

**Leistungsprämie nach § 76 VBG 1948**  
**Leitfaden für die konkrete Durchführung**

**ENTWURF**

**für die**  
**Bundes-PersonalleiterInnen-Tagung 1999**

Wien, September 1999

## Leistungsprämie § 76 VBG 1948

**§ 76.** (1) Den Vertragsbediensteten der Entlohnungsschemata v oder h können jederzeit widerrufbare Leistungsprämien gezahlt werden.

(2) Der unmittelbar mit der Fachaufsicht betraute Vorgesetzte kann in engem zeitlichen Zusammenhang mit der Erbringung einer besonderen Leistung durch den Vertragsbediensteten und unter Bedachtnahme auf dessen Leistungsbereitschaft im Rahmen der ihm für Leistungsprämien zur Verfügung stehenden Mittel eine Leistungsprämie geben.

(3) Die Summe der in einem Kalenderjahr dem Vertragsbediensteten zuerkannten Leistungsprämien darf nicht niedriger als 10% und nicht höher als 50% des ihm gebührenden Monatsentgeltes einschließlich allfälliger Zulagen sein.

(4) Eine Leistungsprämie für den Vorgesetzten darf nicht aus den ihm für seine Mitarbeiter zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln gegeben werden.

(5) Für die Leistungsprämie sind alljährlich 0,25% der Entgeltsumme (Monatsentgelte, Zulagen und Sonderzahlungen) der Vertragsbediensteten der Entlohnungsschemata v und h bereitzustellen. Diese finanziellen Mittel sind auf die einzelnen Dienststellen oder Teile von Dienststellen entsprechend ihren Personalständen an Vertragsbediensteten der Entlohnungsschemata v und h aufzuteilen und den Fachvorgesetzten anteilig zur Vergabe von Leistungsprämien zur Verfügung zu stellen.

## Erläuterungen:

Die Leistungsprämie soll als neues und zusätzliches Instrument zur Leistungsmotivation eingesetzt werden. Um diesem Ziel gerecht zu werden, muss die Leistungsprämie möglichst rasch – also im unmittelbaren Zusammenhang mit der Erbringung einer besonderen Leistung – und flexibel vergeben werden können.

Die Wortfolge „jederzeit widerrufbare Leistungsprämie„ soll sicherstellen, dass bei wiederholter, aufeinander folgender Vergabe der Leistungsprämie an ein und dieselbe Person nicht ein dauernder Entgeltanspruch entsteht. Bereits vergebene Leistungsprämien werden dadurch nicht rückforderbar, eine Rückzahlungsverpflichtung wird damit nicht begründet.

Es werden daher den Dienstbehörden, den Dienststellen und den Sektionsleitern jährlich finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt. Das Verfügungsrecht über diese Mittel ist an die Fachvorgesetzten zu delegieren. Damit wird nicht in die geltenden haushaltsrechtlichen Vorschriften und Befugnisse eingegriffen. Die weitere Delegation im Rahmen dieser Vorschriften und Befugnisse ist durch innerorganisatorische Regelungen zu treffen.

Es ist die Aufgabe der Fachvorgesetzten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Lauf eines Arbeitsjahres Leistungsprämien für besondere Leistungen und Leistungsbereitschaft zu geben. Die Bewirtschaftung der finanziellen Mittel soll auch für die zweite Jahreshälfte die Möglichkeit für die Vergabe von Leistungsprämien gestatten.

Welche Leistungen mit einer Leistungsprämie hervorgehoben werden sollen, liegt im Entscheidungsspielraum und damit in der Verantwortung des Vorgesetzten. Hilfestellung für die Entscheidung geben ihm dabei die Aufgabenvereinbarung aus dem ersten Teil des Mitarbeitergesprächs und die Qualität der Aufgabenerfüllung. Größtmögliche Transparenz für die Vergabekriterien ist erforderlich, um bei den Mitarbeitern den gewünschten Motivationseffekt zu erzeugen.

