

Emanuel Van den Nest

I – Incentives (Anreize)

Der englische Begriff Incentives kann im Deutschen als „Anreize“ übersetzt werden und bezieht sich auf **Geld- oder Sachleistungen**, die eingesetzt werden, um Menschen für bestimmte Handlungen oder Entscheidungen zu **motivieren**. Häufig wird dabei auch von Benefits gesprochen, die als Vorteile oder Nutzen übersetzt werden können. Genauso wie damit gewünschtes Verhalten gefördert wird, können sie unerwünschtes Verhalten unterbinden.¹ Incentives, wie Rabatte, Gutscheine oder kostenlose Lieferungen, werden zum Beispiel im Handel angeboten, um Kund*innen zum Kauf bestimmter Produkte zu bewegen.² In diesem Text befassen wir uns allerdings ausschließlich mit Incentives, die **Unternehmen ihren Mitarbeiter*innen ermöglichen**, um sie zu motivieren, zu binden oder um neue Mitarbeiter*innen zu gewinnen.

Vielfalt an Incentives

Zunächst können **monetäre Incentives**, also Geldleistungen wie Prämien und Boni, und **nicht-monetäre**, die sich auf andere verschiedene Sachleistungen beziehen, unterschieden werden. In den letzten Jahren hat die Zahl an Unternehmen, die vermehrt mit solchen Anreizen arbeiten, stark zugenommen und Incentives sind laut der Untersuchung einer Personalberatung sogar zunehmend **im Arbeitsvertrag verankert**.³ Besonders monetäre Incentives sind häufig an konkrete Leistungen und das Erreichen von Zielvorgaben gebunden.

Die Vielfalt an nicht-monetären Incentives ist groß. Bei der folgenden Auflistung handelt es sich um Typen, die zumeist nicht an konkrete Leistungen oder Zielvorgaben gebunden sind:

- **Transportmittel und Geräte:** Ein bekannter Benefit stellt der Dienstwagen dar, der meist Arbeitnehmer*innen gewährt wird, deren mobile Tätigkeit ein Fahrzeug erfordert, das sie auch für private Zwecke nutzen können. Gleiches gilt auch für technische Geräte wie Laptops, Computer und Smartphones.
- **Gutscheine:** Manche Unternehmen verteilen an ihre Mitarbeiter*innen Gutscheine für Restaurants, Supermärkte und andere gastronomische Einrichtungen.
- **Versicherungen und Altersvorsorge:** Zunehmend bieten Unternehmen ihren Arbeitnehmer*innen Zusatzversicherungen und Formen betrieblicher Altersvorsorge oder privater Krankenversicherungen an.
- **Betriebskantine und Obst:** Viele vor allem größere Betriebe führen Kantinen, in denen die Belegschaft zu günstigeren Preisen Mittagessen kann. Außerdem stellen manche Unternehmen frisches Obst für ihre Mitarbeiter*innen zur Verfügung.
- **Urlaubsreisen:** Einige Unternehmen bieten den Benefit von zusätzlichem Urlaubsgeld, kostenlosen oder vergünstigten Urlaubsangeboten. Solche Incentives werden meist als Belohnung für bestimmte Leistungen vergeben (z. B. Vertragsabschlüsse), manchmal auch in Form von Wettbewerben.

¹ vgl. Stepstone (2019)

² vgl. Online Marketing Lexikon (20

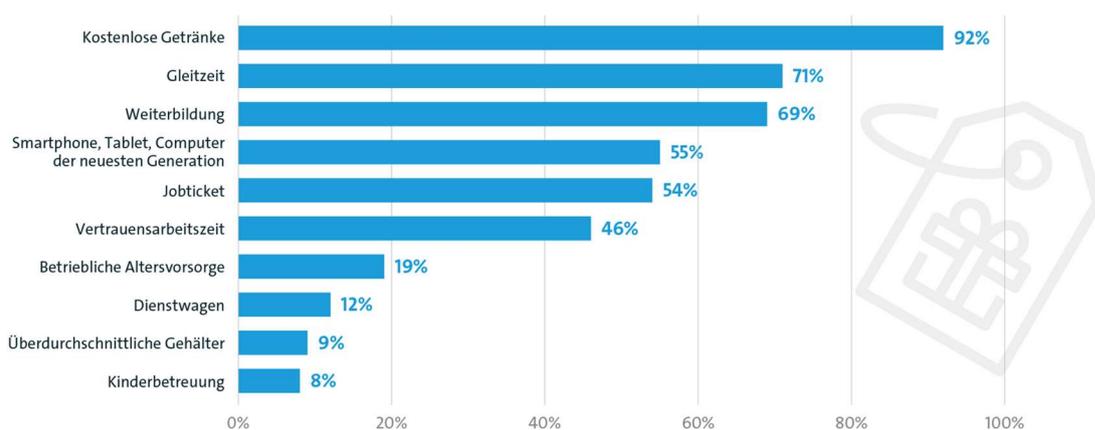
³ Wolking, S. (2021)

