sich dadurch, dass Führungskräfte in den Zielvereinbarungsgesprächen ihren Mitarbeiter:innen zu große Freiheiten einräumen und das unternehmensübergreifende Controlling, das die einzelnen Zielvereinbarungen im Blick behält, seinen Zweck nicht erfüllt.

Neben diesem Aspekt ist zu beachten, dass es für Teams motivierender ist, Ziele zu erreichen oder gar zu übertreffen, als diese erst gar nicht zu erreichen.²¹³ Können daher Ziele in überdimensionalem Umfang übererfüllt werden, so waren diese von der Planung weg zu tief angesetzt. Oder es wurde verabsäumt, auf Änderungen im Arbeitsumfeld über rechtzeitige Zielanpassungen zu reagieren.

Die vorgeschlagene Skala enthält quantitative und qualitative Ziele. Bei den quantitativen Zielen und damit jenen Zielen, die durch die Kennzahlen-Methode vorgegeben werden, wäre eine weitaus feinere Abstufung möglich. Jedoch bedeutet die quantitative Messbarkeit einer Größe nicht immer, dass damit eine exaktere Aussage zur erbrachten Leistung eines Teams in Relation zu anderen Teams zu treffen wäre. Hier gilt es, den Einsatz, begünstigende oder erschwerende Rahmenbedingungen bei der Zielverfolgung sowie die relative Schwierigkeit der formulierten Ziele zu beachten.²¹⁴

Bei der Differenzierung der Skala ist es möglich, jedes Leistungsmerkmal mit einer eigenen Skala und folglich mit eigenen Stufenbeschreibungen zu versehen. Im weitesten Sinne besteht die Möglichkeit, für unterschiedliche Teams jeweils eigene Skalen zu formulieren. Allerdings gibt es einige Punkte, die gegen ein solches Vorgehen sprechen, eine einheitliche Skala für das gesamte Unternehmen wiederum bringt viele Vorteile mit sich. Mitunter erhalten Skalen durch die Vereinheitlichung einen statischen Charakter. Aufgrund der allgemeineren Formulierung und der

²¹² Vgl. WATZKA (2017), S. 121 f; Vgl. WEIßENRIEDER (2019) in: WEIßENRIEDER (Hrsg.), S. 78.

²¹³ Vgl. EYER/HAUSMANN (2018), S. 85.

²¹⁴ Vgl. WATZKA (2017), S. 122 f.

damit unumgänglichen Orientierung an durchschnittlichen Bezugsgrößen können die entwickelten Skalen langfristig verwendet werden.

Des Weiteren spricht die große Anzahl an Skalen gegen individuelle Skalen, da dies den Aufwand zur Betreuung des Systems erheblich steigern würde. Diese Überlegung spiegelt sich auch darin wider, dass neue interne Einigungsprozesse für jede neue Skala und die anschließende erneute Information für Beurteiler:innen und Mitarbeiter:innen erfolgen muss.²¹⁵

Beurteiler:innen sollen anhand der Skalenpunkte und der hinterlegten Prozentwerte eine Drittel-Logik herstellen. In diesem Zusammenhang haben die Prozentwerte eine symbolische Funktion und sind somit nicht konkret numerisch zu begreifen. Diese Vorgehensweise, verbunden mit der zusätzlichen verbalen Argumentation, erzielt eine stabilere Skalenverankerung.²¹⁶

Aufgrund der Zielverfehlung wird ein konstruktiver, offener und sachlicher Dialog über die Zielerreichung oder eben Nichterreichung ermöglicht. Nur dieses Vorgehen gewährleistet eine Diagnose und gleichzeitige Reflexion. Die Kommunikation einer Zielverfehlung ist insbesondere in diesem Fall problematisch, da an die Zielvereinbarung variable Vergütungsbestandteile gekoppelt sind.²¹⁷

Generell wird abgeraten Skalenbenennungen, die an das Schulnotensystem erinnern, einzuführen. Sie können bei den Mitarbeiter:innen negative Assoziationen wecken, indem sie an ein Lehrer:innen-Schüler:innen-Verhältnis erinnern. Mit dieser Art der Einstufung würde der angestrebte Dialog auf Augenhöhe verhindert und eine unnötige symbolische Betonung des Machtunterschiedes zwischen Mitarbeiter:innen und Führungskräften gefördert.²¹⁸

0 %	33 %	66 %	100 %	133 %
Ziel vollständig verfehlt	Ziel teilweise erreicht	Ziel überwiegend erreicht	Ziel vollständig erreicht	Ziel übererfüllt
Kriterium	Kriterium	Kriterium	Kriterium	Kriterium
1.	1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.	3.

Abbildung 7: Messskala zur Zielerreichung, Quelle: WATZKA (2017), S. 122, (leicht modifiziert).

²¹⁵ Vgl. WEIßENRIEDER (2019) in: WEIßENRIEDER (Hrsg.), S. 78.

²¹⁶ Vgl. WATZKA (2017), S. 123.

²¹⁷ Vgl. EYER/HAUSMANN (2018), S. 85.

²¹⁸ Vgl. WATZKA (2017), S. 123.

3.2.3 Zusammenführung der Leistung anhand von Zielerreichungsgraden

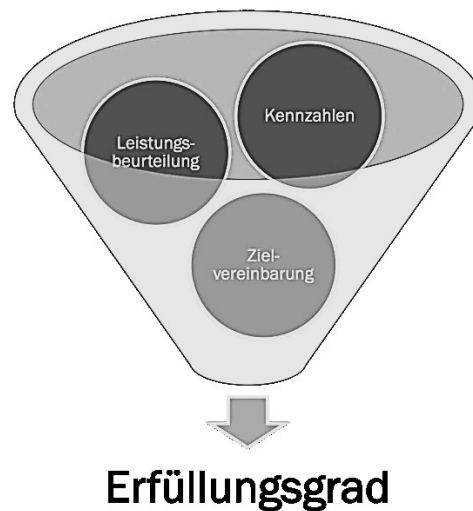


Abbildung 8: Ergebnis der Methodenebene, Quelle: Eigene Darstellung

Im Folgenden wird gezeigt, wie aus den Skalen, die im vorherigen Punkt thematisiert wurden, ein konkreter Wert zur Ermittlung des Zielerreichungsgrades festgestellt werden kann.

Dieser Wert kann grundsätzlich über einen prozentualen Aufschlag auf die Fixvergütung oder als Absolutbetrag definiert werden. Die Methode der prozentualen Aufschläge bietet den Vorteil, dass bei einer unterjährigen Veränderung der fixen Vergütung die Relation zwischen Fixvergütung und Zielbonus stets gleichbleibt. Jedoch hat das bei der Erhöhung der fixen Vergütung zur Folge, dass sich im gleichen Schritt die Personalkosten direkt proportional erhöhen. Dieser Zusammenhang kann dann sinnvoll sein, wenn der Auslöser der Entgelterhöhung ein gewollter Inflationsausgleich ist.

Die enge Kopplung zwischen fixer und variabler Vergütung ist auf der anderen Seite vermeidbar, indem man den maximalen Zielbonus als absoluten Betrag definiert. Dies hat zur Folge, dass Entscheidungen über die Höhe in Folge losgelöst von der Entwicklung der Fixvergütungen getroffen werden können. Zudem bietet dies die Möglichkeit, gesamten Teams, unabhängig von der Fixvergütung der Teammitglieder, Zielboni anzubieten.²¹⁹

Mit der Auswahl mehrerer Bezugsgrößen ergeben sich automatische Stabilisatoren. Erreicht ein Team an einer Stelle seine Ziele nicht, so kann durch die Erreichung von Zielen an anderen Stellen profitiert werden. Dies hat möglicherweise eine motivationsstabilisierende Wirkung auf das Team und somit auf den gesamten Betrieb.²²⁰

²¹⁹ Vgl. WATZKA (2017), S. 283.

²²⁰ Vgl. WATZKA (2017), S. 285.

Liegen wie bei der vorliegenden Arbeit mehrere Methoden der Zielerreichungsbeurteilung zugrunde, muss festgelegt werden, in welcher Weise diese für die Ermittlung der Höhe der Vergütung miteinander verknüpft werden.²²¹ Für diese Verknüpfung von Bezugsgrößen gibt es zwei Möglichkeiten; die additive und die multiplikative Verknüpfung von Bezugsgrößen. Hierbei ist sowohl eine separate als auch eine kombinierte Anwendung möglich.²²²

Additiv		Zielbonus je Bezugsgröße bei 100 %	Ziel-erreichungs-grad	Zielbonus
Kennzahlen	Wareneinsatzquote	€ 500,00	99 %	€ 495,00
	Personalintensität	€ 500,00	105 %	€ 525,00
	Rang auf Websites	€ 500,00	90 %	€ 450,00
	Zentraleinkauf	€ 500,00	95 %	€ 475,00
Team Zielvereinbarungen	Ziel 1	€ 500,00	80 %	€ 400,00
	Ziel 2	€ 500,00	110 %	€ 550,00
	Ziel 3	€ 500,00	85 %	€ 425,00
	Ziel 4	€ 500,00	100 %	€ 500,00
Team Leistungsbeurteilung	Beurteilung	€ 2.000,00	110 %	€ 2.200,00
Gesamtbonus		€ 6.000,00		€ 6.020,00

Tabelle 2: Additive Verknüpfung der Zielerreichungsgrade, Quelle: in Anlehnung an WATZKA (2017), S. 283 ff.

Beim Ansatz der additiven Verknüpfung, dargestellt in Tabelle 2, werden die Bezugsgrößen in einem ersten Schritt getrennt voneinander betrachtet. Je Bezugsgröße wird ein maximaler Zielbonus für die Zielerreichung festgelegt. Nach Abschluss der Zielverfolgungsperiode wird je Bezugsgröße festgestellt, inwieweit das jeweilige Ziel erreicht wurde. Der Gesamtbonus ergibt sich im Anschluss durch die Addition der einzelnen Boni aus den unterschiedlichen Bezugsgrößen.

Diese Methode hat den Vorteil, dass sie einfach, leicht verständlich und damit auch gut kommunizierbar ist.²²³ Nachteilig an der additiven Verknüpfungen ist, dass selbst bei Nicht-Erreichung einzelner Ziele Boni bezahlt werden müssen.²²⁴

Neben der additiven Verknüpfung von Bezugsgrößen besteht die Möglichkeit, diese, wie in Tabelle 3 multiplikativ zu verknüpfen. Bei diesem Ansatz werden wechselwirkende Beziehungen zwischen den Bezugsgrößen hergestellt. Dies hat zur Folge, dass das Ergebnis einer bestimmten

²²¹ Vgl. EYER/HAUSMANN (2018), S. 91.

²²² Vgl. WATZKA (2017), S. 286.

²²³ Vgl. WATZKA (2017), S. 286 f.

²²⁴ Vgl. EYER/HAUSMANN (2018), S. 93.

Bezugsgröße durch die Ergebnisse einer oder mehrerer weiterer Bezugsgrößen korrigiert werden kann. Rechnerisch gibt bei dieser Methode der Gesamtbonus den Ausgangspunkt vor, den das Team erhalten kann, wenn es bei allen Bezugsgrößen den Zielerreichungsgrad voll erfüllt.²²⁵

Wird bei dieser Methode ein Ziel völlig verfehlt, liegt der Multiplikator bei null, was zur Folge hätte, dass trotz erfolgreicher Erfüllung anderer Ziele kein Bonus ausgezahlt wird. Diese Koppelung der Ziele kann sich auch in umgekehrter Richtung auswirken. Wenn zum Beispiel eine Kennzahl oder ein im Zielgespräch vereinbarter Richtwert weit über Plan liegt, so sind auch die den Mitarbeiter:innen zustehenden Boni weit höher als geplant. Dieser Fall ist jedoch sowohl für das Unternehmen als auch für das System an sich nicht schädlich, da in diesem Fall sichergestellt ist, dass die höheren Boni auch erwirtschaftet wurden.

Auf der anderen Seite ergeben sich durch die multiplikative Verknüpfung auch Nachteile. So besteht die Gefahr, hoch motivierte Mitarbeiter:innen zu frustrieren, da sie trotz hoher Leistung keine in Aussicht gestellte variable Vergütung erhalten. Diesem Nachteil kann entgegengewirkt werden, indem der Multiplikator bei vollständiger Zielverfehlung nicht null, sondern eine bestimmte Untergrenze (beispielsweise 0,5) annimmt. Dadurch wird sichergestellt, dass auch bei vollständiger Zielverfehlung ein gewisses Maß an variabler Vergütung an die Mitarbeiter:innen ausgeschüttet wird.²²⁶

Multiplikativ		Zielbonus je Bezugsgröße bei 100 %	Ziel-erreichungs-grad	Zielerreichungs-grad je Methode	Gesamter Zielbonus
Kennzahlen	Wareneinsatzquote	€ 500,00	99 %	88,88 %	
	Personalintensität	€ 500,00	105 %		
	Rang auf Websites	€ 500,00	90 %		
	Zentraleinkauf	€ 500,00	95 %		
Team Zielvereinbarungen	Ziel 1	€ 500,00	80 %	74,80 %	
	Ziel 2	€ 500,00	110 %		
	Ziel 3	€ 500,00	85 %		
	Ziel 4	€ 500,00	100 %		
Team Leistungsbeurteilung	Beurteilung	€ 2.000,00	110 %	110,00 %	
Gesamtbonus		€ 6.000,00		73,13 %	€ 4.387,69

Tabelle 3: Multiplikative Verknüpfung der Zielerreichungsgrade, Quelle: in Anlehnung an WATZKA (2017), S. 283 ff.