Kriterien im Sinne der Zielsetzung können beispielsweise

- qualitativ herausragende Leistungen (erreicht durch Kenntnisse und Fähigkeiten, Selbstverantwortlichkeit und Gewissenhaftigkeit, Fehlerfreiheit, Kundenfreundlichkeit, Benutzergerechtigkeit usw.) oder
  - Leistung unter erschwerten Arbeitsbedingungen (Zeitdruck, besonders schwierige Problemstellungen usw.)
- sein.

Der Vorgesetzte wird auch zu beachten haben, ob nicht durch sonstige Abgeltungen auf die besondere Leistung bereits angemessen Bedacht genommen worden ist.

Werden für die Vergabe von Leistungsprämien generelle Richtlinien erlassen, kommt der Personalvertretung nach § 9 Abs. 1 lit. f PVG ein Mitwirkungsrecht zu. Von der Vergabe der Leistungsprämien ist der Dienststellenausschuss in Kenntnis zu setzen. Die Gründe für die Vergabe sind ihm auf seinen Wunsch bekannt zu geben.

Da Leistungsprämien ein sehr sensibles Motivationsinstrument sind und die Vergabe solcher Prämien den Vorgesetzten vor neue Anforderungen stellt, wird ein Zeitraum von einem Jahr nach Inkrafttreten des VBG-neu erforderlich sein, um entsprechende Information und Schulung anzubieten. Die Leistungsprämien sollen erstmals im Jahr 2000 gegeben werden können.

## 1. Wer ist „unmittelbar mit der Fachaufsicht betrauter Vorgesetzter,, (Fachvorgesetzter) nach § 76 VBG?

Fachvorgesetzter ist jede Führungskraft, die Aufgaben anordnet und Arbeitsergebnisse entgegennimmt (siehe Mitarbeitergespräch).

## 2. Wie kann Leistung im Rahmen des § 76 VBG definiert werden?

Leistung definiert sich unterschiedlich, und zwar abhängig von den Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes, den Fähigkeiten der Mitarbeiter und auf Basis der individuell vereinbarten Ziele .

Daher kann die Beurteilung der Arbeitsergebnisse nur auf Grund eines **umfassenden Leistungsbegriffs**<sup>1</sup> vorgenommen werden, der durch folgende Kriterien beschrieben werden kann:

### ◆ **Wie professionell werden die Hauptaufgaben des Arbeitsplatzes wahrgenommen?**

*fachliche Kompetenz*

Die Mitarbeiter erfüllen ihre Aufgaben zielgerichtet, in vereinbarter Qualität und termingerecht.

### ◆ **Wie wurden die vereinbarten Ziele erreicht?**

Auch Gegebenheiten außerhalb der vereinbarten Ziele, mit denen die Mitarbeiter zurechtkommen mussten, können in die Leistungsbewertung einfließen, z.B. günstige oder ungünstige Rahmenbedingungen.

### ◆ **Wie kann das leistungs- und ergebnisbezogene Verhalten der Mitarbeiter beurteilt werden?**

*soziale Kompetenz / fachübergreifende Anforderungen*

z.B. anhand verhaltensbeschreibender Kriterien wie Initiative, Entscheidungsfreude, kommunikative Kompetenz, Organisationsfähigkeit. Es sollten nur jene Merkmale bewertet werden, die für die Anforderungen des konkreten Arbeitsplatzes relevant sind.

### ◆ **gegebenenfalls: Wahrnehmung von Führungsaufgaben durch die Mitarbeiter**

Wie werden Führungsaufgaben wahrgenommen? Wie werden Mitarbeitergespräche geführt?

<sup>1</sup> vgl. Havranek/Niedl: „Gehaltsmanagement,, Wien, 1999

### 3. Wie ist die Erläuterung zu §76 VBG „im unmittelbaren Zusammenhang mit der Erbringung einer besonderen Leistung“ zu interpretieren?

Durch die in diesem Leitfaden empfohlene vierteljährliche **Koordinationsbesprechung (siehe Frage 10)**, ist sowohl der zeitliche als auch der sachliche Zusammenhang zwischen Leistungserbringung und Honorierung durch die Prämie gegeben.