- **Gesundheits-, Wellness- und Sportangebote:** Die Paletten an Gesundheits- und Wellnessleistungen, die Betriebe anbieten, reicht von Massageangeboten, über Impfkationen bis hin regelmäßigen Gesundheitschecks. Weiters übernehmen manche auch die Gebühren für Fitnessstudios und Kosten gemeinsamer sportlicher Aktivitäten, wie Kletterparcours, Laufevents oder Bogenschießen.
- **Soziale Angebote:** Ähnlich den Sportangeboten hat sich der regelmäßige Betriebsausflug in zahlreichen Betrieben längst etabliert. Das reicht von Wanderausflügen bis hin zum Besuch von kulturellen Einrichtungen, wie Museen oder Konzerten, und Sportveranstaltungen.⁴

Ein deutsches Marktforschungsinstitut hat in einer Befragung von Personalverantwortlichen nach den Angeboten gefragt, die sie langjährigen und neuen Mitarbeiter*innen zur Bindung anbieten. Neben den bereits erwähnten Incentives und flexiblen Arbeitszeitregelungen stehen dabei u.a. kostenlose Getränke hoch im Kurs.

Womit Arbeitgeber um die besten Köpfe buhlen

Welche Maßnahmen ergreifen Sie, um neue Mitarbeiter für Ihr Unternehmen zu gewinnen und langfristig zu binden?



Basis: Personalverantwortliche und Geschäftsführer (n=856) | Mehrfachnennungen möglich
Quelle: Bitkom Research

bitkom

Abb. 1: Bitkom

Work-Life-Balance

In den letzten Jahren haben neben den erwähnten zum Teil bereits länger etablierten Incentives verstärkt immaterielle Benefits Aufwind erfahren, die im Zusammenhang mit der Work-Life-Balance stehen. Besonders in den letzten Jahren haben viele Beschäftigte **Bildungskarenz** – die von Arbeitgeber*innen genehmigt werden muss – in Anspruch genommen, um die Zeit für eine Weiterbildung oder eine berufliche Neuorientierung zu nutzen. Auch **Weiterbildungen**, die das Unternehmen bezahlt, können zum Teil als Incentives eingestuft werden, während sie für manche berufliche Tätigkeiten gesetzlich vorgeschrieben sind oder von Arbeitgeberseite verpflichtend vorgesehen werden.

⁴ Wolking, S. (2021)

Flexibilität

Die Work-Life-Balance nimmt bei Incentives auch zunehmend Bezug auf die **Vereinbarkeit von Beruf und Familie**. So ermöglichen manche Unternehmen ihren Mitarbeiter*innen mit Kindern flexiblere Arbeitsmodelle, Vier-Tage- oder 30-Stunden-Wochen. In diesem Zusammenhang ist im Zuge der Coronakrise vor allem bei Bürotätigkeiten die Frage aufgetaucht, wie viel Arbeitszeit im **Homeoffice**⁵ erledigt werden soll. Einige größere Betriebe bieten zudem Betriebskindergärten an. In einzelnen Branchen ermöglichen Unternehmen manchen Mitarbeiter*innen auch verstärkt die Arbeit als sogenannte **Digitale Nomad*innen**⁶, also Personen, die ihre berufliche Tätigkeit ortsunabhängig verrichten können. Das betrifft nicht nur selbstständig Tätige, sondern Beschäftigte, die zumindest einen Teil ihrer Arbeit auf Reisen oder an einem fernen Ort erledigen.⁷

Anreizmodell und Kritik

Aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht beruht die Idee von Incentives in der Arbeitswelt auf dem **Prinzipal-Agenten-Modell**. Dieses Modell besagt, dass der Prinzipal dem Agenten einen Anreiz gibt, um dessen **Verhalten beeinflussen** zu können. Es wird also ein Zusammenhang zwischen Incentive und Leistungssteigerung angenommen, der allerdings nicht selbstverständlich gegeben ist.⁸ Durch Incentives können schließlich – abhängig von der komplexen Konstellation der sozialen Beziehungen im Unternehmen – völlig verschiedene Wirkungen erzielt werden.⁹ Der Einsatz von Incentives ist aufgrund vieler Wirkungsweisen wissenschaftlich umstritten. In der kognitiven Psychologie etwa werden Benefits kritisch gesehen, weil dadurch die **intrinsische Motivation**, also der innere Antrieb für bestimmte Tätigkeiten, **verloren gehen kann** und der eigentliche Motivationsgrund in den Hintergrund gedrängt wird.¹⁰

