

Wischer, Tobias

Article

Ein Modell zur Beurteilung der Effizienz von Anreizsystemen

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Wischer, Tobias (2005) : Ein Modell zur Beurteilung der Effizienz von Anreizsystemen, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 19, Iss. 4, pp. 405-408

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105196>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Tobias Wischer

Ein Modell zur Beurteilung der Effizienz von Anreizsystemen*

Betreuer: Prof. Dr. Thomas Spengler, Universität Magdeburg

1. Problemstellung und Forschungsbeitrag

Qualifizierten und motivierten Mitarbeitern kommt in Zeiten voranschreitender Globalisierung, kürzerer Produktlebenszyklen, zunehmend flexibler Organisationsstrukturen und wechselnder Arbeitsinhalte ein immer bedeutenderer strategischer Stellenwert zu.

In diesem Kontext besteht das prinzipielle Ziel von Anreizsystemen darin, die Mitarbeiter zu einer auf die Erreichung der Unternehmensziele ausgerichteten Leistungserbringung zu motivieren. Die Intention eines Anreizsystems besteht darin, dass Mitarbeiter in Erwartung der angebotenen Anreize Handlungen ausführen, die zur geforderten Ausprägung der Bemessungsgrundlagen und damit mittelbar zum Unternehmenserfolg beitragen. Damit sind die Handlungen, abstrakter das Aktivitätsniveau der Mitarbeiter, eine zentrale Variable bei der Beurteilung der Effizienz von Anreizsystemen.

Die Beurteilung der Effizienz von Anreizsystemen ist allerdings grundsätzlich problematisch, da erstens der Einfluss von Anreizsystemen auf den wirtschaftlichen

* Tobias Wischer: Ein Modell zur Beurteilung der Effizienz von Anreizsystemen. Erweiterungen des Kossbielschen Effizienzansatzes auf Basis des Rubikon-Modells. ISBN 3-87988-983-X, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2005, 272 S., € 29.80.

Erfolg indirekt und partiell ist und zweitens die Einflussmöglichkeiten dieses Instruments auf die Handlungen der Mitarbeiter auf Grund der Komplexität menschlichen Verhaltens schwer zu bestimmen sind.

Vor diesem Hintergrund besteht das primäre Erkenntnisziel dieser Arbeit darin, Einflussmöglichkeiten auf das Aktivitätsniveau zu untersuchen und die Auswirkungen auf die Effektivität und Effizienz von Anreizsystemen aufzuzeigen. Auf dieser Grundlage werden zwei Forschungsziele verfolgt:

1. Die Entwicklung eines Modells zur Beurteilung der Effektivität und Effizienz von Anreizsystemen.
2. Eine empirische Untersuchung dieses Modells hinsichtlich der Bedeutsamkeit einzelner Effizienzzusammenhänge für die Organisationsmitglieder.

2. Grundlagen des Modells und der empirischen Untersuchung

Theoretischer Ausgangspunkt der Arbeit ist das Grundmodell der Principal-Agenten-Theorie (PAT), die als zentrale ökonomische Grundlage zur Gestaltung effizienter Anreizsysteme angesehen werden kann. Die Verhaltensannahme der PAT der individuellen Nutzenmaximierung ist jedoch grundsätzlich interpretationsoffen, insbesondere im Hinblick auf die Abbildung der Komplexität des menschlichen Verhaltens. Zur Berücksichtigung der Komplexität des menschlichen Verhaltens bietet sich daher eine inhaltliche Ausfüllung des Nutzenbegriffs an. Diese inhaltliche Ausfüllung erfolgt in dieser Arbeit auf Basis einer systematischen Untersuchung der Einflussmöglichkeiten eines Anreizsystems auf das Verhalten der Anreizempfänger. Als „Plattform“ für diesen Ansatz wird das ökonomisch fundierte und interdisziplinär ausgerichtete Kossbielsche Modell zur direkten Beurteilung der Effizienz von Anreizsystemen herangezogen. Die konkrete Bestimmung von Einflussmöglichkeiten auf das Aktivitätsniveau wird mit Hilfe des motivationspsychologisch einschlägigen Rubikon-Modells der Handlungsphasen strukturiert. Konkret werden damit Einflussmöglichkeiten eines Anreizsystems auf die Auswahl, Planung, Ausführung und Bewertung von Handlungen auf Basis zahlreicher motivationspsychologischer Theorien untersucht.