Zusammengefasst bergen beide Methoden Vor- und Nachteile, wobei bei Befolgung der jeweiligen Kompensationsmöglichkeiten keine der Methoden explizit auszuschließen ist. Aufgrund der einfachen Handhabung und Verständlichkeit der additiven Methode wird diese für die Anforderungen der vorliegenden Arbeit empfohlen.

²²⁵ Vgl. WATZKA (2017), S. 287.

²²⁶ Vgl. EYER/HAUSMANN (2018), S. 94 f.

3.2.4 Mögliche Entlohnungsarten

Um den im vorangegangenen Punkt beschriebenen Zielbonus für Teams und Betriebe mit möglichst hohem relativen Anreizwert an die Mitarbeiter:innen ausschütten zu können und gleichzeitig das Cafeteria-System²²⁷ zu nutzen, werden im Folgenden mögliche Entlohnungsarten für das Unternehmen vorgeschlagen und deren steuerliche Vorteile für Dienstnehmer:innen und Dienstgeber:innen erläutert.

Grundsätzlich bietet die Barauszahlung aller Leistungen den Arbeitnehmer:innen die größte Freiheit hinsichtlich der Verwendung ihrer Entlohnung. Daher können andere Optionen für Arbeitnehmer:innen im Verhältnis dazu nur dann attraktiv sein, wenn sich dadurch ein höheres Nettoeinkommen ergibt oder wenn sich der individuelle Nutzen in der immateriellen Dimension erhöht. Der geldwerte Vorteil muss aufgrund bestimmter steuerlicher oder sozialversicherungsrechtlicher Regelungen niedriger sein als die Kosten, die Arbeitnehmer:innen aufwenden müssten, wenn sie diese außerhalb des Unternehmens erwerben würden.

Ein höheres Nettoeinkommen wird darüber hinaus erzielt, wenn der Betrieb die Kostenvorteile an seine Arbeitnehmer:innen weitergibt, die ihm im Verhältnis zum Marktpreis aufgrund der Selbstfertigung von Produkten entstehen, hier wäre zum Beispiel eine Versorgung mit Lebensmitteln denkbar. Den gleichen Effekt haben andere Konditionsverbesserungen, die das Unternehmen über den Größendegressionseffekt gegenüber Lieferant:innen durchsetzen kann. Dies trifft z. B. auf Gruppen-Unfallversicherungen, Mobilfunk-Verträge oder auch Einkaufsgenossenschaftsboni zu.²²⁸

Ebenso ist die Verfügbarkeit als ein Aspekt der Attraktivität zu nennen. Hierunter würde beispielsweise ein Arbeitgeber:innendarlehen oder eine Bürgschaft der Arbeitgeber:innen als Eigenkapitalersatz fallen.

Selbstbestimmung als Faktor der individuellen Wertschätzung kommt bei Arbeitszeitmodellen zum Tragen, die den Arbeitnehmer:innen eine höhere Zeitsouveränität gewährleisten. Weiterbildungsmöglichkeiten, die nicht unmittelbar zur Erfüllung der eigentlichen Arbeitsaufgabe dienen, wie z. B. Sprachkurse, sind ebenso Möglichkeiten, die in Betracht gezogen werden können.²²⁹

Die Möglichkeit, den Nutzen für das Unternehmen sowie die Arbeitnehmer:innen zu maximieren, bilden Schulungen, die sowohl den Arbeitnehmer:innen als auch dem Unternehmen dienen.

²²⁷ Vgl. Kapitel 3.2.5 Cafeteria System, S. 73 ff.

²²⁸ Vgl. GRAWERT (2012) in: ARMUTAT/SEISREINER (Hrsg.), S. 113 f.

²²⁹ Vgl. GRAWERT (2012) in: ARMUTAT/SEISREINER (Hrsg.), S. 113 f.

Diese Möglichkeit bildet auch den Abschluss zu den Ebenen der Konzeption und Einführung, da durch das Schulen von Mitarbeiter:innen, insbesondere von Führungskräften, ihre Entwicklung gefördert werden kann. Diese Vorgehensweise bringt nicht nur den Mitarbeiter:innen Vorteile, sie bindet diese auch ans Unternehmen und fördert zielgenau benötigte Fähigkeiten.

Arbeitnehmer:innen wissen, dass sie im Berufsleben dauerhaft nur bestehen können, wenn sie ihre Qualifikation gezielt anpassen und erweitern. Daher empfinden Arbeitnehmer:innen die Förderung durch Personalentwicklung als einen Anreiz. Verstärkt wird dies dadurch, dass Qualifizierungsinvestitionen sowie die Miteinbeziehung in entsprechenden Planungen das Interesse des Unternehmens an den Arbeitnehmer:innen verdeutlichen.

Im Rahmen des Karrieresystems sind sowohl immaterielle als auch materielle Belohnungen möglich. Des Weiteren bietet die Übernahme übergeordneter Positionen verschiedene Anreize, vor allem Wertschätzung der Qualifikation und der Person, erweiterte Spielräume bezüglich Handlungen und Entscheidungen, neue und interessante Arbeitsinhalte, Prestige sowie eine Einkommensverbesserung.

Manche dieser Stimuli wirken ebenso bei horizontalen Karrierepositionen. Je mehr Karrieremöglichkeiten ein Betrieb bietet desto weniger ist er auf den Einsatz kompensatorischer Anreizmittel angewiesen. Darüber hinaus kann das Karrieresystem aber auch gezielt zur Arbeitnehmer:innensteuerung eingesetzt werden. Wenn man bei betrieblichen Karriereentscheidungen auf das gemessene Leistungsverhalten Bezug nimmt und den Arbeitnehmer:innen verdeutlicht, dass gewolltes Verhalten im Karrieresystem merklich beachtet und positiv sanktioniert wird, ist eine entsprechende Verhaltensbeeinflussung durch Karrieremaßnahmen zu erwarten.²³⁰

Hierbei schließt sich der Kreis zwischen den Vorteilen für Arbeitnehmer:innen und Unternehmen, denn Ziele steigern die Qualifizierungsbereitschaft von Arbeitnehmer:innen. Dies geschieht unter der Voraussetzung, dass Arbeitnehmer:innen auf einem bestimmten Feld entwicklungsfähiger sind und andererseits die Nützlichkeit eines bestimmten Qualifizierungsangebots für die vereinbarten Stellenziele vorhanden ist. Ziele können daher dem gesamten Personalentwicklungssystem des Unternehmens zu höherer Akzeptanz und Nutzung verhelfen. Immer vorausgesetzt, dass eine hinreichende Abstimmung zwischen dem durch Ziele ausgelösten Qualifizierungsbedarf und verfügbaren Angeboten besteht. Erhöhte Qualifikationen schlagen sich ebenso in höherer Leistung nieder. Dies gilt insbesondere beim Berufs- und Neueinstieg in einen Betrieb. Hierbei steht den Vorgesetzten ein Führungsinstrument zur Verfügung, mit dessen Unterstützung das Aufgabenfeld strukturiert und so der Lernprozess neuer

²³⁰ Vgl. BERTHEL/BECKER (2017), S. 654 f.

Arbeitnehmer:innen gezielt gelenkt werden kann. Im Zuge der halbjährlich stattfindenden Feedbackgespräche erhalten Führungskräfte wertvolle Informationen zum aktuellen Einarbeitungsstand sowie über zusätzliche Unterstützungsmaßnahmen. Zusätzlich gewinnen sie ein Bild über die weiteren Entwicklungspotenziale der neuen Arbeitnehmer:innen. Damit ist es möglich, einen wichtigen Führungsbaustein für die Integration und Qualifizierung neuer Arbeitnehmer:innen zu schaffen.²³¹

Soziale Beziehungen in Teams können positiv beeinflusst werden, indem Gelegenheiten geschaffen werden, bei denen sich die Arbeitnehmer:innen besser kennenlernen können. Die Arbeitnehmer:innen müssen jedoch das Gefühl haben, diese Gelegenheiten auch nutzen zu können und sich dafür Zeit nehmen zu dürfen. Dabei muss es sich nicht immer um Teambuilding-Events handeln. So können auch einfache Rituale, wie etwa das gemeinsame Mittagessen, dazu beitragen.²³²

Eine nicht unwesentliche Hilfestellung zur Auswahl von geeigneten Vergütungen bietet der § 3 Einkommensteuergesetz (EStG). Viele Zuwendungen bleiben nur steuerfrei, wenn sie allen Mitarbeiter:innen oder definierten Gruppen gewährt werden, wobei zu beachten ist, dass Anerkennungen in Form von Geldzuwendungen immer steuerpflichtig sind.

Eine Möglichkeit, die das EStG bietet, ist die Kinderbetreuung. Hier sind jährliche Zuschüsse der Arbeitgeber:innen für die Betreuung von Kindern bis höchstens 1.000,00 Euro pro Kind bis zum zehnten Lebensjahr an eine private oder öffentliche Kinderbetreuungseinrichtung steuerfrei. Selbiges gilt für Betriebsausflüge, Betriebsfeiern, Besuch kultureller Veranstaltungen oder Geschenke. Wobei hier auf eine Schranke bei Betriebsveranstaltungen bis 365,00 Euro jährlich und die dabei empfangenen Sachzuwendungen bis 186 Euro jährlich zu achten ist.²³³

Ebenso steuerfrei können Maßnahmen für Zukunftssicherung der Dienstnehmer:innen gewährt werden. Darunter fallen Zahlungen bis zu jährlich 300,00 Euro der Arbeitgeber:innen für Lebens-, Unfall- und Krankenversicherungen. Jedoch müssen diese neu abgeschlossen werden.²³⁴

Besonders von Bedeutung für die Gastronomie sind freie oder verbilligte Mahlzeiten und Getränke, die Arbeitgeber:innen ihren Arbeitnehmer:innen zur Verpflegung am Arbeitsplatz freiwillig gewährt. Diese sind ebenso steuerfrei. Darüber hinaus sind Gutscheine für Mahlzeiten bis zu einem Wert von 8,00 Euro pro Arbeitstag steuerfrei, wenn die Gutscheine nur am

²³¹ Vgl. WATZKA (2017), S. 75 f.

²³² Vgl. ROHDE (2020), S. 16.

²³³ S. § 13 (1) 13. b) EStG ff.

²³⁴ S. § 13 (1) 15. a) EStG.

Arbeitsplatz oder in einer Gaststätte zur dortigen Konsumation eingelöst werden. Eine Besonderheit stellen hier Gutscheine dar, die auch zur Bezahlung von Lebensmitteln verwendet werden können und nicht sofort konsumiert werden müssen, diese sind bis zu einem Betrag von 2,00 Euro pro Arbeitstag steuerfrei.²³⁵

Rabatte für Mitarbeiter:innen auf Waren und Dienstleistungen, die Arbeitgeber:innen in ihrem Unternehmen Kund:innen zum Verkauf anbieten, sind ebenso steuerfreie Möglichkeiten der Bonifikation von Mitarbeiter:innen. In diesem Fall dürfen die Dienstgeber:innen ihren Mitarbeiter:innen einen Rabatt von bis zu 20 Prozent abgabenfrei gewähren. Vergleichsbasis dazu ist der Endpreis für Letztverbraucher:innen im Geschäftsverkehr. Beträgt der Rabatt mehr als 20 Prozent sind jedenfalls 1.000,00 Euro abgabenfrei.²³⁶

Eine besondere Möglichkeit zur Vergütung von Mitarbeiter:innen stellt das Angebot von Fitnesskursen dar. Werden von Arbeitgeber:innen eigenen Einrichtungen gesundheitsfördernde Maßnahmen, wie Massagen oder Gymnastikkurse, angeboten, ist dieser geldwerte Vorteil in analoger Anwendung von § 3 Abs. 1 Z 13 EStG von der Steuer befreit. Hierbei ist entscheidend, dass die Arbeitgeber:innen die Verfügungsmacht über diese Einrichtung haben. Dies gilt auch bei der langfristigen Anmietung (z. B. jeden Montagnachmittag) eines Fitnessstudios oder Tennisplatzes.²³⁷

Wie hoch der Wert der Vergütung ist, hängt wiederum von mehreren Faktoren ab. Dabei gibt die Literatur mehrere Hinweise. WEIßENRIEDER²³⁸ stellt dar, dass Leistungszulagen von 10 bis 15 Prozent auf das Grundentgelt mit einer Schwankungsbreite von 20 bis 30 Prozentpunkten zu Entgeltdifferenzierungen führen, die von den Arbeitnehmer:innen als Anreiz, aber noch nicht als überproportionale leistungsvariable Vergütung wahrgenommen und als solche akzeptiert werden.

3.2.5 Das Cafeteria-System

Um sowohl Dienstgeber:innen als auch Dienstnehmer:innen die Auswahl der leistungsvariablen Vergütung zu erleichtern bietet sich das Konzept des Cafeteria-Systems an.

²³⁵ S. § 13 (1) 17 f. EStG.

²³⁶ S. § 13 (1) 21 EStG.

²³⁷ S. LStRI 2002 (2015) RZ 10077a, Onlinequelle [07.01.2021].

²³⁸ Vgl. WEIßENRIEDER (2019) in: WEIßENRIEDER (Hrsg.), S. 108 f.

Der Cafeteria-Ansatz besagt, dass es den einzelnen Arbeitnehmer:innen, wie in einem Selbstbedienungsrestaurant, selbst überlassen sein sollte, wie sie zwischen verschiedenen Entgeltbestandteilen bzw. -leistungen innerhalb eines bestimmten Budgets auswählen.