### 4. Was ist unter dem Begriff „besondere Leistung“ zu verstehen?

Die Bewertung und Anerkennung überdurchschnittlicher Leistung setzt ein gemeinsames Verständnis von „Standardleistung“ voraus.

Auf Basis des umfassenden Leistungsbegriffs schlagen wir folgende Beschreibung unterschiedlicher Leistungsstufen vor, die es ermöglichen soll, die Beurteilung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu begründen und nachvollziehbar zu gestalten.

#### ◆ **besondere Leistung**

- die Hauptaufgaben der Tätigkeit wurden besonders gut erfüllt (Erledigung mit besonderer Sorgfalt, überdurchschnittlich ertrags-/kostenorientiertes Vorgehen, hohes Ausmaß an Kundenorientierung) oder
- eine besondere Aufgabe wurde gut erfüllt (Mitarbeit in einem Projektteam, Übernahme der Patenschaft für neue Mitarbeiter,...)

#### ◆ **gute Leistung („Standardleistung“)**

Der Mitarbeiter erbrachte diejenigen Leistungen, die nach den Zielvereinbarungen von ihm erwartet wurden. Die Leistungen entsprachen voll und ganz den Erfordernissen des Arbeitsplatzes, der Mitarbeiter besitzt in den ausgeführten Aufgabenbereichen gute Fachkenntnisse und ein zuverlässiges Urteilsvermögen.

#### ◆ **zu verbessernde Leistung**

Der Mitarbeiter erbrachte nicht ganz die Leistung, die nach den vereinbarten Zielen erwartet wurde. Er benötigte mehr Unterstützung seitens der Kollegen / des Vorgesetzten als auf Dauer möglich ist. Eine Leistungsverbesserung und Förderung ist definierbar.

## 5. Welche Probleme können bei der Leistungsbewertung auftreten?

Leistungsbewertung ist – vor allem im Zusammenhang mit monetären Konsequenzen – eine anspruchsvolle Führungsaufgabe. Die absolute Richtigkeit der Einschätzung kann nur ein Ziel sein, dem man sich durch Erfahrung und im Zuge eines Lernprozesses annähert. Die Realität zeigt, dass eine Reihe von Verzerrungseffekten in der Wahrnehmung anderer Personen auftreten können. Eine Auswahl soll im Folgenden beschrieben werden:

### ◆ **Überstrahlungseffekt:**

Dieser Effekt tritt dann auf, wenn eine Eigenschaft oder Verhaltensweise des Mitarbeiters andere weniger hervorstechende Charakteristika überstrahlt. Die Gesamtbeurteilung wird dadurch verfälscht. Der Einfluss des Überstrahlungseffekts ist dann stark, wenn die Führungskraft speziell auf **ein** Merkmal besonderen Wert legt und es in der Beurteilung zu stark gewichtet. Wenn beispielsweise ein Vorgesetzter Pünktlichkeit als besonders wichtige Eigenschaft bewertet, wird er die Gesamtleistung weniger pünktlicher Mitarbeiter eher negativ beurteilen. Der Beurteiler stellt damit einen Zusammenhang zwischen zwei Merkmalen her (Pünktlichkeit und Leistungsbereitschaft), der tatsächlich nicht existiert.

### ◆ **Nikolauseffekt:**

In diesem Fall wird die im Zeitablauf zuletzt erbrachte Leistung (an die sich der Beurteiler besser erinnert) stärker bewertet als früher erbrachte Arbeitsergebnisse. Dieser Effekt beeinflusst auch das Verhalten der zu beurteilenden Mitarbeiter: Gegen Ende des Beurteilungszeitraums verändern sie ihre Arbeits- bzw. Verhaltensweise, da sie sich der verstärkten Beobachtung bewusst sind. Die Mitarbeiter hoffen, dass der Vorgesetzte ihre kürzlich erbrachte Leistung eher im Gedächtnis hat und die Gesamtbeurteilung sich dadurch verbessert.

