



MATTHIAS DACHS



UNTERNEHMENSSTEUERUNG DURCH ANREIZSYSTEME

WIE UNTERNEHMEN DIE MOTIVATION IHRER MITARBEITER
DURCH ANREIZE EFFEKTIV STEIGERN

Matthias Dachs

**Unternehmenssteuerung durch
Anreizsysteme**

**Wie Unternehmen die Motivation
ihrer Mitarbeiter durch Anreize
effektiv steigern**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Impressum:

Copyright © Science Factory 2021

Ein Imprint der GRIN Publishing GmbH, München

Druck und Bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt, Germany

Covergestaltung: GRIN Publishing GmbH

Abstract

To steer companies with incentive systems, several possibilities are provided. With material incentives it's possible to reward and strengthen specific behavior. Special payments provide a short-term incentive, but have a small effect to the motivation of the employees. Immaterial incentives are complicated to design, but support the intrinsic motivation and the possibility to steer the employees. An appropriate design approach is given by the extended Job Characteristic Model. Younger employees are more attracted by career opportunities than their older colleagues. For older employees material incentives are more attractive, instead of the flexibility and the cohesion, which is more important to the younger employees. To provide choices cafeteria systems with an election budget are a suitable solution for using incentive systems.

Zusammenfassung

Um Unternehmen mit Anreizsystemen steuern zu können, gibt es verschiedene Möglichkeiten. Über materielle Anreize lässt sich bestimmtes Verhalten belohnen und verstärken. Sonderzahlungen geben einen kurzfristigen Anreiz, haben jedoch einen geringen Effekt auf die Motivation der Mitarbeiter. Immaterielle Anreize sind schwer zu gestalten, fördern jedoch die intrinsische Motivation und die Steuerbarkeit der Mitarbeiter. Als geeigneter Gestaltungsansatz ist das erweiterte Job Characteristic Modell nützlich. Jüngeren Mitarbeitern sind Karrierechancen wichtiger als älteren Mitarbeitern. Dafür sind materielle Anreize bei älteren Mitarbeitern beliebter, wo bei jüngeren Mitarbeitern die Flexibilität und der Zusammenhalt eine größere Rolle spielt. Um Auswahlmöglichkeiten zu geben, sind Cafeteria Systeme mit einem Wahlbudget ein passendes Mittel zum Einsatz von Anreizsystemen.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-------------|
| Abstract | III |
| Zusammenfassung | IV |
| Abbildungsverzeichnis | VII |
| Tabellenverzeichnis | VIII |
| 1 Einleitung | 1 |
| 2 Definition Anreizsysteme | 3 |
| 2.1 Extrinsische und intrinsische Anreize | 3 |
| 2.2 Materielle und immaterielle Anreize..... | 4 |
| 3 Motivationstheorien | 5 |
| 3.1 Inhaltstheorien..... | 6 |
| 3.2 Prozesstheorien..... | 8 |
| 3.3 Zielsetzungstheorien | 11 |
| 3.4 Das Job Characteristic Modell..... | 15 |
| 4 Anreizsysteme im Überblick | 20 |
| 4.1 Materielle Anreizsysteme | 20 |
| 4.2 Immaterielle Anreizsysteme | 21 |
| 4.3 Wirkung von Anreizen | 24 |
| 5 Unterschiede bei Anreizsystemen von Führungskräften und Mitarbeitern | 25 |
| 6 Anforderungen an die Gestaltung von Anreizsystemen | 27 |
| 7 Anforderungen an Anreizsystemen von jüngeren und älteren Mitarbeitern | 28 |
| 8 Methode | 29 |
| 8.1 Methoden der qualitativen Forschung..... | 31 |

| | |
|--|-----------|
| 8.2 Definition Experteninterview | 33 |
| 8.3 Konstruktion von Fragen..... | 34 |
| 8.4 Konstruktion von Interviewleitfäden | 35 |
| 8.5 Interviewleitfaden..... | 36 |
| 8.6 Methodik der Auswertung..... | 39 |
| 9 Ergebnisse..... | 41 |
| 9.1 Karriereziele | 42 |
| 9.2 Anreizsysteme..... | 43 |
| 9.3 Steuerung der Anreize..... | 47 |
| 9.4 Einbringung neuer Ideen | 47 |
| 9.5 Verhaltensänderung und Leistungssteigerung durch Anreize | 47 |
| 9.6 Junge Mitarbeiter | 48 |
| 9.7 Attraktivste Anreize für die Interviewpartner..... | 50 |
| 9.8 Attraktivste Anreize für die Mitarbeiter | 51 |
| 9.9 Idee für eigene Anreizsysteme..... | 52 |
| 9.10 Besonderheiten in den Interviews | 54 |
| 10 Diskussion..... | 56 |
| 10.1 Materielle Anreize | 56 |
| 10.2 Immaterielle Anreize..... | 58 |
| 10.3 Unterschiede jüngere und ältere Mitarbeiter | 60 |
| 10.4 Unterschiede zwischen Führungskräften und Mitarbeitern..... | 61 |
| 10.5 Hypothesen..... | 61 |
| 10.6 Kritische Auseinandersetzung mit der Studie..... | 64 |
| 10.7 Implikationen für zukünftige Forschungen..... | 66 |
| 10.8 Fazit und praktische Implikationen | 67 |
| Literaturverzeichnis..... | 69 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Zielsetzungstheorie nach Locke & Latham..... | 12 |
| Abbildung 2: Selbstregulationstheorie nach Bandura | 14 |
| Abbildung 3: Job Characteristic Modell | 15 |
| Abbildung 4: Erweitertes Job Characteristic Modell..... | 18 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Tabelle 1: Immaterielle Anreize im Überblick..... | 22 |
| Tabelle 2: Qualitative und quantitative Forschung im Vergleich (Scheibler, 2014) | 30 |