

Lohn als Motivation



IHK Regional
Merzig-Wadern

Veranstaltung am:
23. Oktober 2002, Villa Borg

Referenten:

Dipl.-Psych. Andreas Roßmanith
Freiburger Beratergruppe
Karlstrasse 53
79104 Freiburg
Tel. 0761 296960
Fax: 0761 2969666
EMail: rossmanith@efbege.de
www.FreiburgerBeratergruppe.de

Dipl.-Kfm. Stefan Austgen
JAK-Unternehmensberatung
Drosselweg 11
66693 Mettlach
Tel. 06868 1840040
Fax: 06868 1840041
EMail: austgen.s@JAKmail.de
www.JAK-Unternehmensberatung.de



Warum ging das Römische Reich unter?



- a) Es gab nicht mehr genug Wein
- b) Die Führer wurden zu dekadent
- c) Das Anreizsystem für die Krieger hat nicht mehr funktioniert
- d) Das Reich war einfach zu groß und deshalb nicht mehr zentral zu führen



Und was sagen die Chinesen zum Thema Krieg und Entlohnung?

3

重賞之下

„Eine hohe Belohnung macht Männer mutig“

必有勇夫



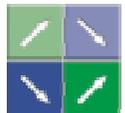
Die Ziele dieses Vortrages

- Sie gehen mutig aus dem Vortrag, weil Sie wissen, worauf es ankommt, wenn Sie eine LOV einführen möchten
- Anhand von Beispielen erkennen Sie, wo die Hürden und Fallstricke bei diesem Thema sind
- Sie erwerben psychologische Kenntnisse, die für die Einführung einer LOV genauso bedeutsam sind, wie die rein finanziellen Aspekte



Zur Orientierung I: Einführung

- Die Referenten / Ziele des Vortrags
- Überblick
- Was motiviert Sie heute hier zu sein? Was mit LOV verbunden wird ...
- Einige Zahlen



Zur Orientierung II: Türen, die sich öffnen

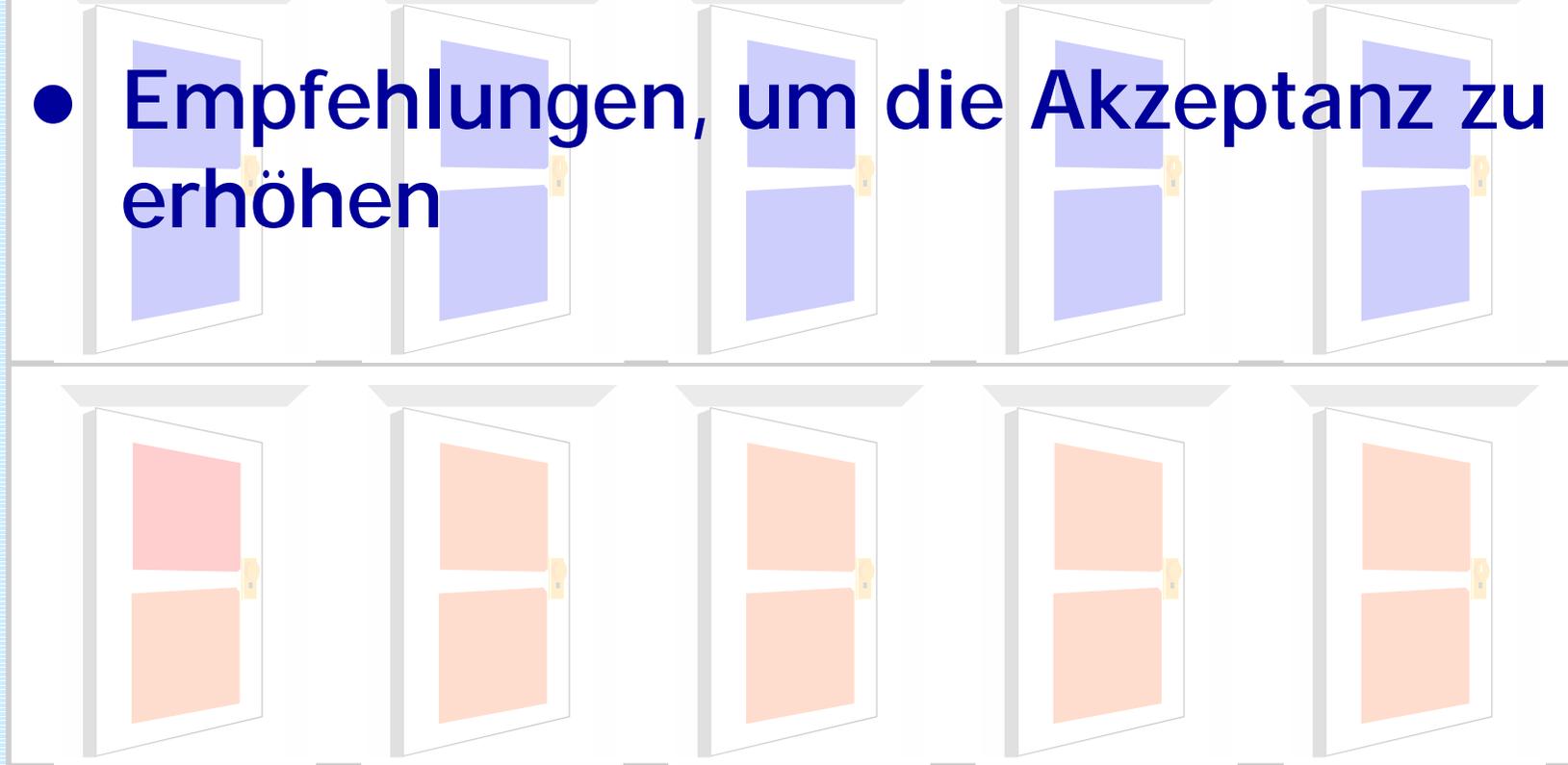
- LOV ist kein Wundermittel
- Zielvereinbarungen
- Rechtliche Aspekte
- Kennzahlen
- Präferenzstruktur meiner Mitarbeiter (MA)
- Leistungsbeurteilung



Zur Orientierung III: Empfehlungen

7

- **Allgemeine Empfehlungen, um Risiken zu reduzieren**
- **Empfehlungen, um die Akzeptanz zu erhöhen**



Zur Orientierung IV: Motivation

8

- These
- Geht es oder geht es nicht?
- Menschenbild und LOV (Maschinen-Denker und Organismus-Denker)
- Erkenntnisse aus der Motivationspsychologie
- Der Prozess der Einführung entscheidet
- Zusammenfassung