### ◆ **Projektionsfehler:**

Manche Führungskräfte neigen dazu, eigene Fähigkeiten, Eigenschaften oder Stärken und Schwächen den Mitarbeitern zuzuordnen. Daraus folgt, dass jene Mitarbeiter, bei denen der Vorgesetzte Ähnlichkeiten zu sich selbst erkennt, besser beurteilt werden als ihre Kollegen, die sich durch völlig andere Eigenschaften auszeichnen.

## 6. Durch welche Maßnahmen können die Fachvorgesetzten diesen Verzerrungseffekten entgegenwirken?

Als wirksame Gegensteuerung können folgende Maßnahmen genannt werden:

- ◆ die Einbeziehung der Selbstbeurteilung der Mitarbeiter im Gespräch
- ◆ die Diskussion konkreter Leistungen und Verhaltensweisen anhand von Beispielen
- ◆ die Bereitschaft des Beurteilers aktiv zuzuhören
- ◆ die Sensibilisierung des Beurteilers durch ständige Bewusstmachung der möglichen Verzerrungseffekte

## **7. Welche Änderungen ergeben sich durch die Leistungsprämie in den Führungsaufgaben der Fachvorgesetzten?**

Die Vergabe von Leistungsprämien für besondere Leistungen im Sinne des § 76 VBG stellt für die Fachvorgesetzten ein neues Motivationsinstrument dar. Gleichzeitig leitet sich daraus eine weitere Führungsaufgabe ab.

Es liegt in der Verantwortung der Vorgesetzten zu entscheiden, welchen Mitarbeitern ihrer Organisationseinheit diese Form der Anerkennung zukommt.

Leistungsbeurteilung ist allerdings keine Einbahnstraße - Ziel ist, die Bewertung durch den Vorgesetzten (Fremdbild) mit der Eigenbeurteilung des Mitarbeiters in einem Gespräch abzuklären.

Die gemeinsame Analyse von Abweichungen in der Zielerreichung und die Vereinbarung von Folge- und Fördermaßnahmen stellen für beide Partner wichtige Lernchancen dar.

Das direkte Gespräch zwischen Mitarbeitern und Fachvorgesetzten kann vertrauensstiftend und motivierend wirken.

Im Sinne der Personalentwicklung stellt es eine wichtige Möglichkeit dar, das Leistungspotential der Mitarbeiter unter Berücksichtigung ihrer spezifischen Bedürfnisse zur Erreichung der Gesamtziele zu aktivieren.

## **8. In welcher Form werden die Mitarbeiter über den Ablauf der Leistungsprämienbestimmung und –vergabe informiert?**

Im Rahmen einer Besprechung stellt der Fachvorgesetzte den Mitarbeitern seiner Organisationseinheit den im Leitfaden dargestellten Ablauf sowie die Ziele der Leistungshonorierung vor.

Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, offene Fragen zu klären bzw. auch Kritikpunkte anzusprechen.

Die gemeinsame Diskussion stellt eine wesentliche Voraussetzung für die Akzeptanz der Leistungsprämie in der gesamten Organisation dar.

## 9. Welche Rahmenbedingungen werden den Fachvorgesetzten für die Prämienvergabe empfohlen?

Ausgehend vom Prämientopf in der Höhe von 0,25% der Jahresentgeltsumme<sup>2</sup> aller Vertragsbediensteten der Entlohnungsschemata v oder h (Verwaltungsdienst und handwerklicher Dienst, abgekürzt VBvh) lässt sich im Überblick folgender Verteilungsmodus darstellen:

Anzahl der VBvh (unter der Annahme gleich hoher Bezüge)	höchstmögliche Prämie für <u>einen</u> Mitarbeiter in Prozent eines Monatsbruttoentgelts
3 MA	10%
6 MA	20%
9 MA	30%
12 MA	40%
15 MA	50%

### Zur Erläuterung:

Um die besondere Leistung eines Mitarbeiters mit einer Prämie in der Höhe von 50% des Monatsentgelts zu honorieren, werden 0,25% der Jahresentgeltsummen von etwa 15 VBvh benötigt.