Die Zielsetzung besteht dabei darin, zusätzlich zu den Gehaltserhöhungen, die bei nettobezogener Betrachtung kaum profitabel für die einzelnen Arbeitnehmer:innen sind, attraktive Anreize für bestimmte Arbeitnehmer:innen bzw. Arbeitnehmer:innengruppen zu schaffen.²³⁹

Belohnung steht stets im Zentrum, in diesem Zusammenhang bezieht sich die Belohnung auf die Folgen, die nach erfolgreichen Handlungen oder mit Vollzug einer Leistung eintreten und die Befriedigung eines oder mehrerer Motive bewirken können. Zwei Arten sind hier analog zur Motivationstheorie²⁴⁰ zu differenzieren, einerseits die intrinsische Belohnung, die durch das Leistungsverhalten und ein erfolgreiches Leistungsergebnis selbst gegeben ist. Es handelt sich dabei um Bewusstseinszustände, die aus der Arbeit selbst entspringen und die Arbeitnehmer:innen unmittelbar erleben. Als Beispiele hierfür sind die Befriedigung durch die Anwendung von Einflussmechanismen, wie das beschriebene Kennzahlensystem²⁴¹, die Auseinandersetzung mit einer schwierigen, aber erreichbaren Zielsetzung²⁴², oder die in der Gastronomie ständig vorherrschende Zusammenarbeit mit Interaktionspartner:innen, zu nennen.

Demgegenüber steht die extrinsische Belohnung, die nach dem Leistungsverhalten oder einem Leistungsergebnis erfolgt. Sie ist Konsequenz des Arbeitsvollzuges bzw. ergibt sich aus den Begleitumständen der Arbeit, wie zum Beispiel dem Abschluss eines Auftrages. Die extrinsische Motivation wird durch Vorgesetzte, Kolleg:innen oder auch Kund:innen mittels Trinkgeld vermittelt.²⁴³

Mit dieser Individualisierung der Vergütung haben Arbeitnehmer:innen die Möglichkeit, diejenigen Komponenten zu wählen, die ihren Bedürfnissen am ehesten entsprechen und gleichzeitig auf jene Vergütung zu verzichten, die für sie von geringerer Bedeutung ist.²⁴⁴

Charakteristisch für das Cafeteria-Konzept sind dabei die Individualisierung von Entgeltbestandteilen entsprechend einem Wahlbudget, eine periodisch wiederkehrende Wahlmöglichkeit sowie eine Wahlmöglichkeit zwischen unterschiedlichen Alternativen. Damit soll

²³⁹ Vgl. WAGNER (1986), S. 16.

²⁴⁰ Vgl. Kapitel 2.2.1 Extrinsische und intrinsische Motivation, S. 7 ff.

²⁴¹ Vgl. Kapitel 3.1.2 Methode des Kennzahlensystems, S. 32 ff.

²⁴² Vgl. Kapitel 3.1.5 Methode der Team-Zielvereinbarungen, S. 49 ff.

²⁴³ Vgl. BERTHEL/BECKER (2017), S. 110; Vgl. Kapitel 2.2.1 Extrinsische und intrinsische Motivation, S. 7 ff.

²⁴⁴ Vgl. WAGNER (1986), S. 17.

sichergestellt werden, dass die individuellen Bedürfnisse der Arbeitnehmer:innen berücksichtigt werden, um der personalpolitischen Zielsetzung und der Erhöhung der Attraktivität des Anreizsystems gerecht zu werden.

Dabei setzt ein erfolgreiches Cafeteria-System voraus, dass von den Dienstgeber:innen ein ausreichendes Budget zur Verfügung gestellt wird, das es erlaubt, eine angemessene Anzahl attraktiver Wahlmöglichkeiten anzubieten.²⁴⁵

Bei der Bemessung der Leistungen gilt es zu beachten, dass bereits ein Anteil an gesetzlich und tarifvertraglich normierter Leistungen gegeben ist und daher die Wirkung einer Individualisierung in gewissen Entlohnungsstufen spürbarer sein kann. In den höheren Ebenen der Unternehmenshierarchie besteht beispielsweise ein größerer Spielraum für Entgeltsindividualisierung, da auf diesen Ebenen der Grundgedanke der variablen Einkommensbestandteile durch Boni oder Leistungsprämien bereits etabliert ist. Hinzu kommt, dass in den letzten Jahren insbesondere um Fach- und Führungskräfte ein Wettbewerb entbrannt ist, der viele Unternehmen vor die Aufgabe stellt, gerade auf diesen Ebenen attraktive Bedingungen zu schaffen.²⁴⁶

Im Hinblick auf die Gestaltung des hier beschriebenen Vergütungskonzepts und der damit verbundenen Vergütung von Teamleistungen kann jedoch angenommen werden, dass höheren Hierarchieebenen die angebotenen variablen Leistungen weniger Vorteile bringen, als niedrigeren Hierarchie- und Einkommensgruppen.²⁴⁷

Es ist jedoch zu beachten, dass die Wahlfreiheit, die das Cafeteria-System bietet, bereits jetzt im Hinblick auf die Verwendung des Netto-Einkommens der Arbeitnehmer:innen besteht. Ein Cafeteria-Plan ist deshalb laut WAGNER²⁴⁸ nur dann attraktiv, wenn sich mit der angebotenen Wahlmöglichkeiten das bisherige Netto-Einkommen oder der bisher wahrgenommene Nutzen direkt oder indirekt, aber individuell messbar, erhöht.

Nicht zuletzt können Cafeteria-Pläne aber auch nur dann funktionieren, wenn möglichst frühzeitig bekannt ist, welche Leistungsarten bei den Arbeitnehmer:innen in ihrer Wertschätzung relativ am beliebtesten sind und welche nicht. Dies kann z. B. durch Betriebsbefragungen erfolgen.²⁴⁹

Die Attraktivität der angebotenen Leistungen ist daher eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass das Anreizsystem eines Unternehmens positive Wirkung zeigt. Für die Wirtschaftlichkeit des

²⁴⁵ Vgl. WAGNER (2005) in: ZANDER/WAGNER (Hrsg.), S. 139.

²⁴⁶ Vgl. GRAWERT (2012) in: ARMUTAT/SEISREINER (Hrsg.), S. 112 f.

²⁴⁷ Vgl. Kapitel 3.2.4 Mögliche Entlohnungsarten, S. 70 f.

²⁴⁸ Vgl. WAGNER (1986), S. 19 f.

²⁴⁹ Vgl. WAGNER (1986), S. 19 f.

Systems sind jedoch auch die Kosten der zur Auswahl stehenden Leistungen relevant. Bei der Attraktivität kommt es darauf an, wie viel Entgelt Arbeitnehmer:innen für die ausgewählte Leistung aufbringen müssten, um diese aus ihrem alternativen Gehalt zu bezahlen. Diese Art der Messung der Attraktivität von angebotenen Leistungen wird als relativer Anreizwert bezeichnet. Bei einem eins-zu-eins-Verhältnis zwischen angebotener Leistung und dafür aufzuwendendem Netto-Einkommen, stehen Arbeitnehmer:innen der angebotenen Leistung neutral gegenüber. Dann ist die Auszahlung der variablen Entlohnungsbestandteile in Form einer Wahlleistung für die Arbeitnehmer:innen von genau dem gleichen Wert wie eine Auszahlung als Direktentgelt. Je größer die Verhältnis-Zahl ist, desto größer ist der Netto-Preisvorteil und damit die Attraktivität des Anreizes.

Ein Beispiel: Arbeitnehmer:innen können zwischen einer Direktauszahlung von monatlich Brutto € 30,00 und einem Handyvertrag wählen. Bei einem Einkommen von ca. € 3.000,00 im Monat würde sich die Gehaltserhöhung von € 30,00 also auf das Nettogehalt nur in Höhe von knapp € 15,00 auswirken. Ein Handyvertrag kostet extern etwa € 30,00 im Monat. Daher beträgt der subjektive Wert des Handyvertrages im Verhältnis zur Direktentgeltauszahlung zwei, sofern der Bedarf nach einem Handyvertrag besteht.²⁵⁰ Der relative Anreizwert wird demnach wie folgt berechnet:

$$\text{Relativer Anreizwert} = \text{€ } 30,00 / \text{€ } 15,00 = 2$$

Der Wert der Leistung und damit sein Anreizwert ist für Arbeitnehmer:innen, immer vorausgesetzt, dass sie die jeweilige Leistung benötigen, doppelt so hoch wie die Direktentgeltauszahlung. Wichtig ist, dass es sich beim relativen Anreizwert um eine subjektive Größe handelt. Dabei ist der Wert einer Leistung, der von den Arbeitnehmer:innen einer bestimmten Leistung beigemessen wird, ausschlaggebend. Die Subjektivität wird dabei einerseits von den individuellen Bedürfnissen und der Situation beeinflusst und zum anderen von der Informationen über die Kosten, die den Arbeitnehmer:innen für die Leistung entstehen würden, sollten sie diese von ihrem Nettoeinkommen bestreiten müssen.

Obwohl Arbeitnehmer:innen, die selbst über die Struktur ihrer Entlohnung entscheiden können, tendenziell mehr Interesse an entsprechenden Informationen zeigen, kann in der Praxis nicht davon ausgegangen werden, dass Arbeitnehmer:innen ausreichend darüber informiert sind. Daher ist die Transparenz der Angebote wichtig. Wenn Arbeitnehmer:innen nicht wissen, was angeboten wird und wie hoch der Wert einer Option ist, sind alle positiven Effekte wirkungslos.²⁵¹

²⁵⁰ Vgl. WAGNER (2020), S. 277 f.

²⁵¹ Vgl. WAGNER (2020), S. 277 f.

Als zweite Kostendimension müssen die Kosten, die das Unternehmen für die entsprechende Leistung aufwenden muss, berücksichtigt werden. Als Vergleichsgröße dient wieder der Aufwand für eine Direktentgeltzahlung.²⁵² Dies bedeutet folglich, dass die angebotenen Leistungen des Unternehmens im Verhältnis zum subjektiven Empfinden der Wertigkeit von Arbeitnehmer:innen auch dem Unternehmen Kostenersparnisse einbringen muss.

3.3 Reflexionsphase

Die Implementierung neuer Anreizmodule muss, wie bei allen betriebswirtschaftlichen Handlungsweisen ökonomisch legitim sein. Dabei muss das neu eingeführte Entlohnungs- und Anreizsystem einerseits für die Arbeitnehmer:innen, andererseits aber auch für das Unternehmen von Vorteil sein.

Ein Weg, um die Legitimität von solchen Systemen zu überprüfen ist der Kosten-Nutzen-Vergleich. Dieser eruiert, ob sich das neue Anreizsystem in der Praxis rechnet. Daher ist eines der Ziele der Reflexionsphase, diesen Vergleich anzustellen und so den Nutzen des neuen Systems auf die Probe zu stellen.

3.3.1 Effektivität und Effizienz des Anreizsystems

In der Reflexionsphase ist es wichtig zu eruieren, wie effektiv und effizient das neu eingeführte System im Vergleich zu vorherigen Regelung funktioniert und daraus folgend, welche Maximalnutzen das Unternehmen aus den getroffenen Maßnahmen ziehen kann.

Hinsichtlich der Effektivität eines unternehmerischen Anreizsystems aus der Perspektive des Unternehmens wird zwischen mehreren Arten der Effektivität unterschieden. Das Kriterium der Effektivität ist einerseits aus Unternehmensperspektive für ein unternehmerisches Anreizsystem erfüllt, wenn die jeweiligen Arbeitnehmer:innen unter dem Einfluss des Systems eine positive Arbeitsleistung erbringen. Ein unternehmerisches Anreizsystem ist umso effektiver, je positiver die Arbeitsleistung ist. Andererseits ist das Kriterium der Effektivität aus Unternehmensperspektive für ein unternehmerisches Anreizsystem erfüllt, wenn die jeweiligen Arbeitnehmer:innen unter dessen Einfluss mindestens die von ihnen geforderte Arbeitsleistung erbringen. Ein unternehmerisches Anreizsystem ist von dieser Prämisse ausgehend umso erfolgreicher, je positiver die Abweichung der erbrachten Arbeitsleistung im Vergleich zur geforderten Arbeitsleistung ist.

²⁵² Vgl. GRAWERT (2012) in: ARMUTAT/SEISREINER (Hrsg.), S. 114 ff.

Aus dieser Gesamtsicht auf die Effektivität eines unternehmerischen Anreizsystems lässt sich ein Effektivitätsverständnis bezüglich eines einzelnen Anreizes ableiten.²⁵³

Darüber hinaus muss auch der Faktor der Effizienz differenziert betrachtet werden. Das erste Kriterium ist aus Unternehmensperspektive für ein unternehmerisches Anreizsystem erfüllt, wenn die jeweiligen Arbeitnehmer:innen eine Arbeitsleistung erbringen, deren Wert die Kosten des Anreizsystems übersteigt. Ein unternehmerisches Anreizsystem ist daher umso effizienter, je größer die Differenz zwischen dem Wert der Arbeitsleistung und den Kosten, die für das Anreizsystems anfallen, ist.

Ein weiteres Kriterium für die Effizienz ist dann erfüllt, wenn Arbeitnehmer:innen eine Arbeitsleistung erbringen, deren Wert die Kosten des Anreizsystems mindestens um eine geforderte Höhe übersteigt. Das Anreizsystem ist folglich umso effizienter, je mehr die Differenz zwischen dem Wert der Arbeitsleistung und den Kosten des Anreizsystems die geforderte Höhe übersteigt.

Aus dieser Gesamtsicht kann, wie bereits bei der Effektivität, auf ein Effizienzverständnis bezüglich eines einzelnen Anreizes geschlossen werden.