Zur Orientierung V: Gestaltung eines LOV

9

- Zahlen, Qualität, Verhalten: Ein Beispiel

- Schwerpunkte wechseln
- Strategieorientierung

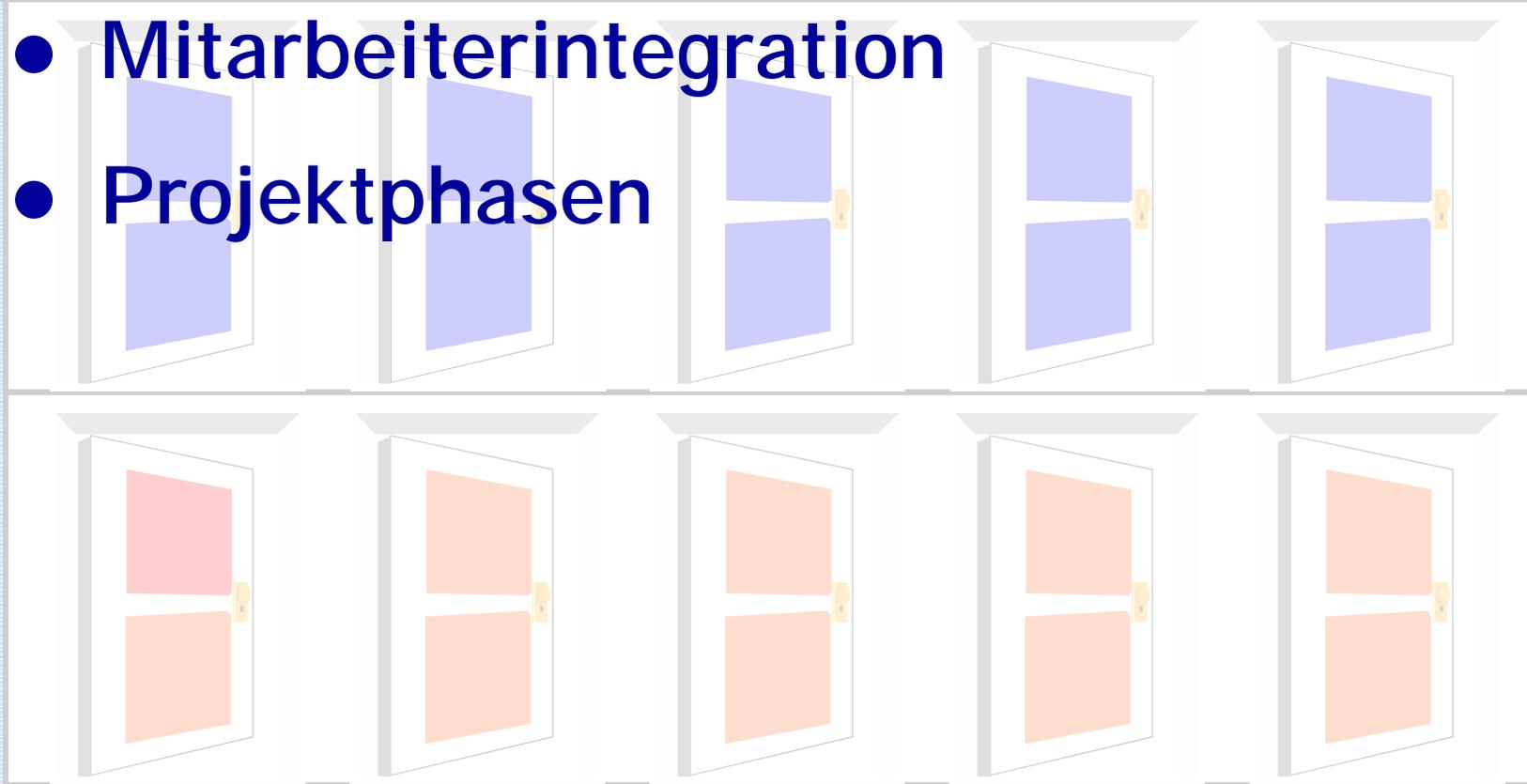
- Einzelziele und Teamziele: Ein Beispiel

- Qualifikations-Boni: Ein Beispiel



Zur Orientierung VI: Der Weg

- **Allgemeine Empfehlungen**
- **Mitarbeiterintegration**
- **Projektphasen**



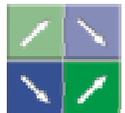
I. Was motiviert Sie heute hier zu sein: Was mit LOV verbunden wird I

- ... weil ich es nicht gerecht finde, wenn die „guten“ Mitarbeiter genau so viel verdienen wie die „schlechten“ Mitarbeiter
- ... weil sich Leistung lohnen soll
- ... weil sonst meine guten Leute zum Mitbewerber wechseln
- ... weil ich meine Mitarbeiter am Mehrwert teilhaben lassen will



I. Was motiviert Sie heute hier zu sein: Was mit LOV verbunden wird II

- ... weil ich glaube, dass die Aussicht auf mehr Geld die Leistung meiner Mitarbeiter steigert
- ... weil meinen Mitarbeitern das Geld am Wichtigsten ist
- ... weil ich sonst schon alles umgesetzt habe, was eine Ergebnis-/ Gewinnsteigerung bewirken könnte, das wäre jetzt das Tüpfelchen auf dem „i“



I. Was motiviert Sie heute hier zu sein: Was mit LOV verbunden wird III

13

- ... weil ich dadurch für mein Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil beim Personalmarketing schaffen könnte
- ... weil ich dadurch die Umsetzung meiner Unternehmens-Strategie unterstützen kann
- ... weil mich einige Mitarbeiter schon darauf angesprochen haben
- ... weil ich noch immer die Hoffnung habe, dass es möglich sein muss, ein „System“ zu entwickeln, das für mich als Unternehmer unter Finanzgesichtspunkten fast kein Risiko birgt ... vielleicht bekomme ich in diesem Vortrag einige nützliche Hinweise ...

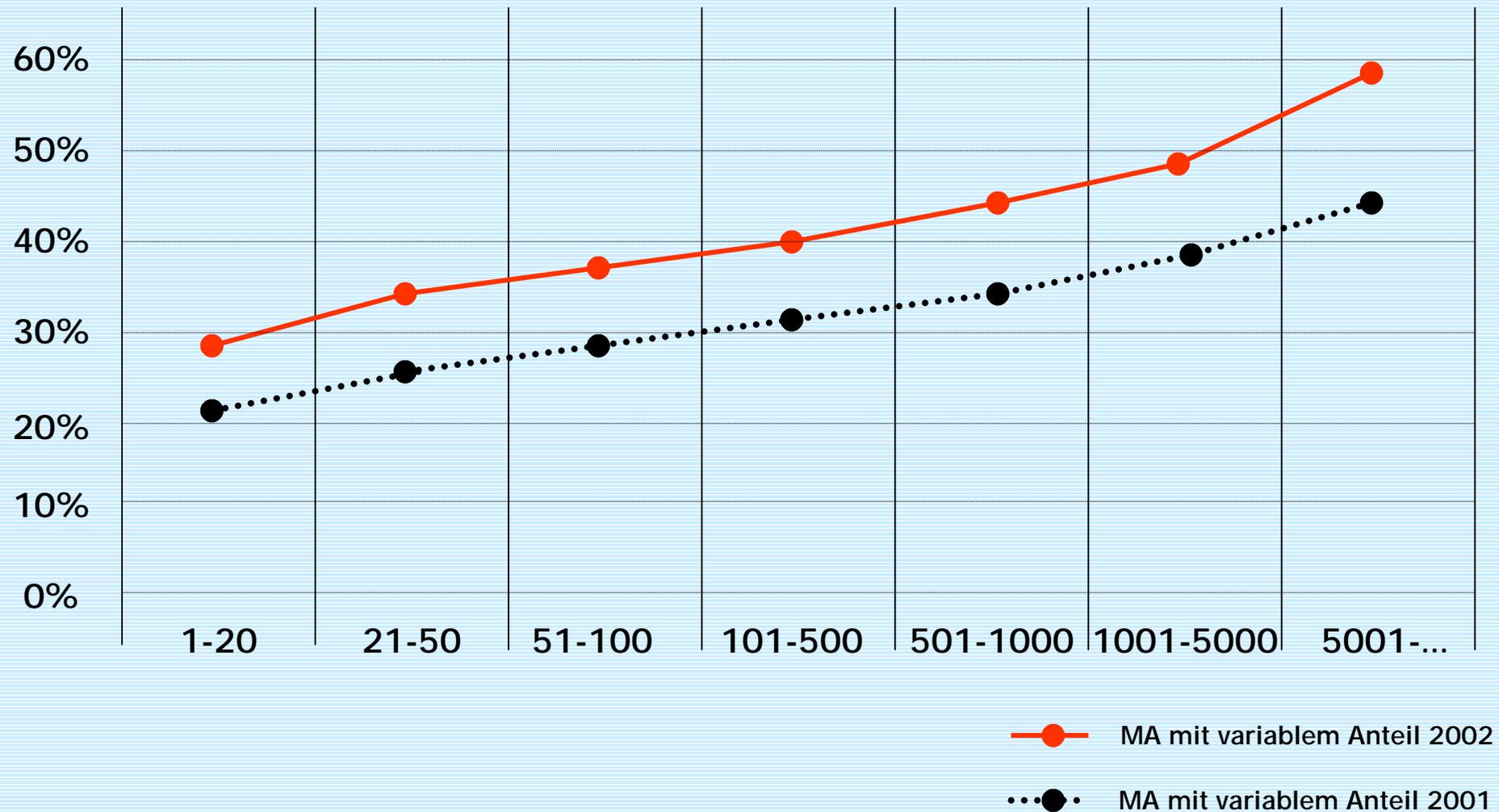


I. Einige Zahlen Variable Vergütung nach Hierarchieebenen

Geschäftsführung	65,7 %
Führung mehrerer Hierarchieebenen	61,0 %
Disziplinarische Personal- und Budgetverantwortung	55,4 %
Disziplinarische Personalverantwortung Budgetverantwortung	46,7 %
Spezialist / Sachbearbeiter	31,4 %



I. Einige Zahlen Verträge mit variablem Anteil 2001/2002



I. Einige Zahlen Forsa-Umfrage (1000 Befragte) I

Unterbezahlt fühlen sich:

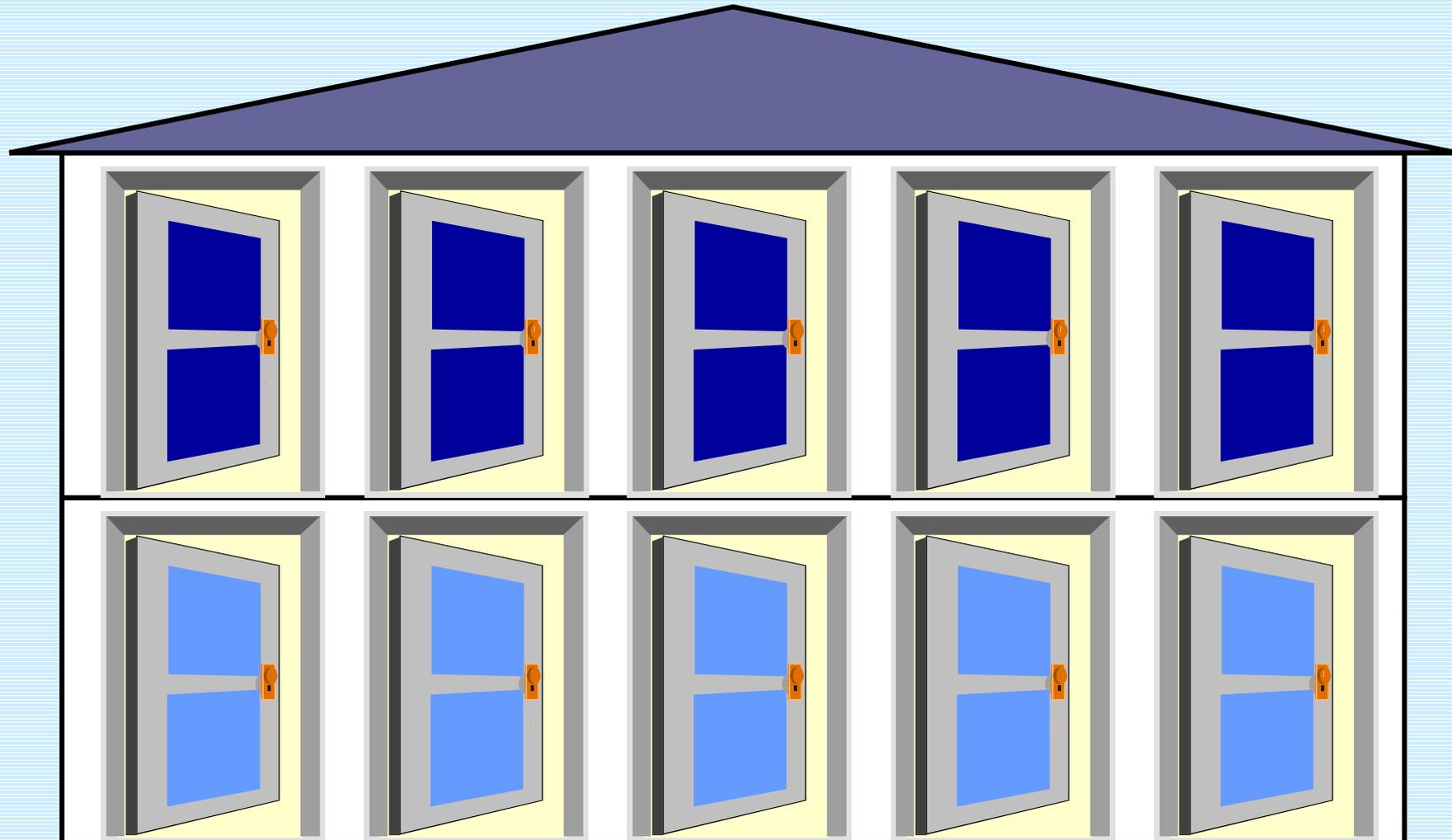
Westdeutsche:	47 %
Ostdeutsche:	63 %

Gerecht entlohnt:

Männer:	53 %
Frauen:	47%



II. Mit LOV öffnen sich einige Türen



II. Türen: LOV ist kein Wundermittel

- Die Leistungsorientierte Vergütung - egal in welcher Form - ist kein Allheilmittel.
- Kein uns bekanntes Modell zur LOV ist in der Lage, Managementfehler, Führungsschwächen, organisatorische Mängel oder andere innerbetriebliche Unzulänglichkeiten zu kompensieren.
- Eine LOV ist eines von vielen Gestaltungsmitteln zur Sicherung des Unternehmens und der Arbeitsplätze. Es gibt einige sehr erfolgreiche Unternehmen, die auf dieses Mittel absichtlich verzichten.



II: Türen: Stichworte

- Leistungsmessung
- Kennzahlen
- Leistungsbeurteilung, Leistungsfeedback
- Ziele, Zielvereinbarungen
- Rechtliche Gesichtspunkte
- Motive zur LOV der Mitarbeiter
- Motive zur LOV des
Unternehmers/Geschäftsführers



II. Türen: Erfolgsindikatoren + Kennzahlen

Generelle Erfolgsfaktoren
des Unternehmens:

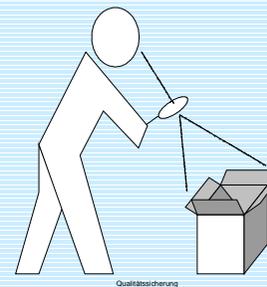


Umsatz
ROI
Fehlzeiten
Distribution
Servicelevel
Output – Menge
Marktanteil
Deckungsbeitrag
Working Capital
etc.



Im Erfolgsbeteiligungssystem
relevante Steuerungsgrößen

Anwesenheit
= Sollstunden minus
krankheitsbedingte
Fehlzeiten



Qualität
= verkaufsfähige Ware
(von der QS nicht
gesperrte Ware)

Menge je Zeiteinheit
= Anzahl hergestellter
Verkaufseinheiten



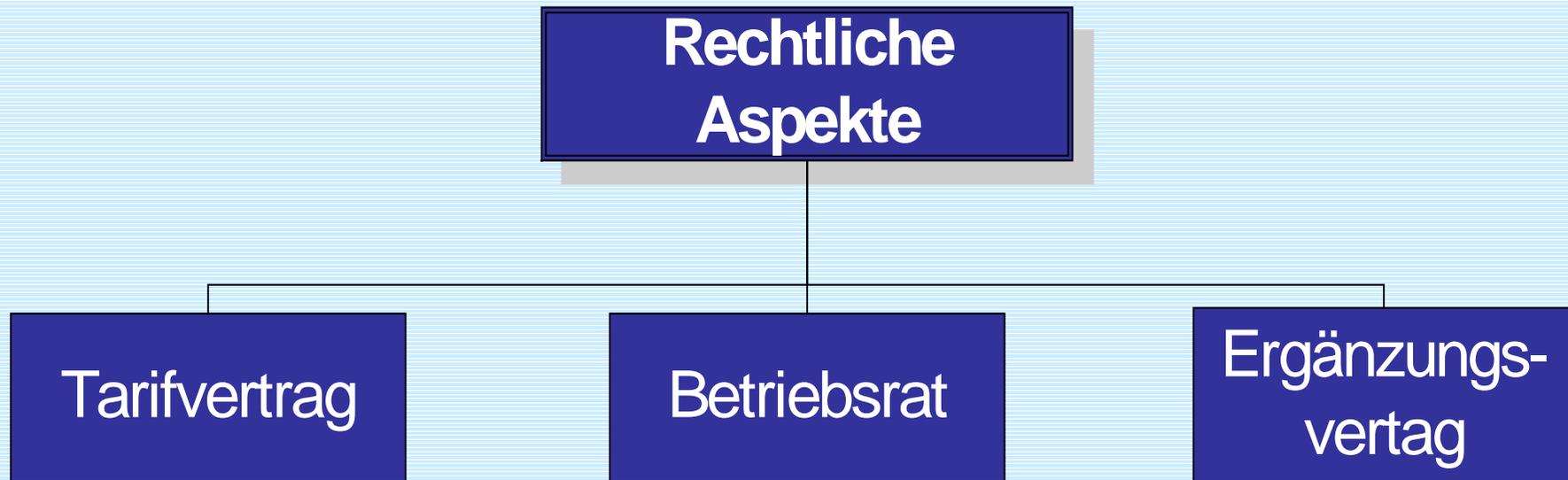
II. Türen: Rechtliche Aspekte I

Prinzipiell 3 Möglichkeiten

- Im gegenseitigen Einvernehmen werden bestehende Vergütungsanteile (fixe oder variable) in neue variable Anteile umgewandelt
- Freiwillige Leistungen werden per Unternehmensentscheidung in eine neue leistungsorientierte Vergütung umgewandelt
- Das Unternehmen zahlt die leistungsorientierte Vergütung zusätzlich zur bestehenden Vergütung (als freiwillige Leistung)



II. Türen: Rechtliche Aspekte II



II. Türen: Präferenzstruktur von MA

- Wissen Sie, was Ihren Mitarbeitern wichtig ist? Hier haben Sie Gestaltungsmöglichkeiten (Cafeteria-System):
- mehr Geld oder
 - zusätzlicher Urlaub?
 - kürzere Arbeitswochen?
 - Sparangebote?
 - Betriebsaktien?
 - Kapitalanlagen?
 - besser ausgestatteten Firmenwagen?
 - mehr persönliche Weiterbildung?
 - andere Arbeitszeiten (z.B. Teilzeit)?
 - ...