Organisationseinheiten, in denen weniger als 15 VBvh tätig sind, hätten demzufolge rein rechnerisch nicht die Möglichkeit, trotz herausragender Leistungen ihrer Mitarbeiter eine Prämie in dieser Höhe zu vergeben.

Die Einführung einer **vierteljährlichen Koordinationsbesprechung (siehe Frage 10)** kann diesem Problem entgegenwirken. Durch die Diskussion der Prämien-Vorschläge auf übergeordneter Ebene wird nicht nur die Zielgruppe der Mitarbeiter erhöht – anhand konkreter Beispiele kann auch ein gemeinsames Verständnis von besonderer Leistung erfahren bzw. erarbeitet werden.

## 10. Wer ist für die Koordination der Prämien-Vorschläge verantwortlich?

Wir schlagen vor, dass pro Quartal eine **Koordinationsbesprechung** stattfindet, in der die Fachvorgesetzten die Vorschläge für die Prämienverteilung in ihrer Organisationseinheit präsentieren.

In dieser Besprechung wird über die Vergabe an die ihnen unterstellten Mitarbeiter entschieden, wobei als sinnvolle Basis die Leistungsbeurteilungen von mindestens 15 VBvh zu Grunde gelegt werden sollten.

<sup>2</sup> Die Mindestprämie in der Höhe von 10% der Jahresentgeltsumme eines Mitarbeiters entspricht rund 0,7% seines Monatsgehalts. Um einem Mitarbeiter diese Prämie zuerkennen zu können sind mindestens drei VBvh mit annähernd gleichem Entgelt in einer Organisationseinheit zugrunde zu legen.



◆ **Wer lädt zur Koordinationsbesprechung ein?**

Die Einladung erfolgt durch den jeweiligen Fachvorgesetzten einer großen Organisationseinheit (z.B. Sektionsleiter, Leiter einer Bundesbehörde, ...)

◆ **Wer wird eingeladen?**

Die Einladung richtet sich an die Fachvorgesetzten der nächsten Führungsebenen die auf Grund der Leistungsbeurteilung in ihrer Organisationseinheit Prämienvorschläge vorbereiten.

◆ **Welches Ziel verfolgt diese Besprechung?**

Ergebnis der Koordinationsbesprechung ist ein gemeinsames Verständnis hinsichtlich des Leistungsbegriffes, und auf Grund dessen die Festlegung der konkreten Prämienverteilung unter Einhaltung der Bestimmungen des §76 VBG.

Nur der unmittelbare Fachvorgesetzte kann die Leistung der Mitarbeiter seiner Organisationseinheit beobachten und beurteilen. Sein Verteilungsvorschlag - z.B. in Form eines bestimmten Prozentsatzes vom Monatsentgelt des betroffenen Mitarbeiters - sollte gegenüber den übrigen Teilnehmern der Besprechung begründet werden (Beschreibung der besonderen Leistung).

**Die Vorteile der von uns empfohlenen Koordinationsbesprechung sind:**

- ◆ Es wird eine größere Mitarbeiteranzahl zu Grunde gelegt, dadurch erhöht sich der zur Verteilung stehende Prämientopf. Das ist besonders für jene Organisationseinheiten sinnvoll, in denen nur eine geringe Anzahl von VBvh beschäftigt ist.
- ◆ Durch die Diskussion der einzelnen Verteilungsvorschläge wird ein gemeinsames, einheitliches Leistungsverständnis erarbeitet. Der Begriff besondere Leistung kann an konkreten Beispielen besprochen und geklärt werden.
- ◆ Im Rahmen der abschließenden Koordinationsbesprechung (im letzten Quartal) besteht die Möglichkeit, festzuhalten, welche Aspekte in der Leistungsprämienbestimmung rückblickend positiv verlaufen sind und welche einer Verbesserung bedürfen.
- ◆ In der gemeinsamen Diskussion können
  - ◆ Erfahrungen ausgetauscht,
  - ◆ die Praktikabilität des Leitfadens besprochen,
  - ◆ mögliche Änderungen vorgeschlagen und
  - ◆ Feedback sowie Kritik behandelt werden.