Die Komplexität, ein möglichst effizientes Anreizsystem einzuführen, ergibt sich daraus, dass zwischen den erzeugten Anreizen Beziehungen bestehen, die dazu führen, dass einige Anreize in der von den Arbeitnehmer:innen wahrgenommenen Ganzheit des unternehmerischen Anreizsystems dominieren, während andere zwischen diesen untergehen. Daraus ergibt sich, dass ein neuer Anreiz im Rahmen eines unternehmerischen Anreizsystems erzeugt wird, der dazu führt, dass sich die Arbeitsleistung der jeweiligen Arbeitnehmer:innen unter dem Einfluss des neuen Anreizes um einen Wert erhöhen, der die Kosten dieses Anreizes übersteigt. Gleichzeitig kann der neue Anreiz dazu führen, dass ein anderer Anreiz, der bereits zuvor existent und auch effizient war, nun durch den neuen Anreiz überschattet wird, oder von den Arbeitnehmer:innen in der wahrgenommenen Ganzheit des unternehmerischen Anreizsystems nicht mehr bemerkt und damit verbunden ineffizient wird.²⁵⁴

Ebenso ist zu beachten, dass eine möglicherweise schlechte Handhabung eines in der Arbeit beschriebenen Systems nicht per se gegen das System spricht. Aufgrund der falschen Anwendung kann jedes Führungsinstrument pervertiert und wirkungslos, sogar schädlich werden. Daher ist in der Betrachtung des Outputs jeweils streng zwischen der Systemkonstruktion und der Systemhandhabung zu trennen. Für das Unternehmen ist es wichtig,

²⁵³ Vgl. WILLENBACHER (2017), S. 206.

²⁵⁴ Vgl. WILLENBACHER (2017), S. 208.

auch nach der Einführung eines Systems dessen korrekte Handhabung durch die Führungskräfte kritisch zu überprüfen.²⁵⁵

In diesem Zusammenhang ist von regelmäßigen Anpassungsnotwendigkeiten auszugehen, weshalb die Gestaltung eines unternehmerischen Anreizsystems als dynamischer Prozess zu verstehen ist.²⁵⁶

3.3.2 Kritische Betrachtung von variablen Vergütungssystemen

Die kritische Betrachtung von variablen Vergütungssystemen ist ein wesentlicher Teil aller Ebenen der Konzeption. In den bisherigen Kapiteln wurden die Empfehlungen stets kritisch betrachtet und deren teils negative Auswirkungen über die Theorie der intrinsischen und extrinsischen Motivation, sowie der Prinzipal-Agent-Theorie erklärt. Abschließend sollen im Rahmen der Reflexionsphase variable Vergütungssysteme allgemein kritisch betrachtet und deren Auswirkungen auf Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen analysiert werden.

Um sich positiv einzubringen müssen Arbeitnehmer:innen wissen und verstehen, was im Unternehmen geschieht und warum. Führungskräfte sollten daher nicht nur Entscheidungen und Ergebnisse kommunizieren, sondern auch Hintergrundinformationen. Wann immer möglich sollte daher nicht nur das Ergebnis, sondern auch der laufende Prozess transparent gemacht werden. Selbstverständlich können Arbeitnehmer:innen in diesen Prozess auch eingebunden werden, indem ihnen Einfluss auf die Definition der eigenen Ziele und die Gestaltung der Arbeitsbedingungen eingeräumt wird. Je mehr Arbeitnehmer:innen das Gefühl haben, selbstwirksam zu sein, desto mehr steigt die Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen.²⁵⁷

Boni führen häufig zu Verzerrungen. Die Konzentration liegt auf messbaren, lohnenswerten Aufgaben, andere Aufgaben und somit auch Verhaltensweisen werden vernachlässigt. Dies führt zum sogenannten Multi-Task-Problem. Beobachten ließ sich dies in den USA, wo Lehrende einiger Staaten einen Bonus für gute Abiturnoten ihrer Schüler:innen erhielten. Die Konsequenz: Die Noten wurden besser. Allerdings konzentrierten sich die Lehrenden vermehrt auf Test-Drill und kaum mehr darauf, das Interesse der Schüler:innen am Unterrichtsstoff zu fördern. Zudem

²⁵⁵ Vgl. WATZKA (2017), S. 24.

²⁵⁶ Vgl. WILLENBACHER (2017), S. 208 f.

²⁵⁷ Vgl. ROHDE (2020), S. 15.

fingen die Lehrenden in höheren Klassen an, schwache Schüler:innen schnellstmöglich aus den Klassen zu bekommen.²⁵⁸

Dies zeigt, dass die Beurteilung von Vorgesetzten subjektiv und geprägt durch deren Einstellung, Vorurteile und Stimmungen ist. Das hat zur Folge, dass Führungskräfte unzutreffende und damit inakurate Signale über die Leistung und die Kompetenz von Arbeitnehmer:innen abgeben, obwohl sie Informationen haben, die Beurteilungen ermöglichen würden. So werden Vorfälle aus jüngster Vergangenheit mehr beachtet, als die durchschnittliche Leistung über den gesamten Leistungszeitraum. Das führt wiederum dazu, dass kürzlich, womöglich unerheblich und unübliche Fehler eine unverhältnismäßig große Auswirkung auf die Beurteilung der Arbeitnehmer:innen haben.²⁵⁹

Leistungsbeurteilungen als Teil des Talentmanagement-Prozesses funktionieren nur im Zusammenspiel mit Elementen wie Personalentwicklung und Employer-Branding. Das Verknüpfung dieser Elemente spielt eine wesentliche Rolle, wenn es darum geht qualifizierte Arbeitnehmer:innen zu gewinnen und zu halten. Gute Systeme für die Arbeitnehmer:innenbewertung erfordern Investitionen, jedoch reduziert ein durchdachtes und vor allem gelebtes Talent-Management-System deutlich den Bedarf an zusätzlichen und teuren Mechanismen der Arbeitnehmer:innensteuerung und lässt damit dem Management mehr Zeit, sich um die relevanten Aspekte des Geschäfts zu kümmern.²⁶⁰

Personen, die ihre Ziele kennen sind motivierter. ZEYRINGER²⁶¹ konnte in einer Studie zum Thema Arbeitsmotivation feststellen, dass jene Arbeitnehmer:innen, die hoch motiviert sind, einerseits ihre Ziele kennen und andererseits diese auch regelmäßig besprechen. Weniger motivierten Arbeitnehmer:innen hingegen sind kaum Ziele bekannt. Laut der Studie ergibt sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen Vorhandensein von Zielen und der Höhe der Motivation. Werden Arbeitnehmer:innen in den Zielgestaltungsprozess eingebunden, so steigt deren Motivation nochmals. Dort wo Arbeitnehmer:innen hoch motiviert sind, ist der Anteil jener, die in den Prozess der Zielgestaltung eingebunden werden, verhältnismäßig höher als bei jenen, die weniger motiviert sind.

Ein Art Domino-Effekt löst nach PFEFFER/DEVOE²⁶² die Verrechenbarkeit von Stunden aus: Menschen, die es am Arbeitsplatz gewohnt sind, in verrechenbaren Stunden zu denken, wägen

²⁵⁸ Vgl. WEIBEL/SAPEGINA (2019), S. 6.

²⁵⁹ Vgl. GRABNER/KÜNNEKE (2020), S. 25.

²⁶⁰ Vgl. GRABNER/KÜNNEKE (2020), S. 26.

²⁶¹ Vgl. ZEYRINGER (2010), S. 78 f.

²⁶² Vgl. PFEFFER/DEVOE (2009), S. 500 ff.

auch ihre Freizeit in Opportunitätskosten ab. Dies führt dazu, dass sie weniger Zeit für Freunde und Familie „aufwenden“ und in Folge deren Lebenszufriedenheit sinkt.

Ebenso bekannt ist das Fehlverhalten, das durch extrinsische Belohnungen hervorgerufen wird. Entsteht eine zu hohe Risikobereitschaft oder Selbstüberschätzung, werden Arbeitnehmer:innen dazu angespornt, das Vergütungssystem zu ihren Nutzen auszutricksen.²⁶³

Dem wäre zu entgegnen, dass jene Personen, die keine Ziele haben, auch keine Probleme hätten. Daraus folgt wiederum, dass jemand der vermeiden möchte, jemals ein Problem zu haben, es auch vermeiden muss, Ziele zu haben, denn mit diesem Denkansatz können jene Ziele erst gar nicht verfehlt werden. Allerdings kann das eigentliche Problem in einer fehlerhaften Zielsetzung bestehen. Daraus ergibt sich, dass die Formulierung von Zielen Gegenstand der Problemanalyse sein muss, denn ohne Ziele sind rationale Entscheidungen in Organisationen nicht möglich. Entscheidungen zu treffen gilt jedoch als zentrale Aufgabe von Führungskräften, was wiederum die Auswahl zwischen Handlungsalternativen bedeutet. Dies ist nur sinnvoll möglich, wenn die Handlungsalternativen vorher möglichst eindeutig bewertet wurden. Rationale Entscheidungen zu treffen ist gleichbedeutend mit der Wahl der Handlungsalternative, die vorab definierte Ziele am besten abdeckt. Für ein hochwertiges und zielführendes Entscheidungsverfahren muss es also gelingen, alle relevanten Ziele der Entscheidungsträger:innen über die angelegten Entscheidungskriterien abzubilden. Werden Entscheidungen nicht stringent an den ausgewählten Zielen orientiert, so münden diese in Irrationalität und sind zufallsgesteuert.²⁶⁴

Das variable Vergütungssystem nimmt eine verstärkende Rolle ein: Das Unternehmen sollte die Arbeitnehmer:innen so vergüten, wie sie geführt werden.²⁶⁵

Wie bereits in Bezug auf Arbeitnehmer:innengespräche und persönliche Ziele²⁶⁶ beschrieben wurde, ist sowohl die Auswahl der einzelnen Kriterien als Bemessungsgrundlage der Vergütung als auch deren Kombination von Bedeutung. Dies führt bei eng miteinander verwobenen Teilaufgaben dazu, dass deren Erfüllung zwar finanziell angereizt und belohnt werden soll, diese jedoch nicht adäquat in Erfolgskriterien übersetzt werden können, obwohl sie zur Gesamtaufgabe zählen. Dabei kann es geschehen, dass dysfunktionale Wirkungen verursacht werden, da sich

²⁶³ Vgl. GREVE/PALMER/POZNER (2010), S. 61; Vgl. Kapitel 2.2.2.2 Hidden Action und Moral Hazard, S. 13.

²⁶⁴ Vgl. WATZKA (2017), S. 9 f.

²⁶⁵ Vgl. KIESER (2016), S. 17.

²⁶⁶ Vgl. Kapitel 3.2.1 Arbeitnehmer:innengespräche und persönliche Ziele, S. 59 ff.

das Arbeitnehmer:innenverhalten nicht auf die Aufgabenerfüllung an sich, sondern auf die potenziell vergüteten Teilaufgaben konzentriert.²⁶⁷

²⁶⁷ Vgl. BERTHEL/BECKER (2017), S. 628 ff.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Mithilfe dieser Arbeit wird geklärt, wie ein leistungsvariables Vergütungssystem für den Kooperationspartner ausgestaltet sein muss, um Mitarbeiter:innen zu motivieren und diese langfristig im Unternehmen zu halten. Um diese Frage zu beantworten, ist es vorab nötig, sich mit den Eigenheiten der betrachteten Branche sowie den Grundlagen der Motivation von Mitarbeiter:innen zu beschäftigen. Dazu wird am Beginn der Arbeit die Gastronomiebranche und insbesondere der Teil der Systemgastronomie vorgestellt und im Anschluss die Motivation der Mitarbeiter:innen in dieser Branche näher beleuchtet. Wesentlich hierbei ist die Aufteilung in intrinsische und extrinsische Motivation. Hierbei wird festgestellt, dass sich leistungsvariable Vergütung nicht nur positiv auf Unternehmen auswirken kann. So sind die Einführung eines solchen Systems bei komplexen Tätigkeiten und an individuelle Kriterien geknüpfte Vergütung mit Nachteilen verbunden. Je interessanter und komplexer eine Aufgabenstellung wahrgenommen wird, desto eher führt diese Form der Vergütung zur Verdrängung der intrinsischen Motivation.

Ebenso wesentlich ist die Kommunikation zwischen Dienstgeber:innen und Dienstnehmer:innen. Dieser Thematik widmet sich die Prinzipal-Agent-Theorie. Im Mittelpunkt dieser Theorie steht der Vertrag zwischen dem Prinzipal und den Agent:innen und den damit verbundenen Interessenskonflikten. Die Kernaussage des Kapitels lässt sich damit zusammenfassen, dass Agent:innen einen Anspruch darauf haben, dass ihre persönlichen Leistungen angemessen entlohnt werden, ebenso wie die Prinzipale das Recht haben, mit ihrem Betrieb Geld verdienen zu wollen. Hierbei ist es wesentlich, wie die jeweiligen Prinzipale die Agent:innen führen und emotional beeinflussen. Hier knüpft die Prinzipal-Agent-Theorie an die Theorie der intrinsischen und extrinsischen Motivation an. Wichtig dabei ist, dass es keinen wesentlichen Gegensatz zwischen den Interessen von Prinzipalen und Agent:innen geben muss.