III. Empfehlungen



III. Allg. Empfehlungen , um Risiken zu reduzieren Risiken und typische Fallstricke I

Darauf sollten Sie achten:

- Der Anteil des variablen Anteils sollte mindestens 15 Prozent des Grundlohns betragen. Alles andere wirkt nicht.
- Gerechtigkeitswahn führt zu Monsterformeln, die ein normaler Arbeiter auch mit Schulung nicht versteht.
- LOV sollte Bestandteil der strategischen Ausrichtung und kein Selbstzweck sein.
- Der Gewinn (Mehrwert durch die Leistungssteigerung) des Unternehmens sollte in das LOV integriert sein (das schmeckt vielen mittelständischen Inhabern nicht!).



III. Allg. Empfehlungen, um Risiken zu reduzieren Risiken und typische Fallstricke II

- Ein Krieg mit dem BR macht eine LOV unmöglich: BR von Anfang an integrieren.
- Das System muss deutlich machen, dass es nicht um Personalkosteneinsparungen geht. Die Ziele müssen bei guter Leistung realistisch erreichbar sein.
- Und nicht zuletzt: Die Einführung einer LOV ist Chefsache. Diese Verantwortung ist nicht an eine Projektgruppe delegierbar im Sinne von „...führen Sie das mal bei uns ein und gründen Sie eine Projektgruppe!“



III. Empfehlungen, um die Akzeptanz zu erhöhen: Praktische Empfehlungen zur Erhöhung der Akzeptanz I

- **Das vorhandene Einkommensniveau des Mitarbeiters wahren: Einkommensneutralität (Einkommensveränderung nur durch Leistungsveränderung).**
- **Schaffung von Wahlfreiheiten: Zum Beispiel bei der Höhe des variablen Einkommensanteils. Zweck: persönliche Belange und Risikoneigung werden berücksichtigt.**



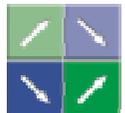
III. Empfehlungen, um die Akzeptanz zu erhöhen: Praktische Empfehlungen zur Erhöhung der Akzeptanz II

- Risikoausschluss für eine Übergangszeit (meist 1 Jahr): Das bisherige Gehalt wird vorerst zum Mindestgehalt. Das gibt Sicherheit und Zeit zur Umstellung. Lohnmehrausgaben nur durch (gewünschte) Leistungssteigerungen ermöglichen.
- Mehr Chancen als Risiken: Möglichkeit zur Einkommenssteigerung bei Gut- und Bestleistungen ist ausgeprägter als die Gefahr der Einkommensreduzierung bei Schlechtleistungen.



III. Empfehlungen, um die Akzeptanz zu erhöhen: Praktische Empfehlungen zur Erhöhung der Akzeptanz III

- Zukünftige Entwicklung des variablen Einkommensanteils sicherstellen: Ähnliche Erhöhung des variablen Anteils wie die des (evtl. tariflich bedingten) fixen Einkommensanteils.
- Entwickeln Sie Ihre eigene, auf Ihr Unternehmen zugeschnittene LOV: Modelle die in naderen Unternehmen funktionieren, funktionieren in den meisten Fällen nur dort.



III. Empfehlungen, um die Akzeptanz zu erhöhen: Praktische Empfehlungen zur Erhöhung der Akzeptanz IV

- Der erste Anlauf muss möglichst gut passen:
Prinzipielle Nachbesserungen schaffen
Misstrauen und führen zur Ablehnung des
Systems.



IV. Motivation und LOV



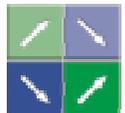
IV. Motivation oder ...

- ... warum arbeiten Menschen bzw.
- ... wie kann das Leistungsverhalten von Menschen beeinflusst werden?
- **Unsere These:**
 - Menschen lassen sich nicht motivieren.
 - Menschen können sich nur selbst motivieren.
 - Aber man kann Menschen manipulieren.
 - Wenn ich Manipulation als Motivation verkaufen will, entsteht Motipulation.
 - Wenn die motipulierten Mitarbeiter das Spiel durchschauen, dann kann ich als Unternehmer oder Führungskraft einpacken.



IV. Motivation: Geht es, oder geht es nicht?

- Die Kernfrage lautet: Kann ein finanzielles Anreizsystem zu einer längerfristigen Verhaltensänderung bzw. Leistungssteigerung führen?
- Die Antwort lautet: „Ja, unter bestimmten Bedingungen“.



IV. Motivation: Geht es, oder geht es nicht?

Die Einführung einer LOV kann aber auch genau das Gegenteil, einen Leistungsabfall, bewirken! Vermutlich liegt es genau daran, weshalb viele Unternehmer die Einführung einer LOV scheuen.

Ein Leistungsabfall tritt dann auf,

- wenn sich die Mitarbeiter manipuliert/motipuliert fühlen oder
- wenn das neue Vergütungssystem als ungerecht oder
- als intransparent erlebt wird.



IV. Motivation: Menschenbild

- Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung einer LOV sind u.E. nicht nur die Berücksichtigung wichtiger psychologischer Erkenntnisse sondern auch der „Geist“ bzw. das Menschenbild des Unternehmers/Geschäftsführers. Denn dieses Menschenbild impliziert Grund- und Vorannahmen, wie die Welt, der Mensch und damit auch die Unternehmensorganisation und die Unternehmensführung „am besten“ zu gestalten ist.



IV. Motivation: Menschenbild

Vom Menschenbild hängt es ab,

- welche „impliziten“ Ziele mit der LOV verbunden werden,
- wie das LOV inhaltlich ausgestaltet und als Prozess implementiert wird und
- inwieweit der Unternehmer bereit ist, Informationen, Macht und Kontrolle abzugeben (die Einführung einer guten LOV ist immer mit einer Informationspreisgabe sowie Macht- und Kontrollverlust für den Unternehmer verbunden).



IV. Motivation: Menschenbild

- Der Unternehmensberater McGregor hat in den 60er Jahren zwei Menschenbilder voneinander unterschieden:
- Grundposition X und Grundposition Y.
- Zur besseren Verständlichkeit nennen wir
 - die Anhänger des Menschenbildes X:
„Maschinen-Denker“,
 - die Anhänger des Menschenbildes Y:
„Organismus-Denker“.



IV. Motivation: Menschenbild

„Maschinen-Denker“

- Die Welt (das System) funktioniert wie ein komplizierter in sich und nach außen geschlossener Mechanismus.

„Organismus-Denker“

- Die Welt (das System) funktioniert wie ein lebendiger Organismus. Die Phänomene lassen sich nur mit Begriffen wie „Chaos“, „Fraktale“, „Selbstorganisation“ erklären.



IV. Motivation: Menschenbild

„Maschinen-Denker“

- Das System lässt sich in Elemente zerlegen.
- Diese Elemente stehen in linear-kausalen Beziehungen zueinander
- Die Systeme sind eindeutig berechenbar und damit auch beherrschbar

„Organismus-Denker“

- Systeme sind Ganzheiten, und agieren als Ganzheiten.
- Es gibt kaum linear-kausale Beziehungen.
- Die Systeme sind nicht wirklich berechenbar und damit auch nicht wirklich beherrschbar.



IV. Motivation: Menschenbild

„Maschinen-Denker“

- Das entsprechende Organisationskonzept entspricht dem Tylorismus (z.B. Fließband- und Akkordarbeit).

„Organismus-Denker“

- Das entsprechende Organisationskonzept entspricht der modernen Systemtheorie bzw. dem soziotechnischen Systemansatz (z.B. teilautonome Arbeitsgruppen, Fertigungsinseln).