**11. Welche Konsequenzen hat es, wenn die Fachvorgesetzten in der Koordinationsbesprechung zu keiner Übereinstimmung in der Mittelverteilung kommen?**

Die einzelnen Fachvorgesetzten können lediglich über 0,25% der Jahresentgeltsumme der VBvh ihrer jeweiligen Organisationseinheit verfügen.

Sie verzichten daher gegebenenfalls auf die oben angeführten Vorteile der Koordinationsbesprechung.

Die Fachvorgesetzten mit einer entsprechend großen Zahl von VBvh können zwar ohne Koordination mit ihren Kollegen Prämien ausschütten, sind jedoch dabei an den Maßstab des §76 gebunden.

Die sachliche Wahrnehmung der Führungsaufgaben ist auch in diesem Fall durch den nächsthöheren Vorgesetzten zu gewährleisten (Weisungsrecht wird durch den § 76 VBG nicht berührt).

**12. Wie kommuniziert der Fachvorgesetzte die Verteilungsentscheidung seinen Mitarbeitern?**

Die konkrete Berechnung der Prämienhöhe sowie die Anweisung der Zahlung wird durch die hierfür zuständigen Stellen vorgenommen.

Gleichzeitig empfiehlt sich die Übermittlung einer standardisierten Mitteilung an den Fachvorgesetzten zur Weitergabe an den Prämienempfänger.

Für die Gestaltung dieser Mitteilung wird die Form eines „Dank- und Anerkennungsschreibens“ vorgeschlagen um die motivierende Wirkung zu betonen.

Der Fachvorgesetzte hat dadurch die Möglichkeit, das Anerkennungsschreiben etwa im Rahmen einer Besprechung der jeweiligen Organisationseinheit zu überreichen.

Neben der Anerkennung der besonderen Leistung wird in diesem Rahmen auch durch Begründung der Entscheidung des Fachvorgesetzten das Kriterium der Transparenz der Prämienvergabe erfüllt.

### 13. Welche motivatorische Wirkung kann von Geldanreizen erwartet werden?

Jede Vergütungsstrategie basiert auf motivationstheoretischen Grundlagen.

Es werden Annahmen darüber getroffen, welche Faktoren die Mitarbeiter zu einem bestimmten, auf die Verwirklichung der Organisationsziele gerichteten Leistungsverhalten bewegen.

Die Bedeutung, die monetären Anreizen zukommt, hängt von der Grundeinstellung der Organisationsteilnehmer (manifestiert in Unternehmenskultur, Personalstrategie, Menschenbild) ab.

Die einfache Gleichung „Höhere Vergütung führt zu höherer Motivation und Leistung“ wird der komplexen Motivstruktur des Menschen nicht gerecht. Geld stellt einen wichtigen, aber nicht den einzigen Motivationsfaktor dar, wie die folgende Übersicht zeigt.

Anreizformen	
materiell	immateriell
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Entgelt</li><li>◆ betriebliche Sozialleistungen</li><li>◆ Arbeitsplatzsicherheit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Arbeitsinhalt</li><li>◆ Qualifikationsmöglichkeiten</li><li>◆ Aufstiegschancen</li><li>◆ Gruppenmitgliedschaft</li><li>◆ Führungsstil</li><li>◆ Arbeitszeitregelung</li><li>◆ Arbeitsplatzgestaltung</li></ul>

### 14. Wann wirken monetäre Anreize positiv auf die Motivation der Mitarbeiter?

Um die geplante Wirkung monetärer Anreize sicherzustellen, ist aus motivationstheoretischer Sicht die Einhaltung folgender Mindestbedingungen erforderlich:<sup>3</sup>

- ◆ erwartete Leistung und Geldanreiz müssen transparent miteinander verknüpft sein
- ◆ enger zeitlicher Zusammenhang zwischen erbrachter Leistung und Gratifikation
- ◆ Geldanreiz muss mit anderen Anreizen der Personalstrategie (wie z.B. Aufstiegsmöglichkeiten, Anerkennung, Unternehmenskultur, Führungsstil) abgestimmt sein.