Des Weiteren zeigt Kapitel zwei die verschiedenen Arten von Vergütungssystemen auf. Hierbei kann festgestellt werden, dass leistungsbezogene Vergütungselemente dazu geeignet sind, Leistungen von Arbeitnehmer:innen systematisch in Entgelt zu übersetzen, was dazu führen kann, dass Schwankungen beim Entgelt ein Resultat der Leistungsergebnisunterschiede darstellen. Darüber hinaus wird gezeigt, dass variable Vergütung als individuelles Leistungsfeedback und Motivation dienen kann. Die Prämisse der Arbeit, dass beim Kooperationspartner kein unverhältnismäßig hoher Aufwand entstehen darf, wird dahingehend befolgt, dass variable Vergütungselemente zur Flexibilisierung der Personalkosten in Abhängigkeit vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens stehen. Aus diesen Erkenntnissen, in Kombination mit den vorangegangenen Themenstellungen Motivation und Prinzipal-Agent-Theorie, mündet das Kapitel in der Beschreibung der Anreizsysteme. Ein Anreizsystem bildet dabei ein vielfältiges Instrument, das das Verhalten der Arbeitnehmer:innen aktivieren, steuern

und verändern kann. Anreizsysteme verbessern auf diese Weise das Verhalten der Arbeitnehmer:innen entsprechend den Vorstellungen der Unternehmensführung.

In Kapitel drei wird untersucht, welche Phasen die Entwicklung eines leistungsvariablen Vergütungssystems für die Einführung beim Kooperationspartner durchlaufen muss. Hierbei werden die Schritte der einzelnen Phasen beschrieben, die notwendig sind, um diese erfolgreich abzuschließen. Das Kapitel zeigt in Verbindung mit den Erkenntnissen aus der Motivations- und Prinzipal-Agent-Theorie, welche Auswirkungen die variable Entlohnung auf Mitarbeiter:innen und den Kooperationspartner haben kann und welche Handlungsempfehlungen daraus abgeleitet werden können.

Am Beginn des dritten Kapitels steht die Planungsphase. Diese legt den Grundstein für das System. In dieser Phase werden drei Methoden vorgestellt, mithilfe welcher sich in weiterer Folge durch die Kombination oder Einzelbetrachtung der Methoden variable Gehaltsbestandteile je Erfüllungsgrad errechnen lassen.

Bevor mit der Planung der Methodenebene begonnen werden kann, widmet sich Kapitel drei der Prüfung der Tauglichkeit eines Unternehmens. Hierbei kann festgestellt werden, dass der Kooperationspartner sowohl die institutionellen, die unternehmenskulturellen, als auch die personellen Voraussetzungen für die Einführung eines leistungsvariablen Vergütungssystems erfüllt. Hierbei wird empfohlen, die Tauglichkeitsmerkmale im Auge zu behalten und im Bedarfsfall einer Abweichung zeitgerecht entgegenzusteuern.

Im Anschluss an die Prüfung der Tauglichkeit beschreibt die Arbeit die Methode des Kennzahlensystems. Bei der Auswahl der Kennzahlen wird darauf Wert gelegt, dass sie den Grundsätzen der Prinzipal-Agent-Theorie entsprechen. Dabei wird besonders auf die Vereinbarkeit der Beeinflussbarkeit der Kennzahl durch Arbeitnehmer:innen und dem aus der Prinzipal-Agent-Theorie stammenden Moral-Hazard-Ansatz geachtet. Bei der Auswahl wird ebenso darauf geachtet, kein eindimensionales Leistungsverhalten zu fördern und gleichzeitig den Arbeitnehmer:innen die Möglichkeit zu bieten, den Weg zur Zielerreichung so zu wählen, dass dieser zu ihren bevorzugten Verhaltenstendenzen und zu ihrer Persönlichkeitsstruktur passt. Hierbei wird als Handlungsempfehlung die Einführung der Kennzahlen Wareneinsatzquote, Personalintensität, der Rang des Betriebes auf einschlägigen Websites sowie der Zielerreichungsgrad Zentraleinkauf gesetzt. Hierbei werden je Kennzahl Richtwerte aus der Literatur sowie aus den Vorgaben des Kooperationspartners ermittelt, um diese in weiterer Folge als Zielerreichungsgrade und damit als Bemessungsgrundlage der variablen Vergütung anwenden zu können.

In einem weiteren Schritt werden die Kennzahlen auf Zielbeziehungen zueinander untersucht. Hierbei kann festgestellt werden, dass sich vor allem zwischen der Wareneinsatzquote und der

Personalintensität in Kombination mit dem Zentraleinkauf ein Zielkonflikt feststellen lässt. Es wird empfohlen, im Bedarfsfall die Wareneinsatzquote und die Personalintensität in einem ersten Schritt einzeln und daraufhin gemeinsam zu betrachten.

Auf die Kennzahlenmethode folgt die Betrachtung der individuellen Leistung. In diesem Teil der Arbeit wird zwar festgestellt, dass individuelle Bonifikation in vielen Konzepten von variablen Entlohnungssystemen eine zentrale Rolle spielt, sich jedoch vermehrt Negativbeispiele für die variable Vergütung von individueller Leistung finden und sogar ein negativer Zusammenhang zwischen individuellen und insbesondere monetär vergoltenen Leistungen festgestellt wurde. Auch hier ist die anfangs getroffene Unterscheidung zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation zentral. Bei intrinsisch motivierten Tätigkeiten, wie der einer Servicekraft, ist der Effekt der negativen Auswirkung variabler Entlohnung auf die Motivation und Leistung besonders stark zu beobachten. Daher wird bei den darauffolgenden Methoden der Leistungsvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen auf die Betrachtung von einzelnen Mitarbeiter:innen verzichtet.

Dieses Vorgehen bestätigt auch das auf das Kapitel der individuellen Leistung folgende Kapitel der Teamleistung. Hier kann festgestellt werden, dass Gruppenprämien einen Anreiz dafür schaffen, zusammenzuarbeiten und sich gegenseitig zu unterstützen, um das gemeinsame Ergebnis besser ausfallen zu lassen und so die intrinsische Motivation und die Arbeitszufriedenheit der Gruppenmitglieder:innen zu steigern. Hierbei wird die Handlungsempfehlung gesetzt, als Führungskraft im Bedarfsfall korrigierend einzugreifen und durch Information über den aktuellen Leistungsstand und regelmäßiges Leistungsfeedback die Einflussmöglichkeit des Einzelnen auf die Teamprämie hervorzuheben und so die Motivation weiter zu fördern.

Als weitere Methode behandelt die Arbeit Team-Zielvereinbarungen. Hierbei werden weniger messbare Parameter in den Beurteilungskatalog aufgenommen. Dies geschieht durch einen regelmäßigen und definierten Prozess, in dem aus übergeordneten Unternehmenszielen Ziele der nachgeordneten Bereiche abgeleitet werden. Dies geschieht in Gesprächen zwischen Dienstgeber:innen und Dienstnehmer:innen, auf welche sich beide mittels Fragebögen vorbereiten. Die Arbeit bietet eine Empfehlung zur Gestaltung dieser Fragebögen.

Aus den durch die Gespräche abgeleiteten Team-Zielvereinbarungen lässt sich durch einen am Ende der Zielerfüllungsperiode stehenden Soll-Ist-Vergleich das Ausmaß der Zielerreichung bemessen und so der Erfüllungsgrad zur Berechnung der leistungsvariablen Vergütung bestimmen. Als Handlungsempfehlung wird hier darauf verwiesen, dass bei einer Verfehlung der Ziele eine intensive Abweichungsanalyse durchzuführen ist, in welcher die Gründe für das Ergebnis eruiert und auf Grundlage derer Anpassungen bei Arbeitsvollzügen vorgenommen werden müssen, Ziele anders gesetzt oder das Führungsverhalten angepasst werden muss.

Als dritte Methode wird die Team-Leistungsbeurteilung vorgestellt. Die Leistungsbeurteilung kann dabei von Vorgesetzten oder von einer Beurteiler:innengruppe durchgeführt werden. Die Methode bietet die Möglichkeit, die von Arbeitnehmer:innen ausgeführten, nicht präzise messbaren Aktivitäten durch die Führungskraft zu beurteilen. Wesentlich dabei ist die Formulierung klarer Erwartungen sowie eine intensive Leistungswahrnehmung durch die Beurteiler:innen. Die Übersetzung der Beurteilung in Entgelt erfolgt dabei durch Beurteilungsmerkmale sowie durch eine von der Führungskraft definierte Beurteilungsskala.

Mit der erfolgreichen Planung der beschriebenen Methoden ist die erste Phase des Prozesses abgeschlossen. Drauf folgt in der zweiten Phase - die Implementierung des Systems.

In diesem Kapitel wird zu Beginn darauf eingegangen, wie einzelne Mitarbeiter:innen auch außerhalb ihres Teams motiviert und so zum Verbleib im Unternehmen bewegt werden können. Denn selbst wenn die Arbeit von der Koppelung von Einzelbeurteilungen an das System der leistungsvariablen Vergütung absieht, ist es doch wesentlich für die Motivation der Mitarbeiter:innen, dass sie von der Führungskraft als Individuum mit persönlichen Werten, Motiven und Zielen wahrgenommen werden. Daher wird die Handlungsempfehlung ausgesprochen, persönliche Arbeitnehmer:innengespräche zu führen. Wesentlich dabei ist, dass sich auch hier Dienstgeber:innen und Dienstnehmer:innen gut auf die Gespräche vorbereiten und beide über die Ziele dieser informiert sind.

Im Anschluss wird die Leistung der Teams mittels einer Skala eingestuft. Das Kapitel beantwortet die Frage, wie die Leistungen der Methodenebene eingestuft und unterschiedliche Grade der Zielerreichung gemessen werden können. Hierdurch ist es möglich, jedes Leistungsmerkmal mit einer eigenen Skala und folglich mit eigenen Stufenbeschreibungen zu versehen. Dabei wird empfohlen, durch vereinheitlichte Skalen für alle Betriebe des Kooperationspartners einen statischen Charakter der Skalen herzustellen und so aufgrund der Orientierung an durchschnittlichen Bezugsgrößen, die entwickelten Skalen langfristig verwenden zu können. Ebenso wird davon abgeraten, Skalenbenennungen so zu wählen, dass sie an ein Schulnotensystem erinnern. Auf Grundlage der Handlungsempfehlungen zur Skalengestaltung ist es Beurteiler:innen mit einer zusätzlichen verbalen Argumentation möglich, eine Skala einzuführen, die die Leistung der jeweiligen Teams transparent darstellt und zur Berechnung von variablen Gehaltsbestandteilen geeignet ist.

Das darauffolgende Kapitel führt die Methoden und die durch die Skalen ermittelten Zielerreichungsgrade zusammen. In diesem Kapitel wird gezeigt, wie ein konkreter Wert zur Ermittlung des Zielerreichungsgrades festgestellt werden kann.

Dieser Wert kann grundsätzlich über einen prozentualen Aufschlag auf die Fixvergütung oder als Absolutbetrag definiert werden.

Auch dieses Kapitel zeigt, dass sich durch die Auswahl mehrerer Bezugsgrößen Stabilisatoren ergeben, die, sollte es auf einer Seite zur Nichterreichung von Zielen kommen, durch die Erreichung von Zielen an anderen Stellen eine motivationsstabilisierende Wirkung auf das Team und damit auf den gesamten Betrieb haben.

Die Arbeit gibt mehrere Methoden der Zielerreichungsbeurteilung vor, dabei legt das Kapitel fest, in welcher Weise diese für die Ermittlung der Höhe der Vergütung miteinander verknüpft werden. Für diese Verknüpfung von Bezugsgrößen bietet die Arbeit zwei Möglichkeiten: die additive und die multiplikative Verknüpfung von Bezugsgrößen. In diesem Kapitel wird aufgrund der einfacheren Handhabung die Methode der additiven Verknüpfung empfohlen. Bei dieser Methode werden die Bezugsgrößen zuerst getrennt voneinander betrachtet und mit dem jeweiligen Zielerfüllungsgrad multipliziert. Im Anschluss ergibt sich der Gesamtbonus durch die Addition der einzelnen Boni aus den unterschiedlichen Bezugsgrößen.

Nachdem der Bonus berechnet wurde, muss noch die Frage beantwortet werden, wie Mitarbeiter:innen für ihre Arbeit variabel vergütet werden können. Dazu werden in einem weiteren Kapitel mehrere mögliche Entlohnungsarten vorgestellt. Hierbei wird empfohlen, Qualifikationen für Mitarbeiter:innen anzubieten. Arbeitnehmer:innen empfinden nämlich Förderung durch Personalentwicklung als Anreiz. Des Weiteren zeigen Qualifizierungsinvestitionen und die Miteinbeziehung der Mitarbeiter:innen in die Planungen dieser das Interesse des Unternehmens an den Arbeitnehmer:innen. Darüber hinaus können Teams positiv beeinflusst werden, indem Gelegenheiten geschaffen werden, bei denen sich die Arbeitnehmer:innen besser kennenlernen können. Dabei muss es sich nicht immer um Teambuilding-Events handeln. Hier bietet sich auch die Möglichkeit von gemeinsamen Mittagessen an, die vom Kooperationspartner über die leistungsvariable Vergütung finanziert werden.

Eine weitere Möglichkeit zur Auswahl von geeigneten Vergütungen findet man in § 3 EStG. Dieser besagt, dass viele Zuwendungen steuerfrei bleiben, wenn sie allen Mitarbeiter:innen oder definierten Gruppen gewährt werden. Beispielhaft sind hier verbilligte Mahlzeiten und Getränke, Rabatte für Mitarbeiter:innen auf Waren und Dienstleistungen oder das Angebot von Fitnesskursen zu nennen.