IV. Motivation: Menschenbild

„Maschinen-Denker“

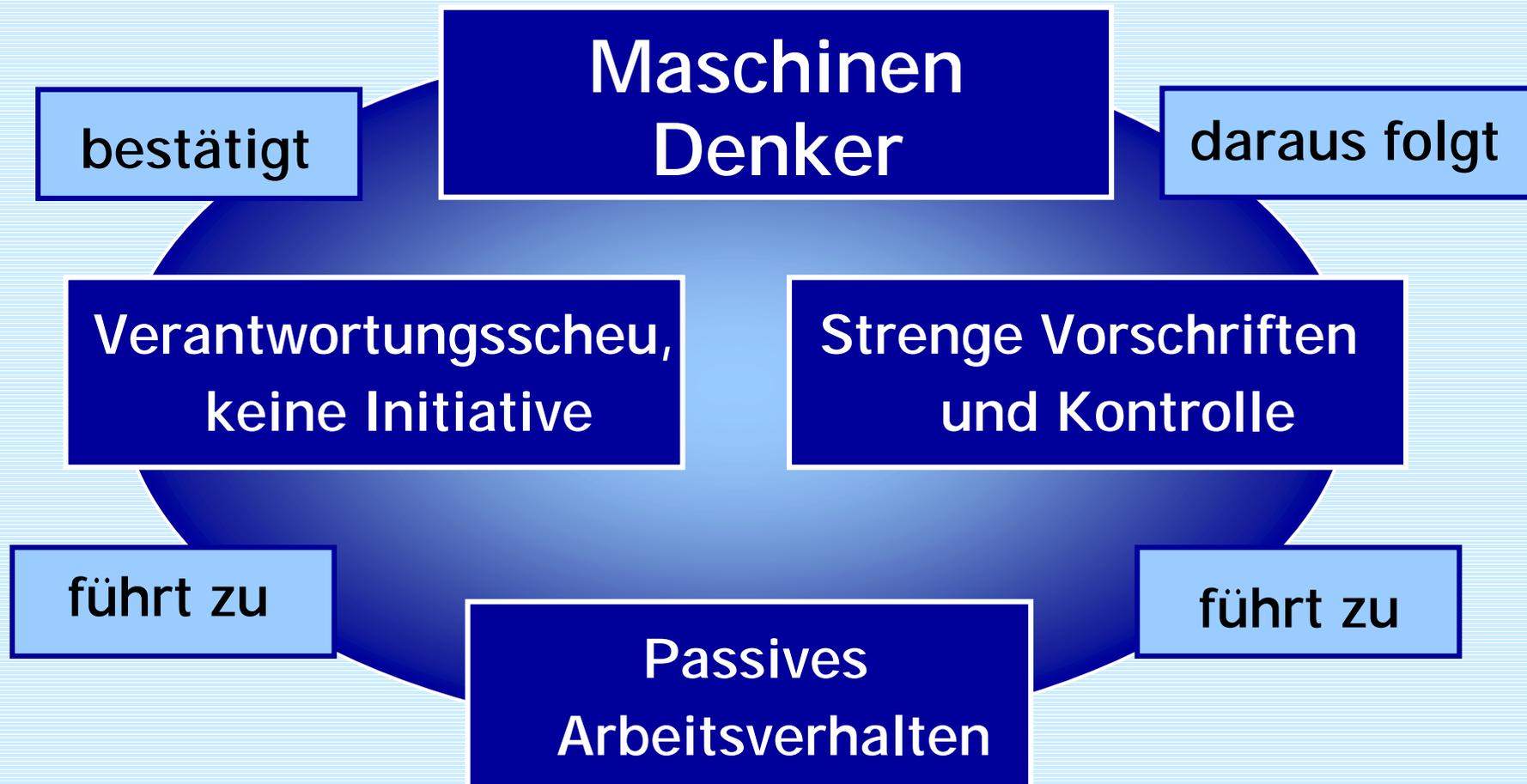
- Die meisten Menschen müssen arbeiten, weil es „Not“-wenig ist. Die Not ist das einzige Motiv, warum Menschen arbeiten. Arbeit wird als Mühsal und Last erlebt.
- Geldanreize und Sicherheit steigern deshalb die Effizienz und Produktivität.

„Organismus-Denker“

- Arbeit ist ein Lebenswert und identitätsstiftend. Arbeit ist ein Mittel der Selbsterfahrung und Möglichkeit zur Persönlichkeitsentfaltung.
- Kompetenzerfahrung, Kooperation, Kontakt, soziale Anerkennung und Sinnerfahrung steigern die Leistung.



IV. Motivation: Menschenbild



IV. Motivation: Menschenbild



IV. Motivation: Wichtige Erkenntnisse aus der Motivationspsychologie

1. Einige provokanten Thesen von Reinhard K. Sprenger

2. Die beiden vor allem bei Betriebswirten „bekanntesten“ und „beliebtesten“

Motivationstheorien:

- **Die Bedürfnispyramide von Maslow (1954)**
- **Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, Mausner & Snyderman (1959)**



IV. Motivation: Wichtige Erkenntnisse aus der Motivationspsychologie

3. Eine weniger unter dem Namen, aber in der Anwendung sehr bekannte, nützliche und empirisch sehr gut abgesicherte Theorie:

Die Zielsetzungstheorie von Locke & Latham (1984, 1990)

4. Die Putzkolonnen-Untersuchung



IV. Motivation: Thesen von Reinhard K. Sprenger I

- „Als wir den Sinn unserer Arbeit nicht mehr sahen, begannen wir über Motivation zu reden.“
- „Das System der Motivierung ist methodisiertes Misstrauen.“
- „Führen ist vor allem das Vermeiden von Demotivation.“
- „Zahlen Sie Ihre Leute gut und fair - und dann tun Sie alles, damit sie das Geld vergessen.“
- „Entkoppeln Sie Geld und Motivation.“
- „Alle Motivierung zerstört die Motivation.“
- „Der Rückgriff auf selbstregelnde Anreizsysteme ist der Offenbarungseid der Führungskraft.“



IV. Motivation: Thesen von Reinhard K. Sprenger II

- „Der Bonus: ... ‘Eigentlich könnte, wenn du wolltest, deine Leistung noch höher sein als die vereinbarten 100%. Aber diesen Teil deiner Leistungsbereitschaft enthältst du mir bewusst vor und bist nur dann bereit ihn zur Verfügung zu stellen, wenn du dafür zusätzlich belohnt wirst.’ Auch dieser Mitarbeiter ist also eigentlich ein Betrüger.“



IV. Motivation: Thesen von Reinhard K. Sprenger III

- „Zusammengefasst sieht das Menschenbild der Motivierung also etwa so aus:
 - Menschen sind tendenziell Leistungsverweigerer.
 - Menschen sind hierarchisch gestaffelte Bedürfnisbündel (Anmerkung von uns: er bezieht sich hier auf die Bedürfnispyramide von Maslow).
 - Menschen sind Reiz-Reaktions-Maschinen (Anmerkung von uns: er bezieht sich hier auf die operante Konditionierungs-Lerntheorie: positive Belohnungen verstärken ein Verhalten)“.



IV. Motivation: Der alte Mann



IV. Motivation: Konsequenzen aus den Thesen v. Sprenger I

- **Geld als „Bonus“ ersetzt die intrinsische Motivation durch eine extrinsische Motivation. Das führt zu**
 - **Misstrauen und**
 - **dem Gefühl der Fremdbestimmung.**
- **Eine LOV im Geiste einer „Maschinen-Denke“ ist abzulehnen.**



IV. Motivation: Konsequenzen aus den Thesen v. Sprenger II

- **Andere Gestaltungsmerkmale sind sehr viel wichtiger, damit Menschen Leistung erbringen.**
- **Sprengers Lösungsweg zu guter Leistung:**
 - **Zweifle nicht an der Leistungswilligkeit deiner Mitarbeiter.**
 - **Investiere in die Leistungsfähigkeit deiner Mitarbeiter.**
 - **Schaffe Leistungsmöglichkeiten für deine Mitarbeiter.**



