



Performance Management Leistung zählt, wenn Zahlen zählen

Anreize und Incentives

Handlungsstrategien zur Steuerung durch indirekte Systemgestaltung

Mit anschaulichen Beispielen und Tipps haben wir zum Themenkomplex Performance Management in den vorausgegangenen drei Engels-Offerten Ansatzpunkte zur Leistungssteigerung im Unternehmen beschrieben. Im Rahmen unseres ganzheitlichen systemischen Ansatzes haben wir zum Kernbereich Führung Handlungsstrategien zur Steuerung der Erfolgsfaktoren für das Unternehmensergebnis und zum Kernbereich Personalpolitische Konzepte und Instrumente Handlungsstrategien zur Steuerung der Mitarbeiter und Unternehmens-Entwicklung aufgezeigt. Die **Komplexität des Ineinandergreifens der die Leistung beeinflussenden Indikatoren** wird weiterführend mit dieser Engels-Offerte zum Kernbereich Anreize und Incentives – Handlungsstrategien zur Steuerung durch indirekte Systemgestaltung - verdeutlicht.

Anreizsysteme sind fast immer **Bestandteil personalpolitischer Konzepte und Instrumente** und dienen als deren Element instrumentell zur Erreichung der betrieblichen Ziele. Der Wirkungsgrad des Anreizsystems hängt in der Praxis von der Abstimmung und Vernetzung mit anderen Elementen materieller und immaterieller personalpolitischer Konzepte und Instrumente ab. Je nachdem, wie gut die einzelnen Elemente auf die anreizpolitischen Grundsätze abgestimmt sind, wird die Umsetzung des Anreizsystems erleichtert oder erschwert. Anreizsysteme unterliegen der Gestaltung des Managements, müssen auf die Rahmenbedingungen des jeweiligen Unternehmens zugeschnitten sein und stellen ein Führungsinstrument der Mitarbeiterführung dar.

Um Anreizsysteme als Führungsinstrument einsetzen zu können, bedarf es der **Kenntnis des individuellen Motivationsprozesses** und des Zustandekommens von Arbeitsergebnissen. Strukturierte Mitarbeiterjahresgespräche, Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen sind an dieser Stelle Führungsinstrumente, um Kenntnis über

- intrinsisch motiviertes Verhalten (Leistungs-, Macht-, Kontakt-, Tätigkeits- und Selbstverwirklichungsmotiv),
- extrinsisch motiviertes Verhalten materieller Art (monetär erfassbare Belohnungen wie Einkommens- und Zusatzleistungen) und
- extrinsisch motiviertes Verhalten immaterieller Art (finanziell nicht messbare Ziele wie Sicherheits-, Karriere- und Prestigestreben) zu erhalten.

Der Einsatz von Anreizen im jeweiligen Unternehmen wird weitgehend determiniert von den Annahmen des Managements über die Motivation menschlichen Handelns. In Abhängigkeit vom Menschenbild wird die Bedeutung des Entgelts oder bestimmter immaterieller Anreize kontrovers bewertet. Eindimensionalen Vorstellungen wurden seit jeher der Vielfalt von Verhaltensmotiven nicht gerecht. Entsprechend der Heterogenität der Belegschaft tragen **differenzierte Anreizmodelle** gezielt **zur Befriedigung individueller Motive** bei (Diversity-Management!). Motivations- und führungstheoretische Ansätze sprechen für eine individuelle Verhaltensbeeinflussung entsprechend der jeweiligen Mitarbeitermotive und damit für eine Individualisierung des Anreizsystems. Aus unserer Beratungserfahrung liegt hier eine entscheidende Stellschraube zur Leistungssteigerung, wohl wissend, dass wegen der Vielfalt und Veränderlichkeit von Motiven sowie ökonomischer Zwänge generalisierte Anreize als Mittel für die Befriedigung vieler Motive verwendet werden (müssen).

Die Beachtung des Wirkungszusammenhanges von Motiven, Anreizen und Anreizsystemen ist wesentlich für die Gestaltung von Steuerungsgrößen zur Förderung von Leistungsverhalten. Zusammen mit der Beurteilung bilden Zielvereinbarungen, variables Vergütungssystem, Weiterbildung und Förderung ein **integriertes Gesamtkonzept**. Durch Verknüpfung von Verfahren und Instrumenten der Personalbeurteilung und -entwicklung mit personalstrategisch relevanten Anreiz-, Motivations- und Führungssystemen gelang es in unserer Beratungspraxis in vielen Unternehmen, Performance-Management wirksamer zu gestalten. Durch den Einsatz von Führungsinstrumenten zur Umsetzung konkreter Maßnahmen wurde die Personalführung der Vorgesetzten ergebnisorientierter und ziel-führender.

Entgelt kann **zur Motivbefriedigung** vielfältig genutzt werden; es wirkt instrumentell, wobei auch immaterielle Motive mit ihm befriedigt werden können. Wer gute Mitarbeiter haben will und von ihnen Leistung erwartet, muss auch angemessen bezahlen. Der Zusammenhang zwischen Bezahlung und Qualität, zwischen Leistung und Gegenleistung muss in der Personalpolitik erkannt und berücksichtigt werden. Erfolgreiche Unternehmen aller Branchen und Größen gewinnen und binden qualifizierte Mitarbeiter, und motivieren sie zur Umsetzung der Unternehmensstrategien. I.O. BUSINESS® bietet hier mit Viva now!®, dem **variablen interaktiven Vergütungs- und Anreizsystem**, eine Lösung, die dazu beiträgt, gemeinsam mit Ihren Führungskräften und Mitarbeitern Steuerungs- und Anreizsysteme zu etablieren. Diese interaktiven Vergütungs- und Anreizsysteme sind nicht nur im Rahmen von Arbeitsmotivation hilfreich, sondern sind als personalpolitisches Instrument übergreifend von der Personalführung bis zur Systemverbesserung im Unternehmen einsetzbar.

So verbessern Sie die Positionierung Ihres Unternehmens im Markt, managen Kosten und sichern Erträge.

Wenn Sie mehr zu Viva now!® und den Möglichkeiten der variablen Vergütung erfahren möchten, rufen Sie uns einfach an unter 0202-277 5000 oder senden Sie eine e-Mail an info@io-b.de.

Informationen zu unseren Beratungs- und Trainingsleistungen erhalten Sie unter

Tel. +49 (0)202/277 50 00

Ihre Ansprechpartner für diese Thematik sind Herr Kurt Schaffner und Herr Gunther Wolf.

I.O. BUSINESS® - Engelsstrasse 6 (Villa Engels) - D-42283 Wuppertal
Tel. +49 (0)202/277 50 00 - Fax +49 (0)202/277 52 52

Besuchen Sie uns im Internet unter: www.io-business.de