Um den Dienstgeber:innen die Auswahl der leistungsvariablen Vergütung zu ermöglichen, wird des Weiteren das Konzept des Cafeteria-Systems vorgestellt. Hierbei wird es den einzelnen Arbeitnehmer:innen, wie in einem Selbstbedienungsrestaurant, selbst überlassen, wie zwischen den verschiedenen Leistungen innerhalb des zur Verfügung gestellten Budgets ausgewählt wird. Charakteristisch für dieses Konzept sind dabei die Individualisierung von Entgeltbestandteilen

innerhalb des Wahlbudgets, eine periodisch wiederkehrende Wahlmöglichkeit sowie eine Wahlmöglichkeit zwischen unterschiedlichen Alternativen. Die Besonderheit dieses Ansatzes besteht darin, dass die Wahlfreiheit bereits jetzt im Hinblick auf die Verwendung des Netto-Einkommens der Arbeitnehmer:innen besteht. Bei der Attraktivität des Systems kommt es jedoch darauf an, wie viel Entgelt Arbeitnehmer:innen für die ausgewählte Leistung aufbringen müssten, um diese aus ihrem alternativen Gehalt zu bezahlen. Diese Art der Messung der Attraktivität von angebotenen Leistungen wird als relativer Anreizwert bezeichnet.

Als dritte und abschließende Phase wird die Reflexionsphase beschrieben. Hier ist es wichtig zu eruieren, wie effektiv und effizient das neu eingeführte System funktioniert. Dabei gilt es zu beachten, dass die Möglichkeit besteht, dass bei falscher Anwendung des Führungsinstruments das System wirkungslos oder sogar schädlich werden kann. Diese Tatsache muss jedoch nicht ausdrücklich gegen das System selbst sprechen. Eine wichtige Erkenntnis, die aus dem Kapitel hervorgeht, ist, dass am Ende der Reflexionsphase wiederum Anpassungsnotwendigkeiten vorzunehmen sind und so Teile des Systems wieder zurück in die Planungsphase verschoben werden. Auf diese Weise wird auch der Prozess der Einführung des leistungsvariablen Vergütungssystems erneut gestartet und so der Kreislauf des Systems, der zur stetigen Verbesserung dient, vollendet.

Am Schluss der Reflexionsphase wird das System schlussendlich kritisch betrachtet und mögliche Nachteile und negative Auswirkungen aufgezeigt.

Die Gastronomiebranche befindet sich im stetigen Wandel. Wie sich die Zukunft nach den Covid-19-Maßnahmen entwickeln wird, ist kaum abzusehen. Klar ist, dass sich Mitarbeiter:innen heute mehr denn je nach einer erfüllenden Arbeit sehnen, in der im Team gearbeitet wird und wo Leistung gewürdigt und belohnt wird.

In einer Branche, die wie kaum eine andere durch die aktuellen Maßnahmen betroffen ist, müssen neue Wege gegangen werden. Um damit für die Zukunft gewappnet zu sein, kann die aktuelle Situation nicht nur als Katastrophe, sondern muss auch als Chance wahrgenommen werden. Gerade in Zeiten von Covid-19 und der damit verbundenen Kurzarbeit und bevorstehender Massenarbeits- und Perspektivlosigkeit bietet das vorgestellte System eine Möglichkeit, bei der Mitarbeiter:innenführung neue Wege zu gehen und dabei die Leistung von Mitarbeiter:innen in den Vordergrund zu stellen und sie damit sichtbar zu machen. Nur so lässt sich nachhaltig und langfristig Motivation und Begeisterung für die Arbeit aufrechterhalten. Nur so leisten Mitarbeiter:innen ihr Bestes und tragen damit nicht mehr nur zum Erfolg des Betriebes, sondern auch zu ihrem eigenen bei.

Literaturverzeichnis

Monographien/Sammelwerke

ALPARSLAN, A. [2006]: Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie, 1. Auflage, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2006.

BERNARD, U. [2006]: Leistungsvergütung, Direkte und indirekte Effekte der Gestaltungsparameter auf die Motivation, 1. Auflage, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2006.

BERTHEL, J./BECKER, F. [2017]: Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 11., vollständig überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2017.

BEUSCART, J-S./MELLET, K. [2017]: Die Online-Stimmen von Verbrauchern in Form bringen: Algorithmischer Apparat oder Bewertungskultur?, in: Über die rechnerische Konstruktion der Wirklichkeit, hrsg. von SEYFERT R./ROBERGE J., Bielefeld: Transcript Verlag, 2017, S. 107-130.

BODEN, M. [2013]: Arbeitnehmergegespräche führen, Wiesbaden: Springer Gabler, 2013.

BOGNER, A./LITTIG, B./MENZ, W. [2014]: Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung, Qualitative Sozialforschung, Wiesbaden: Springer, 2014.

CMIEL, T. [2009]: Neue Spielregeln für das Finanzkasino, 1. Auflage, München: Finanz Buch Verlag, 2009.

CONRAD, C. [2015]: Unternehmenssteuerung und Ethik: Eine empirische und theoretische Untersuchung ausgewählter Fallbeispiele aus der Finanzbranche und anderen Branchen, 1. Auflage, Hamburg: Disserta Verlag, 2015.

CROPLEY, A. [2011]: Qualitative Forschungsmethoden. Eine praxisnahe Einführung. 4., überarb. Auflage, Magdeburg: Verlag Dietmar Klotz, 2011.

DILLERUP, R./STOI, R. [2011]: Unternehmensführung, 3. Auflage, München: Vahlen Verlag, 2011.

- DRUMM, J. [2008]: Personalwirtschaft, 6. überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Springer Verlag, 2008.
- EYER, E./HAUSMANN, T. [2018]: Zielvereinbarung und variable Vergütung, 7. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2018.
- FERSCH, J. M. [2005]: Erfolgsorientierte Gesprächsführung, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2005.
- FLICK, U. [2016]: Sozialforschung. Methoden und Anwendungen. Ein Überblick für die BA-Studiengänge, 3. Aufl., Hamburg: rowohlt's enzyklopädie, 2016.
- GEWALD, S. [2001]: Hotel-Controlling, 2. Auflage, München; Wien: Oldenbourg Verlag, 2001.
- GLÄSER, J./LAUDEL, G. [2010]: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 4. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010.
- GRAWERT A. [2012]: Cafeteria-Systeme in Deutschland - 30 Jahre Individualisierung von Entgeltbestandteilen, in: Differentielles Management, hrsg. von ARMUTAT S./SEISREINER A., Wiesbaden: Springer Gabler, 2012, S. 109-125.
- GREWE, A. [2012]: Implementierung neuer Anreizsysteme, 4. Auflage, München: Rainer Hampp Verlag, 2012.
- GRÜNBERGER, H. [2019]: Praxis der Bilanzierung, 15. Auflage, Wien: Linde Verlag, 2019.
- HÄNNSLER, K-H. [2016]: Management in der Hotellerie und Gastronomie: Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 9. Auflage, München: De Gruyter Oldenbourg Verlag, 2016.
- HELFERICH, C. [2011]: Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, 4. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag, 2011.
- KIESER, H-P. [2016]: Variable Vergütung im Vertrieb, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2016.
- KRALICEK, P./BÖHMDORFER F./KRALICEK G. [2013]: Kennzahlen für Geschäftsführer: -

Bilanzanalyse und Jahresabschlusszenarien - Controlling und Cash-Management - Investitionsentscheidungen und Unternehmensbewertung, 5. Auflage, München: mi-Fachverlag, 2013.

MEFFERT, H./BRUHN M./HADWICH K. [2018]: Dienstleistungsmarketing, 9. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2018.

MEUSER, M./ NAGEL, U. [2009]: Das Experteninterview. Konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlagen, in: Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder, hrsg. von PICKEL, S./PICKEL G./LAUTH, H-J./MENZ, W., 3. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009, S. 35-60.

MIEG, H. A./NÄF, M. [2005]: Experteninterviews in den Umwelt- und Planungswissenschaften. Zürich: Institut of Human-Environment Systems, 2005.

OLFERT, K. [2019]: Kompakt-Training Personalwirtschaft, 11. Auflage, Herne: NWB Verlag, 2019.

RAPPAPORT, A. [1986]: Creating shareholder value: the new standard for business performance, New York: Free Press, 1986.

LOOS, S./FALKOWSKI, S. [2019]: Rankingplattformen und ihre Auswirkungen auf Hotels: Eine Fallstudie, in: Rankings – Soziologische Fallstudien, hrsg. von RINGEL, L./WERRON, T., Wiesbaden: Springer VS, 2019, S. 203-225.

SCHIRMER, D. [2009]: Empirische Methoden der Sozialforschung. Grundlagen und Techniken. Paderborn: Fink, 2009.

SCHÜTZ, A. [1972]: Der gut informierte Bürger, in: Gesammelte Aufsätze. Band 2, hrsg. von SCHÜTZ, A., Den Haag: Nijhoff, 1972, S. 85-101.

SPRENGER, R. [2005]: Aufstand des Individuums, Frankfurt: Campus Verlag, 2005.

STEINLE, C. [2005]: Ganzheitliches Management, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2005.

VON ROSENSTIEL, L. [2015]: Motivation im Betrieb, 11. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2015.

- WAGNER, D. [2005]: Cafeteria-Systeme – Grundsätzliche Gestaltungsmöglichkeiten, in: Handbuch des Entgeltmanagements, hrsg. von ZANDER, E./WAGNER, D., München: Verlag Vahlen, 2005, S. 139-153.
- WAGNER, D. [2020]: Praxishandbuch Personalmanagement, 2. Auflage, Freiburg: Haufe-Lexware, 2020.
- WATZKA, K. [2017]: Zielvereinbarungen in Unternehmen, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2017.
- WEISSER, J. [2012]: Pfand und Anreizsysteme, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012.
- WELGE, M./AL-LAHAM, A. [2008]: Strategisches Management, 5. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008.
- WEIBEL, A./WIEMANN, M./OSTERLOH M. [2014]: A behavioral economics perspective on the overjustification effect: Crowding-in and crowding-out of intrinsic motivation, in: Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory, hrsg. von GAGNÉ, M., Oxford: Oxford University Press, 2014, S. 72-84.
- WEIßENRIEDER, J. [2019] in: Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement, hrsg. von WEIßENRIEDER, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2019, S. 1-152.
- WENGRAF, T. [2001]: Qualitative Research Interviewing. Biographic Narrative and Semi-Structured Methods, London: SAGE Publications, 2001.
- WILLENBACHER P. [2017]: Die Gestaltung unternehmerischer Anreizsysteme aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive, Wiesbaden: Springer Gabler, 2017.
- ZEYRINGER, J. [2010]: Der neue Treppenläufer – Wie man such und andere motiviert. Freiburg: Haufe, 2010.

Zeitschriften

- ADAMS, J. S. [1963]: Toward an understanding of inequity, in: Journal of Abnormal and Social

Psychology, 1963, 11, S. 422-436.

DALLA-ROSA, C./MÖLLER, K./WIRNSPERGER, F. [2019]: Risiken und Nebenwirkungen von Pay for Performance - und deren Bewältigung, in: Controlling, 2/19, 2019, 31, S. 11-18.

DECI, E./KOESTNER, R./RYAN, R. [1999]: A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation, in: Psychological Bulletin, 1999, H. 4, S. 627-668.

DECI, E./OLAFSEN, A./RYAN, R. [2017]: Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science, in: Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2017, 4, S. 19-43.

FREY, B./OBERHOLZER-GEE, F. [1997]: The Cost of Price Incentives: An Empirical Analysis of Motivation Crowding- Out, in: The American Economic Review, 1997, 87, 4, S. 746-755.

FREY, B./OSTERLOH, M. [1997]: Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft, 1997, 57, 3, S. 307-331.

GRABNER, I./KÜNNEKE, J. [2020]: Calibration Committees, Warum Führungskräfte ihre Arbeitnehmer besser im Team bewerten, in: personal manager, 1 Jänner/Februar, 2020, S. 24-26.

GREVE, H./PALMER, D./POZNER, J. [2010]: Organizations Gone Wild: The Causes, Processes, and Consequences of Organizational Misconduct, in: The Academy of Management Annals, 2010, 4, 1, S. 53-107.

HOSTETTTLER, S. [2019]: "Führung und Geld trennen", in: Controlling, 2/19, 2019, 31, S. 19-26.

KUVAAS, B./BUCH, R./WEIBEL, A./DYSVIK, A./NERSTAD, G. [2017]: Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?, in: Journal of Economic Psychology, 2017, 61, S. 244-258.

LUCA, M. [2016]: Reviews, Reputation, and Revenue: The Case of yelp.com, Harvard Business

School Working Paper 12-016, 2016,
https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/12-016_a7e4a5a2-03f9-490d-b093-8f951238dba2.pdf. [07.01.2021].

NEUBERGER, O. [2005]: Der Mensch ist Mittelpunkt: Der Mensch ist Mittel. Punkt., in: InFormation, 2005, 12, S. 3-6.

PFEFFER, J./DEVOE, S. [2009]: Economic evaluation: The effect of money and economics on attitudes about volunteering, in: Journal of Economic Psychology, 2009, 30, S. 500-508.

PLENNERT T./ROBRA-BISSANTZ S./GAEDKE Y. [2008]: Der Einfluss von Online-Foren auf das Kaufverhalten. in: GENEME '08 Gemeinschaften in neuen Medien, an der Fakultät Informatik der Technischen Universität Dresden, hrsg. von MEIßNER K./ENGELIEN M., Dresden: Eigenverlag, 2008, S. 349-360.

ROHDE, C. [2020]: Positiv führen, wie Unternehmen eine glücksfördernde Arbeitsumgebung schaffen, in: personal manager, 1 Jänner/Februar, 2020, S. 13-16.