IV. Motivation: Bedürfnispyramide von Maslow

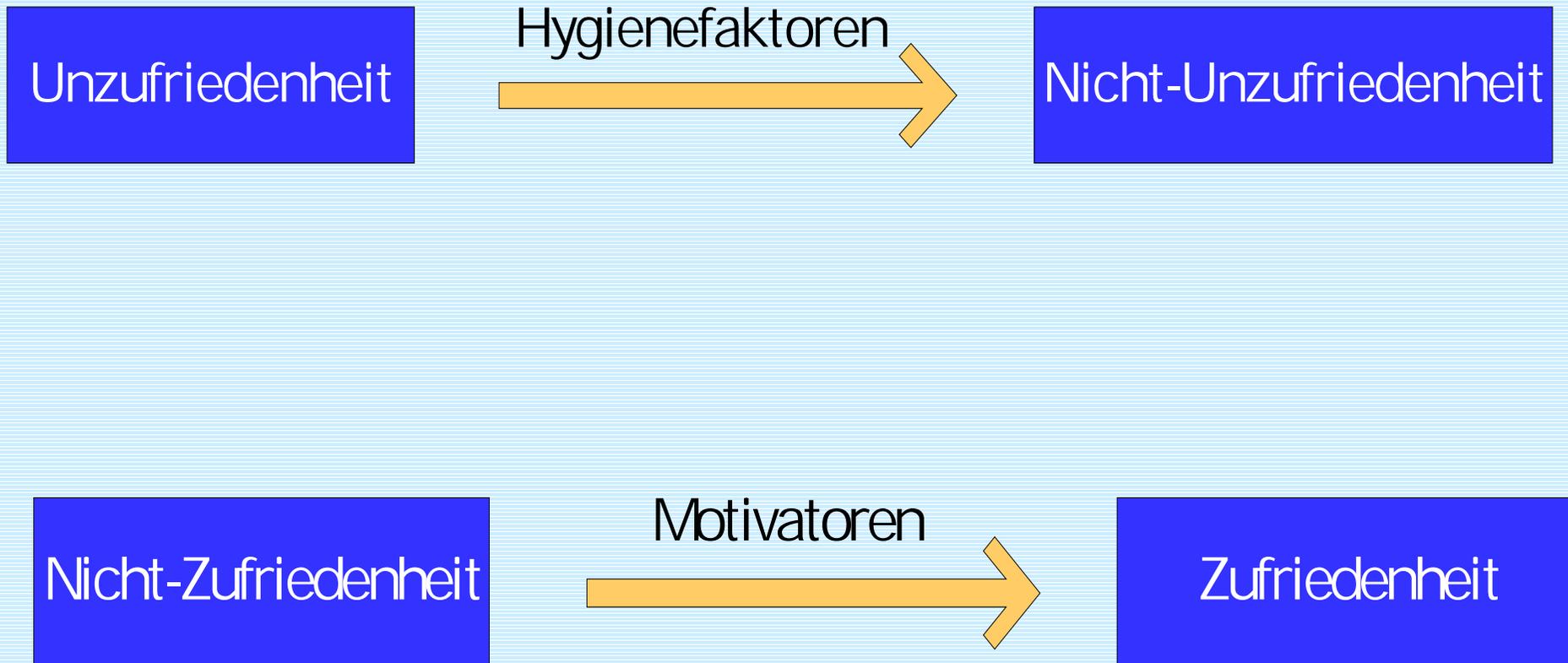


IV. Motivation: Bedürfnispyramide von Maslow

- Das Modell ist einsichtig. Es konnte jedoch empirisch nicht wirklich bestätigt werden. Dennoch lassen sich daraus folgende Konsequenzen für ein LOV ziehen:
 - Menschen haben unterschiedliche Bedürfnisse, die sich ändern können.
 - Sowohl die Defizit- als auch die Wachstumsmotive sollten im Arbeitskontext realisierbar sein. Sonst „holen“ sich die Mitarbeiter die Erfüllung dieser Bedürfnisse ausschließlich in der Freizeit. Die Arbeit und damit die Arbeitsleistung „verkommt“ zum reinen Gelderwerb, zur Erfüllung der Motive in der „Freizeit“.



IV. Motivation: Die zwei Faktoren Theorie v. Herzberg



IV. Motivation: Die zwei Faktoren Theorie v. Herzberg

- Das Modell ist auch plausibel, jedoch konnten die Ergebnisse nur mit der wörtlich exakten Fragestellung von Herzberg repliziert werden. Dennoch lassen sich aus diesem Modell nützliche Konsequenzen für ein LOV ziehen:
 - Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Motivatoren („Zufriedenmacher“) sich auf die Arbeitsinhalte beziehen (siehe nächste Seite)



IV. Motivation: Die zwei Faktoren Theorie v. Herzberg

- Die sogenannten „Hygienefaktoren“ (Faktoren, die die Unzufriedenheit reduzieren aber noch keine „Zufriedenmacher“ sind), beziehen sich auf äußere Faktoren wie „Unternehmenspolitik“, „Unternehmensorganisation“, „Personalführung“, „Beziehung zu Vorgesetzten und Kollegen“, „äussere Arbeitsbedingungen“.



IV. Motivation: Die zwei Faktoren Theorie v. Herzberg

- „Bezahlung“ hat auf beiden Faktoren geladen:
 - Geld ist dann ein Hygienefaktor, wenn das Vergütungssystem als ungerecht empfunden wurde.
 - Geld ist dann ein Zufriedenmacher, wenn es mit Leistungen am Arbeitsplatz in Verbindung stand.



IV. Motivation: Zielsetzungstheorie von Locke & Latham

- Die Einführung einer LOV ohne ein durchdachtes Zielvereinbarungssystem ist nicht möglich. Ausnahmen: der Goodwill-Nasen-Faktor-Bonus (mit den entsprechenden Risiken) oder das Gießkannenprinzip.
- Das Führen mit Zielen hat sich zu einem der beliebtesten und meist genutzten Gestaltungsmittel der Unternehmensführung entwickelt.



IV. Motivation: Zielsetzungstheorie von Locke & Latham

- Die große Beliebtheit dieses Ansatzes liegt nicht nur daran, dass es „Mode“ geworden ist, sondern daran, dass die dem Modell zugrundeliegende psychologische Theorie, die „goal-setting-theory“ von Locke & Latham sich als sehr nützlich und zuverlässig erwiesen hat.
- Die Theorie besagt, dass die Leistung von Mitarbeitern durch das Stecken von Zielen gesteigert werden kann



IV. Motivation: Zielsetzungstheorie von Locke & Latham I

Die Wirkung der Zielsetzung ist besonders groß, wenn vier Bedingungen erfüllt sind:

1. Das gesteckte Ziel muss klar und spezifisch sein.
2. Das Ziel muss von den Mitarbeitern akzeptiert werden, d.h. die Mitarbeiter müssen das Ziel für sinnvoll halten und sich damit identifizieren.
3. Das Ziel muss schwierig zu erreichen sein und eine Herausforderung darstellen.
4. Es müssen Rückmeldungen zur Zielerreichung erfolgen.



IV. Motivation: Zielsetzungstheorie von Locke & Latham

- In der Weiterentwicklung der Theorie und aus aktuellen Studien scheinen noch zwei weitere Faktoren einen bedeutsamen Einfluss auf die Leistung zu haben:
 - Ziele sollten von den Mitarbeitern selbst gesetzt sein (!!).
 - Die Mitarbeiter sollten der Überzeugung sein, dass sie für die gestellte Aufgabe/Zielerreichung qualifiziert genug sind und die Aufgabe prinzipiell lösen können.



IV. Motivation: Der Prozess der Einführung entscheidet

- Bei der Einführung eines LOV ist die inhaltliche Ausgestaltung (Modell) wichtig.
- Viel wichtiger ist jedoch der Prozess der Planung und Einführung. Der Prozess entscheidet über den durch die Betroffenen wahrgenommenen Grad an Selbstbestimmung.
- Die Putzkolonnen-Untersuchung (Lawler & Hackman) zeigt das sehr eindringlich



IV. Motivation: Zusammenfassung

- Das Menschenbild muss passen (Organismus-Denke).
- Eine LOV ersetzt keine Führung.
- Durch Geld allein ist (fast) kein Mensch zu „motivieren“.
- Individuelle Bedürfnisse der Betroffenen müssen berücksichtigt werden. „One for all“ ist zwar kurzfristig billiger aber am Ende sehr teuer.
- Demotivatoren (Unzufriedenmacher) vor der Einführung oder mit der Einführung beseitigen.