Die empirische Untersuchung basiert auf Befragungen (mit einem von McKinsey & Company entwickelten Instrument namens „myworkplace“) von über 9.000 Mitarbeitern aus sechs Unternehmen, die in der Dissertation sekundärstatistisch ausgewertet werden – im Hinblick auf die Relevanz ausgewählter Effizienzzusammenhänge und auf eine allgemeine und motivspezifische Wirksamkeit von Anreizen.

3. Ergebnisse der Arbeit

Das in dieser Arbeit entwickelte Modell bildet die Einflussmöglichkeiten eines Anreizsystems auf das komplex determinierte Verhalten der Anreizempfänger entlang des Rubikon Modells der Handlungsphasen mit den jeweiligen Auswirkungen auf die Effektivität und Effizienz ab. Im Ergebnis wird eine Präzisierung der ökonomischen Verhaltensannahme der Nutzenmaximierung – im Sinne einer inhaltlichen Ausfüllung des Nutzens der Agenten – vorgeschlagen. Im Modell wurden aufbauend auf dem Referenzmodell von Kossbiel insbesondere die folgenden drei Aspekte untersucht:

1. *Konkretisierung des Modells hinsichtlich der Entstehung von Motivation.* Auf Basis einer umfassenden Analyse der Anreizwirkungen wurden Hypothesen zur motivspezifi-

schen Wirksamkeit von Anreizen formuliert, die anschließend im empirischen Teil einer Überprüfung unterzogen werden. Die Herausforderung bestand zum einen darin, die Anreizwirkungen nicht nur möglichst umfassend, sondern auch mit den jeweiligen Wechselwirkungen zu erfassen sowie zum anderen einen geeigneten theoretischen Erklärungsansatz auszuwählen. Als theoretische Grundlage für diese Erweiterungen wurde ein auf die Leistungsmotivationstheorie von McClelland zurückgehender Ansatz ausgewählt. Dieser Ansatz gestattet – im Gegensatz zu Konzepten der intrinsischen Motivation – durch die Untersuchung des Zusammenspiels von Motiven und Anreizen eine genaue Analyse der Anreizwirkungen und erlaubt darauf aufbauend eine gezielte Gestaltung der Menge der Anreize. Als relevante Aspekte der Person werden in diesem Ansatz die handlungsleitenden Motive „Leistung“, „Macht“, „Anschluss“ sowie eine Gruppe „sonstiger Motive“ berücksichtigt. Gemäß dieses Ansatzes hängt der Nutzen eines Anreizes davon ab, inwieweit dieser bestimmte Bedeutungen – Feedbackinformationen, Kontrolle über Ressourcen, Aussicht auf Interaktionen, Beitrag zur externalen Bedürfnisbefriedigung – wirksam vermitteln kann.

2. *Ergänzung des Modells zur Förderung der Volition.* Diese Modellergänzung zielte auf die Integration von Einflussmöglichkeiten eines Anreizsystems zur Unterstützung der Planung und Ausführung von Handlungen. Dabei wurde auf die empirisch gestützte Theorie der Zielsetzung von Locke und Latham zurückgegriffen, welche insbesondere die förderliche Wirkung von spezifischen und schwierigen Zielen sowie von Feedback betont.

3. *Ergänzung des Modells zur Aufrechterhaltung der Motivation.* Mit dieser Modellergänzung wurden Einflussmöglichkeiten eines Anreizsystems auf die – für die zukünftige Motivation bedeutsame – Bewertung von Handlungsergebnissen und -folgen berücksichtigt. Diese Ergänzungen betreffen vor allem Aspekte der Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit und können durch Anreizsysteme gezielt gestaltet werden.