<sup>3</sup> vgl. Eckardstein/Janes: „Neue Wege der Entgeltfindung für die Industrie.“; Wien, 1995

## 15. Welche Faktoren wirken insgesamt auf die Motivation der Mitarbeiter ein?

Die Bedeutung des gesamten Anreizbündels für die Leistungsmotivation soll durch die zusammenfassende Darstellung der „Anreiz-Beitragstheorie“<sup>4</sup> erläutert werden:

Jede Organisation (Unternehmen, Verwaltungseinheit,...) ist auf die Leistungsbeiträge ihrer Mitglieder angewiesen, um die angestrebten Gesamtziele erreichen zu können. Die Mitarbeiter werden aber nur dann bereit sein, Beiträge in der Form von Arbeitseinsatz, Wissen, Erfahrung, Verzicht auf Freizeit etc. zu leisten, wenn sie als Gegenleistung dafür Anreize der Organisation erhalten.

Diese Gegenleistung umfasst nicht nur die Vergütung im engeren Sinn, sondern auch Faktoren wie persönliche Anerkennung, interessante Aufgaben, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Status der Position, Möglichkeit zu sozialen Kontakten etc. Ausgehend von einer Kosten-Nutzen-Betrachtung stellen die Mitarbeiter die geleisteten Beiträge (Aufwendungen) den erhaltenen Anreizen (Erträge) gegenüber. Wenn dieser Vergleich aus Sicht der Mitarbeiter zu ihren Gunsten ausfällt (Bilanz ist ausgeglichen bzw. Ertragsseite überwiegt), werden sie sich für den weiteren Verbleib in der Organisation und für die Beibehaltung bzw. Erhöhung der Leistungsbeiträge entscheiden. Nehmen die Mitarbeiter hingegen subjektiv wahr, dass die Bilanz negativ ausfällt, werden sie ihre Leistung so lange zurücknehmen bis das Gleichgewicht wieder erreicht ist oder aus der Organisation ausscheiden (wozu auch die „innere Kündigung“ gezählt werden kann).

## 16. Welche Schlussfolgerungen lassen sich daraus für die Gestaltung des betrieblichen Anreizsystems ziehen?

- ◆ Die Einschätzung der Gegenleistung der Organisation erfolgt subjektiv. Monetäre Anreize können (unabhängig von der absoluten Höhe) als ein Maßstab der Anerkennung bzw. der Förderung durch den Vorgesetzten wahrgenommen werden. Aus der subjektiven Bewertung folgt weiters, dass für das Empfinden von Entgeltgerechtigkeit vor allem der Vergleich mit Kollegen (intern/extern) ausschlaggebend ist, weniger die tatsächliche Höhe des Entgelts.
- ◆ Die Mitarbeiter sind motiviert, Leistung zu erbringen, wenn die Anreize seitens des Unternehmens ihren Bedürfnissen und Erwartungen entsprechen. Die individuellen Bedürfnisstrukturen der Mitarbeiter sind sehr differenziert. Ob das Interesse an der Aufgabe selbst, persönliche Anerkennung oder eine Leistungsprämie motivierend wirken, hängt von der Einstellung der Mitarbeiter und ihrer konkreten Lebenssituation ab.
- ◆ Motivation kann nicht rein mechanisch erzeugt werden. Durch die Abstimmung von Unternehmensvorgaben mit individuellen Zielen können jedoch Arbeitsbedingungen geschaffen werden, die die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter aktivieren.

<sup>4</sup> March/Simon: „Organizations“; New York, 1958

Zum Abschluss noch einige technisch-organisatorische Fragen:

**17. Dürfen nicht ausgeschüttete Mittel für die Verteilung im Folgejahr herangezogen werden?**

Nein, siehe Gesamtbedeckungsgrundsatz des BHG

**18. Gibt es generelle Ausschlussgründe (z.B. Krankenstand, Überstunden...) für die Prämienbestimmung?**

Die Interpretation des §76 VBG unter Beachtung der Erläuterungen lässt keine Ausschlussgründe zu.