IV. Motivation: Zusammenfassung

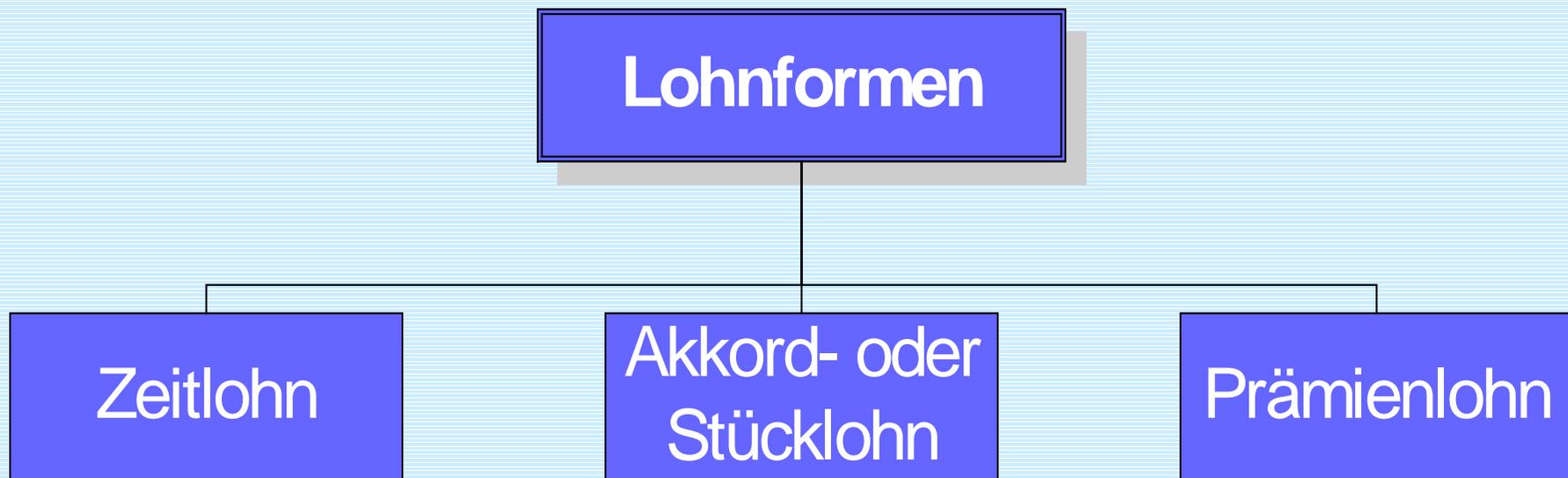
- LOV mit anderen OE-Maßnahmen (Arbeitszeit, Reorganisation, Zielvereinbarung) koppeln.
- Keine LOV ohne ein gutes Zielvereinbarungssystem.
- Gerechtigkeitserleben berücksichtigen.
- Transparenz sicherstellen und nicht zu viele Leistungskriterien einbeziehen (u.a. Schulung der MA auf das neue System).
- Starke Partizipation der Betroffenen bei der Planung und Umsetzung sicherstellen (nicht nur BR).



V. Gestaltung von LOV



V. Gestaltung von LOV: Lohnformen



V. Gestaltung von LOV: Komponenten

- Zahlen, Qualität, Verhalten
- Schwerpunkte wechseln
- Strategieorientierung



V. Gestaltung von LOV: Separate Vergütung von Einzel- und Teamerfolg

	Leistungskriterien	Gewichtung	Ziele	Zielprämie bei Zielerreichung (€)		
				Unterer Leistungspunkt	100 %	Oberer Leistungspunkt
Individualziele	Erfolgsquote Angebote	20%	42%	700,- ...	1.400,- ...	2.800,-
	Anzahl abgeschlossener Wartungsverträge	20%	15	700,- ...	1.400,- ...	2.800,-
	Durchgeführte Kundenbefragungen	10%	3	350,- ...	700,- ...	1.400,-
Teamziele	Deckungsbeitrag II	30%	1,0 Mio.	1.050,- ...	2.100,- ...	4.200,-
	Forcierung Produkt- gruppe X (Umsatz)	20%	0,4 Mio.	700,- ...	1.400,- ...	2.800,-
		100%		3.500,- ...	7.000,- ...	14.000,-



V. Gestaltung von LOV: Verknüpfung von Einzel- und Teamerfolg

	Leistungskriterien	Gewichtung	Ziele	Zielprämie bei Zielerreichung (€)		
				Unterer Leistungspunkt	100 %	Oberer Leistungspunkt
Individualziele	Erfolgsquote Angebote	20%	42%	700,- ...	1.400,- ...	2.800,-
	Anzahl abgeschlossener Wartungsverträge	20%	15	700,- ...	1.400,- ...	2.800,-
	Durchgeführte Kundenbefragungen	10%	3	350,- ...	700,- ...	1.400,-
Teamziele	Deckungsbeitrag II	50%	1,0 Mio.	x 2		
	Forcierung Produkt- gruppe X (Umsatz)		0,4 Mio.			
		100%				



V. Gestaltung von LOV: Gestaltungsmöglichkeiten: Qualifikation I

- Selbst die Qualifikation von Mitarbeitern kann in eine LOV integriert werden:
- So gibt z.B. ein Systempartner der Automobilindustrie seinen Mitarbeitern in der Produktion für eine Qualifikationsmaßnahme eine Sonderprämie auf den Stundenlohn (zwischen € 0,20 und € 0,60).



V. Gestaltung von LOV: Gestaltungsmöglichkeiten: Qualifikation II

- Um dem Phänomen der Halbwertszeit von Fachwissen gerecht zu werden, wird diese Prämie linear auf vier Jahre auf „0“ „abgeschrieben“. Im 5. Jahr verfällt also die Prämie völlig.
- Besonders hochwertige Qualifikationen (z.B. Meisterbrief, Ausbildereignungsprüfung oder REFA-Ausbildungen) werden bis auf 50% in vier Jahren „abgeschrieben“.



VI. Der Weg zur LOV: ein Organisationsentwicklungsprozess



VI. Der Weg zur LOV: allgemeine Empfehlungen I

- Die Einführung einer LOV ist ein massiver Eingriff in jede Organisation!
- Es gibt in deutschen Betrieben kein Thema, das emotional stärker besetzt ist, als das Thema Geld. Deshalb ist höchste Achtsamkeit und Professionalität angesagt.
- Die Gründung einer „normalen“ Projektgruppe reicht nicht aus!

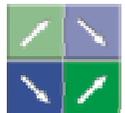


VI. Der Weg zur LOV: allgemeine Empfehlungen II

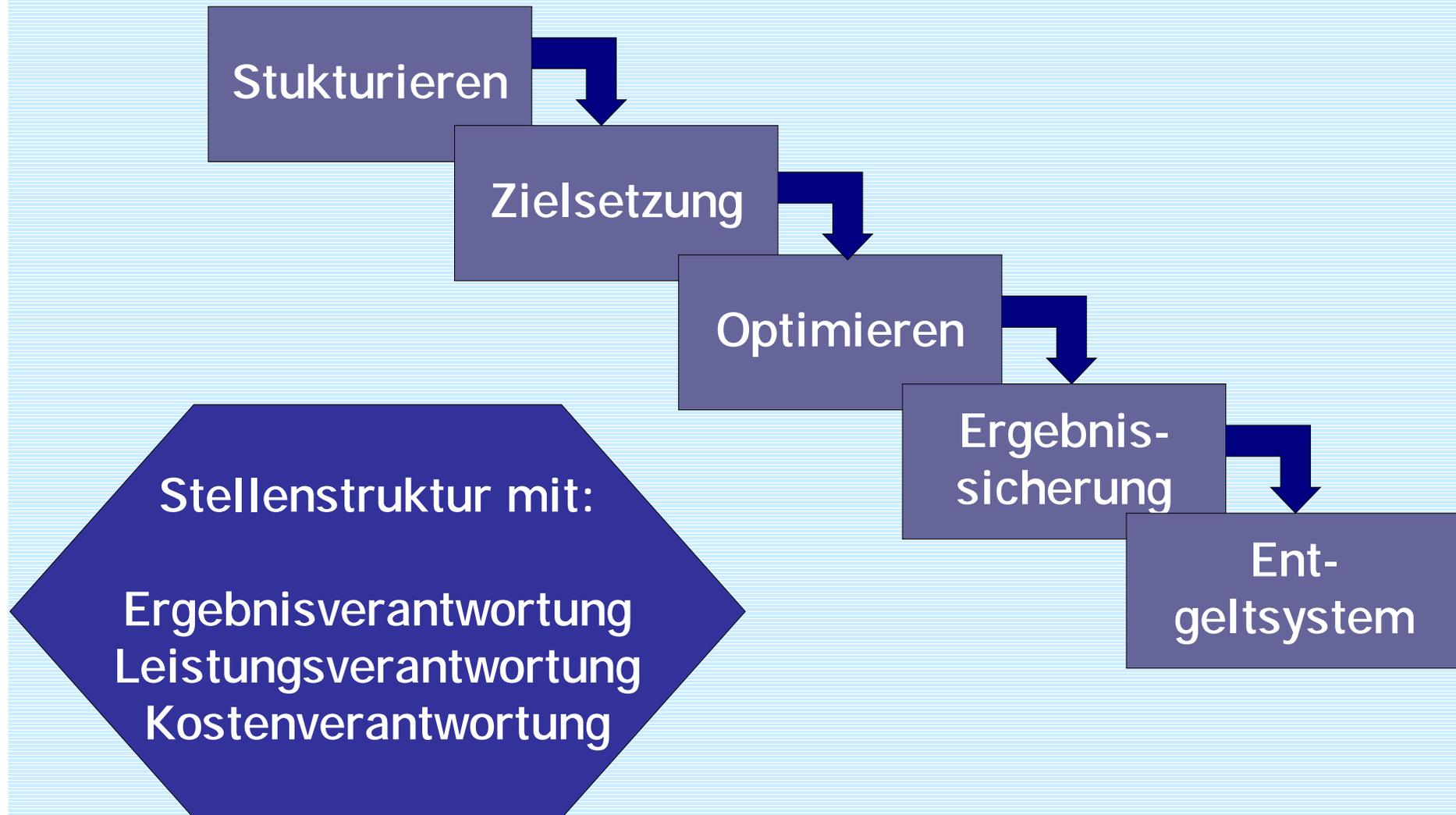
- Installieren Sie folgende „Gremien“
 - einen Leitungskreis (Gf, PL, Berater),
 - eine Steuergruppe (PL, BR, Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und Hierarchieebenen),
 - Subgruppen (bei größeren Unternehmen),
 - Sounding-Boards (Gf, Steuergruppe, Schlüsselpersonen).