Die Modellerweiterungen wurden mit einer formalen Herleitung abgeschlossen, welche die konkretisierten bzw. zusätzlichen Effizienzbedingungen in einen Zusammenhang mit der ökonomischen und individualpsychologischen Effektivität und Effizienz von Anreizsystemen stellt.

Auf Basis der empirischen Untersuchung wurden erstens Aussagen zum wahrgenommenen Gestaltungsbedarf eines Anreizsystems getroffen und zweitens die Hypothesen zur motivspezifischen Wirksamkeit von Anreizarten überprüft.

Hinsichtlich des Gestaltungsbedarfs konnte festgestellt werden, dass insbesondere hinsichtlich der Verteilungsgerechtigkeit, der Transparenz der Wirkungsweise von Anreizsystemen sowie einer attraktiven Gestaltung von Entwicklungsperspektiven und Gegenleistungen „dringender Handlungsbedarf“ besteht. In diesen Bereichen kann ein bedeutendes Potenzial zur Verbesserung praktizierter Anreizsysteme vermutet werden. Die Wichtigkeit und Dringlichkeit des – im konkreten Einzelfall zu prüfenden – Gestaltungsbedarfs sollte als Priorisierungskriterium bei der Konzeption und Weiterentwicklung von Anreizsystemen dienen.

Die Überprüfung der aufgestellten Hypothesen zur motivspezifischen Wirksamkeit von Anreizen ergab ein gemischtes Bild. Während die Hypothesen zur Wirksamkeit von Anreizen in Abhängigkeit der Ausprägung des Leistungsmotivs fast vollstän-

dig bestätigt werden konnten, wurden die theoretischen Vorüberlegungen hinsichtlich der anderen Motive nur teilweise gestützt. Insgesamt kann aus den Ergebnissen geschlossen werden, dass die motivspezifische Wirksamkeit von Anreizen umso höher ist, je klarer und offensichtlicher die jeweiligen Anreizbedeutungen vermittelt werden. Darüber hinaus konnte gezeigt werden, dass Karriereperspektiven und leistungsabhängige Gehaltsspreizungen allgemein – also unabhängig von der Ausprägung der Motive – als sehr wirksame Anreize einzuschätzen sind.

4. Einordnung des Forschungsbeitrags und weiterer Forschungsbedarf

Mit diesem ökonomisch fundierten und entlang des Rubikon-Modells erweiterten Modells zur Beurteilung der Effizienz von Anreizsystemen wurde in der vorliegenden Arbeit ein interdisziplinärer Ansatz verfolgt, der auf Basis ausgewählter motivationspsychologischer Theorien eine Präzisierung der ökonomischen Annahme der Nutzenmaximierung des Agenten vorschlägt.

Durch die Untersuchung einzelner Handlungsphasen und sich daraus ergebender Einflussmöglichkeiten eines Anreizsystems wurde die Komplexität menschlichen Verhaltens in geeigneter Weise abgebildet. Insgesamt erscheint auf Basis dieses Modells die Formulierung realitätsnaher Gestaltungsempfehlungen für effiziente Anreizsysteme möglich. Das Modell kann damit als interdisziplinär ausgerichteter Orientierungsrahmen für die Gestaltung, Bewertung und Weiterentwicklung von Anreizsystemen eingeordnet werden. Dieser wurde durch die empirischen Ergebnisse konkretisiert, indem zum einen der Gestaltungsbedarf hinsichtlich einzelner Effizienzbedingungen ermittelt und die Wirksamkeit von Anreizen motivspezifisch überprüft wurde.

Die in dieser Arbeit angestellten Überlegungen und Ergebnisse sind allerdings in verschiedener Hinsicht weiterentwicklungsfähig und weiter konkretisierbar. Hierbei erscheinen u.a. eine Fuzzyfizierung sowie eine Dynamisierung des Modells sowie eine empirische Überprüfung auf Basis von longitudinaler Studien als besonders fruchtbare Ansatzpunkte, die im Rahmen zukünftiger Forschungsbemühungen behandelt werden können.