VOGELSANG, T. [2019]: Boni steigern nicht zwingend die Leistung, in: Controlling & Management Review, 3/19, 2019, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 24-29.

WAGNER, D. [1986]: Möglichkeiten und Grenzen des Cafeteria-Ansatzes in Deutschland, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1986, S. 16-27.

WEIBEL, A./ROST, K./OSTERLOH, M. [2007]: Gewollte und ungewollte Anreizwirkungen von variablen Löhnen: Disziplinierung der Agenten oder Crowding-Out? in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 2007, 59, 8, S. 1029-1054.

WEIBEL, A./ROST, K./OSTERLOH, M. [2010]: Pay for Performance in the Public Sector - Benefits and (Hidden) Costs, in: Journal of Public Administration Research and Theory, 2010, 20, S. 387-412.

WEIBEL, A./SAPEGINA, A. [2019]: Leistungsvariable Vergütung (Ein Instrument auf dem Prüfstand), in: Controlling, 3/19, 2019, 32, S. 4-10.

Internetquellen/Sonstiges

- BRENCE, F./NOWSHAD, A./WALLNER, R./DYSVIK, A./BAUER, C. [2019]: Fluktuation und deren Auswirkung auf Unternehmen, Wien: Deloitte Consulting, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/consulting/at-deloitte-fluktuationsstudie-2019.pdf>, [07.01.2021].
- HETTINGER, D. [2019]: Grundlagen der Verkehrs- und Tourismuswirtschaft, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/hotellerie-33569/version-257091>, [07.01.2021].
- KOOPERATIONSPARTNER [2020]: Exceldokument zu Zielvorgaben für Entlohnungssystem, [09.01.2020].
- KOOPERATIONSPARTNER [2020a]: E-Mailverkehr Kooperationspartner, Pers. E-Mail, Leiterin Finanzen des Kooperationspartners, [09.01.2020].
- OSCHISCHNIG U. [2020]: Gastronomie: Branchendaten, http://wko.at/statistik/BranchenFV/B_601.pdf, [07.01.2021].
- o.V. [2012]: Die Systemgastronomie - Definitionen und Kriterien, https://www.bundesverband-systemgastronomie.de/de/definition-systemgastronomie.html?file=files/public/Themen/definition_systemgastronomie/Definition_Systemgastronomie.pdf, [07.01.2021].
- o.V. [2021a]: Tripadvisor Homepage, <https://www.tripadvisor.at/News>, [07.01.2021].
- o.V. [2021b]: Tripadvisor-Beliebtheitsranking: wichtige Faktoren und Möglichkeiten zur Verbesserung, <https://www.tripadvisor.at/TripAdvisorInsights/w722>, [07.01.2021].
- ROBUBI A./ZLATEV T. [2015]: Branchenkenzzahlen 2013/2014, <https://www.kmuforschung.ac.at/wp-content/uploads/2018/07/Branchenkenzzahlen08.zip>, [07.01.2021].

Anhang

Kategorien zur Dekodierung der formalisierten Interviews:

Aktuelle Situation

Belohnungsarten

Einzelner Mitarbeiter

Messbarkeit

Motivation

Team

Transparenz

Variables Entgelt

Technisches Wissen

Prozesswissen

Deutungswissen

Formalisiertes Protokoll, Telefonat vom 22.04.2020 mit Christian S. (CS), Service Koordinator einer Grazer Gastronomie-Gruppe, und Michael Kummer (MK):

MK: Was ist wichtig, für die Arbeitnehmerzufriedenheit und Motivation in der Gastronomie?

CS: Das wichtigste ist, dass die Grundmotivation des Arbeitnehmers über einen langen Zeitraum erhalten bleibt. Denn ich gehe davon aus, dass der Arbeitnehmer selbst keiner sein kann, der einer Arbeitstätigkeit nachgeht, und diese vorsätzlich nicht gut macht. Das glaube ich einfach nicht. Ich glaube einfach, dass jeder Mensch, der irgendeine Tätigkeit ausübt, diese einmal im Grunde gut machen möchte. Dass das seine Grundeinstellung ist.

MK: Damit beschäftigt sich auch meine Arbeit, mit der intrinsischen und extrinsischen Motivation.

CS: Genau. Im Endeffekt ist die intrinsische (Motivation) die wichtigerer. Eine Schwierigkeit dabei ist, dass gewisse Tätigkeiten in der Gastronomie – dadurch dass es eine Branche ist, die im Grunde genommen nicht viel Vorbildung benötigt, immer Tätigkeiten sind, die man als automatisiert sehen könnte. Das steht jedoch im Widerspruch zu der gesamten Motivation eines Arbeitnehmers.

Wenn man die Tätigkeiten auf einen maschinellen Zweig runterbrechen würde, ist es natürlich so, dass man das vorher optimal einstellt, „genau das musst du so sagen“ und so weiter. Das ist ja an sich richtig. Denn die Tätigkeit selber, wenn man sie nur noch als Tätigkeit betrachtet nicht mehr ist als das. Aber um das Ganze mit Leben zu füllen und das Ganze etwas individuell zu betrachten, differenziert sich das. **Denn wenn du den Arbeitnehmer behandelst wie eine Maschine, wirst du ihn nie über einen längeren Zeitraum motivieren können.** Irgendwann kommt er sich einfach deppert vor. **Er hat einerseits keine Möglichkeit zur Selbstentwicklung. Und das ist genau die Situation, wo der Arbeitnehmer dann irgendwann wegbricht** und das ist genau der Zwiespalt bei einem im Grunde genommen sehr simplen Job: dass man das genau so verpackt, bzw. den Rahmen dafür schafft, diese simple Tätigkeit auszuführen, dass der Arbeitnehmer trotzdem die Möglichkeit hat, sich zu entwickeln.

MK: Und wie funktioniert das dann?

Im Endeffekt muss man sehr großes Augenmerk darauf legen, dass man **jeden Arbeitnehmer individuell betrachtet**. Es ist klar, dass das Grundgerüst der **Tätigkeit sehr „mechanisch“** sein kann, bzw. **bis auf den kleinsten Handgriff hinunter sehr klar definiert** ist. Aber es ist auch klar, dass wenn man seine Arbeitnehmer als Ganzes betrachtet einteilt, die im Endeffekt alle diese Aufgaben ausführen, ist es vom System und von der Organisation her sehr einfach. Aber **es wird langfristig keine Motivation für die Arbeitnehmer bringen**. Das bedeutet, ich muss mir im Kopf zwar bewusst sein, dass die Tätigkeiten im Grunde so organisiert sind, aber trotzdem muss man auf jeden Arbeitnehmer individuell eingehen und den dann persönlich entwickeln. Als eigenständige Persönlichkeit und für diese einen eigenständigen Entwicklungsplan erstellen. Das ist natürlich ein unglaublicher Aufwand, das darf man nicht vergessen. Wenn man das optimal betreiben möchte, dass man das bei jedem Arbeitnehmer so macht, wird man als Führungskraft fast überfordert sein. Das muss mit sehr viel Fingerspitzengefühl angegangen werden.

Würde eine spielerische Zusammenfassung in Teams die Motivation steigern?

Das würde natürlich Motivation bringen. Das hängt aber wieder stark vom Typ des Arbeitnehmers ab. Ein sehr wettbewerbsorientierter Arbeitnehmer würde sich von solch einem System natürlich reizen lassen. Oder ist es so ein **Arbeitnehmer**, der eher auf die **persönliche Entwicklung** aus ist und auf persönliche Fachkenntnis, **den wird man mit dieser Art von Motivation eben nicht so erwischen**. Den könnte man **eher damit locken**, dass man sagt: „**wenn du diese oder diese Ziele erreichst, dann ist für dich diese und diese Ebene erreichbar.**“ (...)

Im Endeffekt muss man einen Arbeitnehmer einen internen Fahrplan geben, wie er sich entwickeln kann. Und dieser muss komplett transparent sein. Das muss für den Arbeitnehmer aufscheinen. (...)

Es gibt Personen in Führungspositionen, die noch nie ein Führungsseminar etc. besucht haben. Wie kann das passieren? **Das kommt dadurch zustande, indem man eine hohe Fluktuation hat und das die letzten sind, die überbleiben.** Die denken sich dann – so, jetzt bin ich eh seit drei Jahren da und jetzt bin ich der Chef. Das ist ja absoluter Schwachsinn. Wenn man es fachlich betrachtet. Aber das ist eben Alltag. (...)

In der Praxis habe ich es erlebt, dass dann solche Personen auch nicht besonders motiviert für eine Führungsaufgabe sind und so auch nicht mit besonderer Vorbildfunktion vorangehen können, aber trotzdem zur Führungskraft aufsteigen. Und das kann eben nur durch einen klaren Fahrplan für die Arbeitnehmer passieren. Dass man den Arbeitnehmer genau vorgibt oder man sich wenigstens transparent darüber Gedanken macht – was muss ein Arbeitnehmer überhaupt können, dass er bei mir eine Führungskraft sein kann. Welche Anforderungen müssen also erfüllt sein: Einfach ein Stellenprofil, eine Stellenbeschreibung. Und wie gebe ich ihm danach die Möglichkeiten diese Stufen zu erreichen.

Mache ich das mit externer Weiterbildung, oder biete ich das intern an? Und nur indem man diesen Fahrplan erstellt und der Arbeitnehmer dadurch weiß, dass er z. B. drei Jahre Arbeitserfahrung benötigt, oder einen Sommelier-Kurs-Österreich oder ein Führungskräfte Seminar und dann hat er erst die Qualifikation für einen Restaurant Leiter Stellvertreter.

Man muss allerdings aufpassen bei den Zielen, die vorgeben werden, denn plötzlich sind dann alle qualifiziert für eine Position.

Aber man hat sowieso einen großen Wechsel. Und wenn sich einer wirklich weiterbilden möchte, dann muss man ihm eben dies Möglichkeiten geben.

MK: Wie kann man dem gerade angesprochenen Wechsel entgegenwirken? Woran liegt es, dass genau die Gastronomie so sehr von der Fluktuation betroffen ist?

Die typischen gastronomischen Beispiele für Fluktuation sind: das Arbeitsumfeld, das kann natürlich sehr darauf einwirken. Wie sind die Bedingungen, unter denen man arbeitet. Hat man alles zur Verfügung. Ist es sehr beschwerlich? Geht man über 35 Stufen mit dem Tableau rauf und bringt das Essen zwei Kilometer zu den Gästen oder ist doch alles ergonomisch auf die Arbeit ausgelegt? Ist wirklich alles optimal hergerichtet dafür?

Weiters, wie ist der Arbeitsdruck? Wie viel ist los? Wie viel Stress hat man die ganze Zeit? Dann auch sehr viel die Kommunikation untereinander. Wobei die Kommunikation natürlich ein sehr prägender Punkt ist. Das Geschrei zwischen Küche und Service z. B. das hält auf Dauer natürlich auch kein Mensch aus. Und natürlich der Mangel zur Weiterentwicklung. Wenn nämlich jemand

glaubt er steht an, er möchte sich entwickeln, hat aber nicht die Möglichkeit dazu, dann muss er gehen. Man könnte auch noch die schlechte Bezahlung nennen, aber wenn ich ehrlich bin, mit dem Trinkgeld zusammen, so schlecht verdient man nicht.

MK: Wie kann man trotzdem als Dienstgeber die Motivation erhöhen?

CS: Ich tu mir eben sehr **schwer mit dem Gedanken einer finanziellen Abgeltung**. Ich bin eben der Meinung, dass **ein Arbeitnehmer grundsätzlich für die Arbeit, die er tut brennen sollte und motiviert sein sollte** und ich ihm eben nicht sagen sollte: „Du mach jetzt das, weil dann bekommst du einen Hunderter mehr.“ Damit tu ich mir sehr schwer.

Wie kann man das also sonst machen. In der Praxis ist es so, dass teilweise **mit Arbeitnehmern individuelle Zielvereinbarungen getroffen** werden, was vom Führungsansatz meiner Meinung nach ja absolut richtig ist. Allerdings wurde **teilweise nicht beachtet**, dass **manche Zielsetzungen** einfach **nicht messbar** waren.

MK: Hast du dafür ein Beispiel?

CS: Ja, der **Restaurantleiter-Stellvertreter** war **mitverantwortlich für die Personalkosten pro Woche** und er hätte darauf einwirken sollen indem er die Arbeitnehmer einfach zügig nachhause schickt. Dass man dadurch Stunden spart und somit die **Arbeitnehmerkosten senkt**. Für mich war das immer **sehr schwer umzusetzen**, weil das **rein mit dem Arbeitnehmer privat ausgemacht** wurde und **sonst keiner darin eingebunden** wurde und das kann natürlich nicht zielführend sein. Und das geht dann eben genau wieder **gegen den Transparenzgrundsatz** und ist ein Zeichen für die Unternehmenskultur. Aber das **Unternehmen** ist gerade **bemüht** genau das doch umzusetzen, die **Ziele für Personal zu definieren** und **mit den Mitarbeitern zu kommunizieren**. (...)

Wenn der Restaurantleiter aber z. B. nicht über diese Ziele informiert ist, dann versteht er auch nicht, warum diese eine Person so fokussiert und erpicht auf genau das ist. Das bedeutet eben, dass die Führungsansätze und die vereinbarten Ziele müssen einfach 100% transparent dargestellt sein. Und daher darf es auch keine Kommunikation geben, bei der das Zwischenglied nichts davon weiß. (...)