VI. Der Weg zur LOV: allgemeine Empfehlungen III

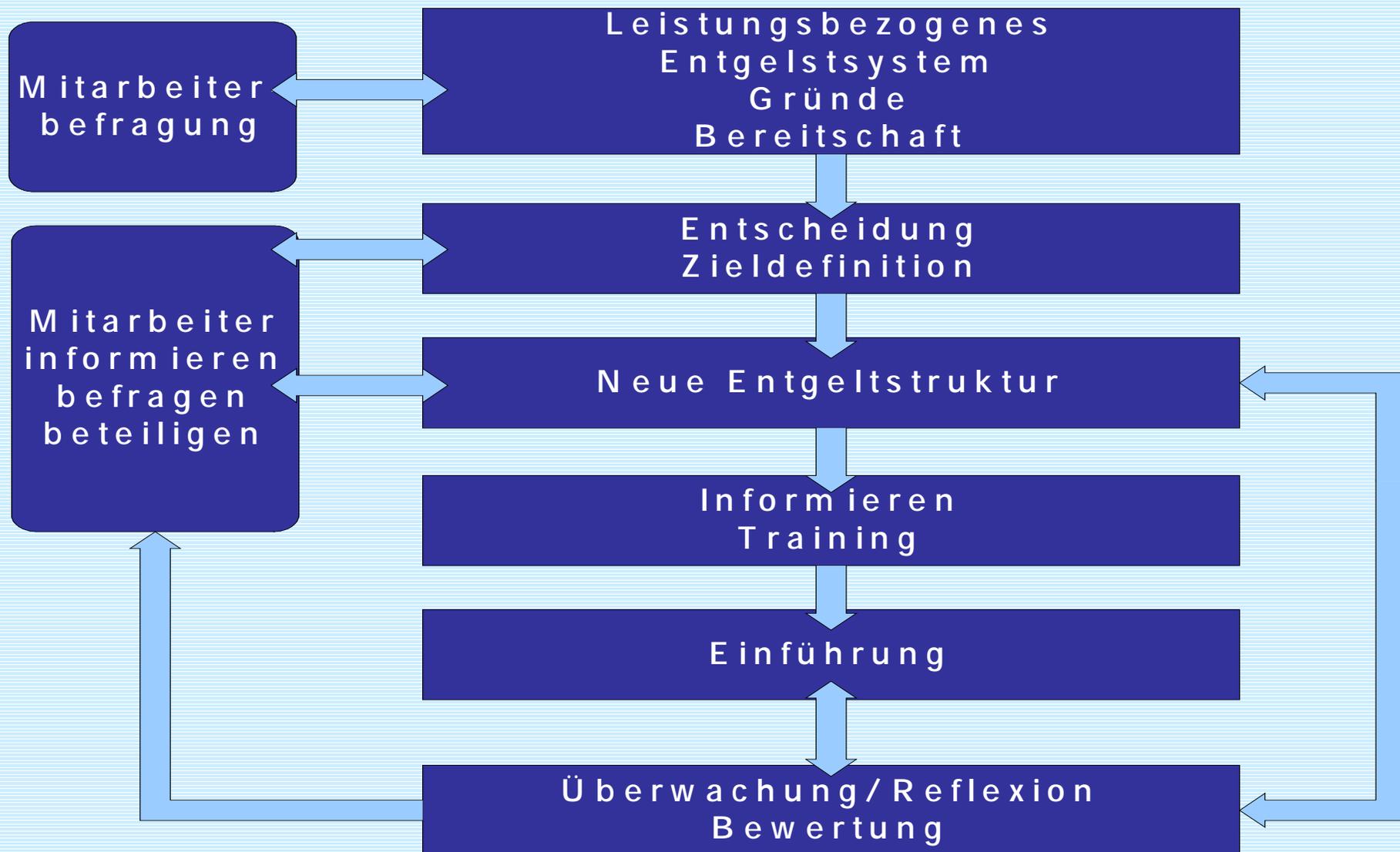
- Integrieren Sie vor allem auch die „Kritiker“.
- Wenn Sie mutig sind: Führen Sie eine Großgruppenveranstaltung zu dem Thema durch (mit bis zu 200 Personen möglich).
- Praktizieren Sie management by walking around.



VI. Der Weg zur LOV: allgemeine Projektphasen



VI. Der Weg zur LOV: Mitarbeiterintegration



VI. Der Weg zur LOV: Umsetzungsphase

Unternehmenskultur

Unternehmensstrategie

Zielvorstellung formulieren

Arbeitssystemanalyse

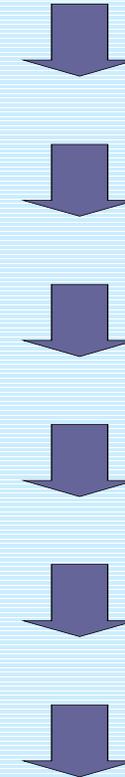
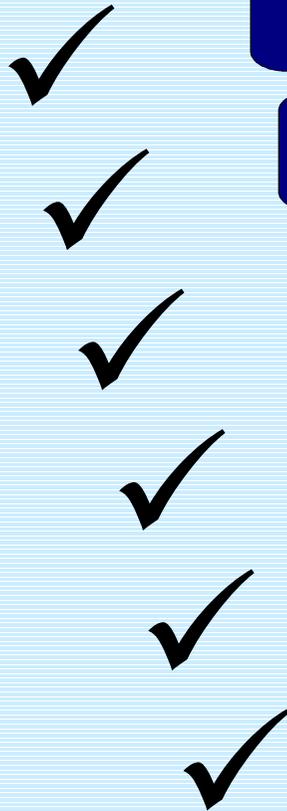
Datensammeln und
auswerten

Entgeltsystem -
Grundsätze definieren

Entgeltsystem
entwickeln

Betriebsvereinbarung
abschließen

Entgeltsystem
einführen und
überwachen



Und zum Schluss

- Wir wünschen Ihnen bei der Planung und Einführung Ihrer LOV viel Erfolg.
- Wenn wir Ihnen nützliche Informationen geben konnten und Sie ermutigt haben Ihre eigene LOV zu entwickeln, dann freut uns das.

Ihre Referenten:

Dipl.-Psych. Andreas Roßmanith
Freiburger Beratergruppe
Karlstrasse 53
79104 Freiburg
Tel. 0761 296960
Fax: 0761 2969666
E-Mail: rossmanith@efbege.de
www.FreiburgerBeratergruppe.de

Dipl.-Kfm. Stefan Austgen
JAK-Unternehmensberatung
Drosselweg 11
66693 Mettlach
Tel. 06868 1840040
Fax: 06868 1840041
E-Mail: austgen.s@JAKmail.de
www.JAK-Unternehmensberatung.de