Ein Mangel auf jeden Fall in der Führung generell und was sich auch auf die Zufriedenheit der Arbeitnehmer auswirkt ist ein Mangel an Transparenz. Das kann man in jedem Bereich sehen und ich glaube, dass das in der Gastronomie ein wichtiger Faktor ist.

Jetzt kann man sich wieder fragen: Wie kommt das zustande? Durch die mangelnde Qualifikation der Führungskräfte in der Gastronomie. Und wie kommt das wieder zustande? Indem heute jeder ein Restaurant aufmachen kann und einfach kein Kurs notwendig ist. Ein Handwerker muss

einmal einen Meister machen, und davon ist ein großer Teil BWL. In der Gastro braucht man eineinhalb Jahre Berufserfahrung. Stark. Also mit 18 bin ich kompetent genug ein KMU zu führen. **Das ist sicher ein Faktor, der zur hohen Unzufriedenheit und Fluktuation führt.**

MK: Wie kann man das Team motivieren? Wäre dies mit Kennzahlen möglich?

CS: Im Grunde kann man Kennzahlen wie den Wareneinsatz als messbare Zahl dazu heranziehen, um einen Vergleichswert zu erstellen. Und natürlich ist es möglich, Arbeitnehmer durch solche Zahlen zu motivieren. Ich glaube nur, dass die Umsetzung nicht allzu einfach ist. Weil man einfach Individualisten drinnen hat und weil du eine verdammt starke Führung brauchst. Weil im Endeffekt liegt es an der Führungskraft, das Team dahingehend zu motivieren. Kennzahlen wären eben nur ein Werkzeug, um etwas vergleichen zu können.

MK: Aufzählung der Kennzahlen.

CS: Wareneinsatz in Prozent vom Umsatz ist auf jeden Fall möglich. Das ist auch vergleichbar und sicherlich eine, wenn nicht sogar die wesentliche Kennzahl in der Gastronomie. Personalkosten ist in gewissem Maße vergleichbar. Hier geht es wiederum um die baulichen Beschaffenheit. Umso größer das Restaurant, gleich viele Tische und man braucht trotzdem gleich viele Kellner. (...) Aber im Endeffekt passt das gut. Das würde funktionieren.

Bei TripAdvisor tu ich mir immer etwas schwer. Weil TripAdvisor kein messbarer Faktor dahinter ist. Es kann von der Konkurrenz negativ bewertet sein, es kann fachlich nicht richtig sein. Da tu ich mir immer etwas schwer. Man könnte im Gegenzug die Gästezufriedenheit im Restaurant messen. Oder auch die Freundlichkeit und das Auftreten der Kellner, da sieht man auch wie sie mit Stress umgehen. **Allerdings passt das zum Konzept unserer Restaurants nicht.** Daher ist TripAdvisor eigentlich die einzige Methode, die man dafür heranziehen kann.

Eine Möglichkeit wäre noch der prozentuale Anteil des Trinkgeldes. Im Endeffekt ist das Trinkgeld nämlich immer eine Aussage, wie zufrieden man eigentlich ist als Gast. Wenn jemand unzufrieden ist, wird er weniger Trinkgeld geben, wenn jemand mehr zufrieden ist, kann es sein, dass er mehr gibt. Es ist zwar auch schwammig, aber wenn man sagt, Trinkgeld in Prozent des Umsatzes ist sicherlich eine Möglichkeit die Kundenzufriedenheit zu messen.

Das kann man dann vergleichen. Im Endeffekt ist das dann ein kleines internes Controlling. Mit Blindabrechnung und man schaut, wie viel Prozent davon war jetzt Trinkgeld.

Aber bei TripAdvisor ist es eigentlich auch das gleiche. Da hat man zwanzig verschiedene Tische und da schreibt dann keiner. Wenn es nur einen anzipft und der schreibt dann. Im Endeffekt ist

es überall das gleiche Spiel. Und am Ende ist auch TripAdvisor wieder vergleichbar. Weil da schreibt auch jeder rein und gibt wieder jeder anders Trinkgeld.

Gästezufriedenheit zu messen ist eben sehr schwierig. Objektiv gesehen.

Formalisiertes Protokoll, Telefonat vom 08.04.2020 Caroline M. (CM), langjährige Gastronomie-Erfahrung als Servicekraft mit HLW Ausbildung, und Michael Kummer (MK):

MK: Was ist wichtig, für die Arbeitnehmerzufriedenheit und Motivation in der Gastronomie?

CM: Also Arbeitnehmerzufriedenheit: Wenn es um Gehalt geht, ist einfach Ehrlichkeit und Transparenz wichtig. Und offenes ansprechen, vor allem. Damit die Kollegen wissen: OK, es geht jeden gleich, egal was ich tu oder mach, ich bekomme mein fixes Gehalt und es bekommt jeder gleich viel und das Urlaubsgeld, das z. B. ich nicht bekommen habe, hat auch sonst niemand bekommen. Weil sonst wäre es unfair.

(...)

Meiner Meinung nach gehört mit jedem der gleiche Vertrag abgeschlossen. Damit nichts passiert. Was man auch machen muss, ist ein Arbeitnehmergespräch. Bei welchem offen über den Entgelt gesprochen wird, so dass jeder weiß, dass auch jeder das gleiche bekommt. Es bekommt eh jeder das Gleiche. Weil sonst sagt einer: „Ich habe aber nur das bekommen“, während der Andere sagt: „Ich habe das doppelte bekommen!“

Man muss als Chef offen damit umgehen und wirkliche Verträge den Arbeitnehmern geben. Und wir haben einfach unseren Lohnzettel, monatlich, und das wars, und bekommen das Geld bar auf die Hand. Und wir wissen wirklich nicht, was passiert. Und das ist so hinten rum. Man muss offen sein. Und wenn man das ist, dann hat man auch keine Sorgen, dass die Arbeitnehmer an einem zweifeln. Es wird nur viel gezweifelt und geredet, wenn viel hinten rum läuft.

MK: Wie würdest du die aktuelle Situation beschreiben?

CM: Das System in der Gastronomie, vor allem, wenn man über Bezahlung redet, ist eh immer das gleiche. Oft ist es so, dass es nicht immer ganz klar ist, wer was bekommt. Wie es genau aussieht. Bei uns ist es so, dass man seinen **Lohnzettel** bekommt, wo draufsteht, was man grundsätzlich im Monat bekommt. Wenn du aber **weniger oder mehr arbeitest**, dann **bekommt man das mehr oder weniger ausbezahlt**. Du weißt aber nie, bekommt jemand mehr, hinten rum. (...) **Man bekommt seinen fixen Stundenlohn**, weiß aber nicht, was „hinten rum“ läuft.

Und das war schon immer so. Bei mir grundsätzlich immer. Aber **grundsätzlich handelt es sich dabei um ein Fixgehalt, das auf Stundenbasis ausbezahlt wird.**

MK: Wie empfindest du die derzeitige Situation in der Branche bezüglich Arbeitnehmerzufriedenheit und Fluktuation?

Ich arbeite im Moment in einem Studentenlokal. Die Arbeitnehmer hören also dann auf zu arbeiten, wenn sie fertig sind, mit dem Studium. Das ist eigentlich ein gutes Zeichen. Ganz wenige hören vorher auf, weil sie sagen, es gefällt ihnen nicht mehr. Man muss allerdings dazusagen, dass es für die Kollegen ein Studentenjob ist, und die Arbeitnehmer daher nicht so anspruchsvoll sind, als wäre es ein Vollzeitjob. Wobei mittlerweile die Leute begonnen haben, schon vorher zu **kündigen**, dabei ist es auch um **Lohnerhöhungen** gegangen:

Wir bekommen, wenn wir geringfügig (beschäftigt) sind Urlaubs und Weihnachtsgeld. Und da ist es darum gegangen, z. B. das Urlaubsgeld, da machen wir es jetzt so, dass wir es quasi monatlich ausgezahlt bekommen, so dass wir dann im Juni nicht das doppelte Gehalt bekommen müssen, weil das kann er (Chef) sich nicht leisten. (...) Du bekommst es dann aber nicht, das Urlaubsgeld. Ich finde, **in der Gastro liegt immer ganz viel an den Chefs**, was ich jetzt mitbekommen habe. Und sie machen ganz leere Versprechungen, wenn es um den Entgelt geht. **Und das ist dann echt oft der Grund. Die Leute freuen sich, dass sie Urlaubsgeld bekommen und wir haben es jetzt zwei Monate nicht bekommen.** Und ich weiß nicht, was genau der Grund war, warum sie gekündigt haben, aber plötzlich haben bei uns fünf Leute gekündigt und ich glaube einfach, weil sie gesagt haben: „Nein interessiert mich nicht mehr, weil woanders verdiene ich vielleicht mehr.“ Und um das geht's als Student, ums Verdienen und um nichts anderes. Viel mehr Ansprüche hat man da nicht.

MK: Wie kann man das Team motivieren? Wäre dies mit Kennzahlen möglich? Kennzahlen aufzählen.

Es ist relativ schwierig das aufzuteilen. Wir haben einen **Stationenbetrieb**. Das heißt du kommst rein und **jeder hat seine Station. Und wir wissen im Vorhinein schon: OK, bei dieser Station geht garnix**, weil gerade im ehemaligen Raucherbereich sitzen jetzt alle, weil es dort einfach gemütlicher ist. Und du weißt, wenn du im Nichtraucherbereich arbeitest hast du nur die Hälfte des Umsatzes der anderen. Das finde ich schwierig, dass man das nach dem Umsatz richtet.

MK: Was könnte man sonst für Kennzahlen verwenden?

Ein Thema meiner Arbeit wäre zum Beispiel der Wareneinsatz oder der Personaleinsatz im Vergleich zum Umsatz.

CM: Es ist sehr schwierig. Ich glaube ich würde es mit dem Umsatz machen, den ich habe. Dass das mit dem Stationenbetrieb bleibt, aber dass man sich dann durchtauscht. Dass einer den halben Nichtraucherbereich macht, und den halben Raucherbereich. So dass die Stationen so aufgeteilt sind, dass jeder einmal die Chance hat, dass er grundsätzlich den gleichen Umsatz erzielt. Und dann kann ich mir das schon vorstellen.

Wenn man auf das Trinkgeld schaut, dann sieht man das auch Circa.

Oder man sagt: Wo nicht so viele Leute sind, der bekommt 20% vom Umsatz und wo viele Leute sind 10%. Das kann man sich schon irgendwie richten. Und da ist Umsatz immer das erste. Weil irgendwas **mit seinen Kollegen vergleichen, das geht überhaupt nicht. Ich möchte mich selbst ansehen** und mit dem Umsatz. Und da muss man das schon gut aufteilen mit dem Stationenbetrieb. Wobei wir das sowieso so machen, weil jeder sein Trinkgeld bekommen sollte, das ihm gehört. Und jeder hat seine Tische. Nur man müsste diese Tische anders aufteilen. Dass nicht einer einen Bereich hat, wo garnichts ist und der andere, wo mehr ist. Ansonsten wäre die Entlohnung unfair. Weil der eine arbeitet ja gleich viel. Der trägt genau so viel Essen. Aber wenn man sich das so aufteilen könnte, dann könnte ich mir das schon vorstellen. **Und dann wäre ich schon motivierter. Natürlich.** Es ist ja auch jetzt schon der Fall, mit dem Trinkgeld. **Es motiviert mich, wenn ich mir denke: „Den Tisch mache ich jetzt noch, weil dann bekommen ich von dort noch Tringeld“.** Also mich würde es schon motivieren.

Mich würde aber auf keinen Fall etwas motivieren, was mich irgendwie als Konkurrentin zu meinen Kollegen stellt. Ich muss es immer auf mich bezogen sehen. **Ich will auf keinen Fall etwas haben, wo ich sagen kann: „Ich will jetzt besser sein als mein Kollege“.** Weil das bringt eine komplett schlechte Stimmung rein.

MK: Also Bewertung als Team und diese vergleichen?

CM: Wenn es grundsätzlich einen Partnerbetrieb geben würde, mit dem man uns vergleichen könnte, dann ja. Aber das Team kenne ich nicht direkt, das wäre mir dann eher egal. Aber besser wäre es: **Man vergleicht Mittwochabend mit Samstagabend. Mit dem Team im gleichen Lokal.** Aber das will ich dann wieder überhaupt nicht. Weil dann fängt es so an, dass man sich die Leute herausucht, mit denen man zusammenarbeiten will, weil man weiß: Der ist sehr gut und der Andere nicht so. Und **das wäre dann wieder ein Konkurrenzdenken. Wenn man jedoch zwei gleiche Lokale hätte, wo ich an einem Abend zwei Teams vergleiche, das könnte ich mir schon vorstellen. Aber innerhalb eines Lokals, finde ich überhaupt nicht, dass man einen Kampf reinbringen sollte. Weil, ich sehe schon, dass ich extrem gerne arbeiten gehe, weil das mit dem Team und der Zusammenhalt einfach so passt** und dann hört sich das auf. Weil ich denke, das hinten herum reden und machen, das taugt mir nicht so.

Was könntest du dir unter „nicht Monetären“ Belohnungen vorstellen?

CM: Für mich persönlich sind Fortbildungen nicht so wichtig. Wobei ich es mir für Personen, die vollzeit in der Gastro arbeiten schon gut vorstellen kann. Dass man sagt:“ OK, wir machen Weinseminare oder sonstige Ausbildungen“.

Für mich wäre es trotzdem motivierend, sicher – es kommt wieder Geld ins Spiel -, wenn ich mit meinem Team dann einfach etwas machen kann und der Chef zahlt das. Aber es geht erst wieder ums Geld in dem Sinn. Aber das ist sicher etwas tolles, wenn ich mich mit dem Team gut verstehe.