Leistungsdruck und Demotivation

Das trifft besonders dann zu, wenn Incentives nicht grundsätzlich für alle gewährt werden, sondern an bestimmte Leistungen gebunden sind. Eine Studie der niederländischen Universität Radboud kommt etwa zu dem Schluss, dass Incentives bei falschem Einsatz Stress verursachen und die **Konzentration stören** können, wenn der Arbeitseifer für solche Leistungen kurze Zeit stark ansteigt. Langfristig kann das Mitarbeiter*innen als Folge davon demotivieren. Wenn Arbeitgeber*innen ihren Beschäftigten für bestimmte Zusatzleistungen Incentives in Aussicht stellen, sind diese aus soziologischer Perspektive mit folgendem Problem konfrontiert: Arbeitgeber*innen erwartet vermutlich, dass die Beschäftigten diese Zusatzleistung selbstverständlich erfüllen, selbst wenn damit ein sehr hoher Aufwand verbunden ist. Eine Ablehnung könnte das Signal senden, **weniger Motivation und Einsatz** aufzubringen als andere Kolleg*innen, die solche Aufgaben sehr wohl bewältigen.

⁵ vgl. dazu den NEWSletter ABC-Text Nr. 81 zum Begriff Homeoffice:

https://www.bic.at/downloads/de/archiv/bildungs_abc/homeoffice.pdf

⁶ vgl. dazu den NEWSletter ABC-Text Nr. 87 zum Begriff Digitale Nomad*innen:

https://www.bic.at/downloads/de/archiv/bildungs_abc/digitale_nomaden_nomadinnen.pdf

⁷ Wolking, Sebastian (2021)

⁸ Gneezy und Rustichini 2000, S.791)

⁹ Kronschnabl, Judith (2014)

¹⁰ Gneezy und Rustichini (2000)

Tätigkeiten, die in Form eines Wettbewerbs in einem Betrieb mit Benefits belohnt werden, können durch den **Konkurrenzdruck** Stress und dauerhaft ein schlechtes Arbeitsklima zur Folge haben.^{11 12}

Individuelles Lob

Der Einsatz von Incentives, der in vielen Unternehmen seit langem etabliert ist, ist also mit Vorsicht zu genießen, schließlich kann er zu Stress, mangelnder Konzentration und Demotivation führen. Die Gefahr einer verfehlten Wirkung ist umso größer, je weniger die Beschäftigten als Individuen betrachtet werden. Um ihre Motivation zu erhöhen, wären Unternehmen gut beraten, die Arbeit auch mit persönlichem Lob anzuerkennen und dabei auf die spezifischen **Bedürfnisse der jeweiligen Mitarbeiter*innen** einzugehen.

Quellen und weitere Informationen:

- Bitkom (2020): Der Dienstwagen hat ausgedient: So werben Arbeitgeber um neue Mitarbeiter. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Der-Dienstwagen-hat-ausgedient-So-werben-Arbeitgeber-um-neue-Mitarbeiter>
- „Das Dreißig-Stunden-Modell ist nicht nur gut für unsere Mitarbeiter, sondern auch für unsere Kunden“, Klaus Hochreiter im AMS New-Skills-Gespräch (2019). <https://www.ams-forschungsnetzwerk.at/downloadpub/AMS%20info%20460%20New%20Skills%2031%20Hochreiter%20eMagnetix.pdf>
- Gneezy, Uri; Rustichini, Aldo (2000): Pay Enough or Don't Pay at All. In: The Quarterly Journal of Economics, Nr. 115, 3/2000, S.791-810, Oxford University Press. <https://academic.oup.com/qje/article-abstract/115/3/791/1828156>
- Kronschnabl, Judith (2014): Die Methode Incentivierung im sozialwissenschaftlichen Experiment. München: GRIN Verlag. <https://www.grin.com/document/281811>
- Online Marketing Lexikon: Incentive. <https://unternehmer.de/lexikon/online-marketing-lexikon/incentive>
- Step Stone (2019): Benefits für Mitarbeiter: Kompensation oder Aufwertung? Zusatzleistungen im Beruf sind aus dem Arbeitsleben nicht mehr wegzudenken. <https://www.stepstone.at/Karriere-Bewerbungstipps/benefits-mitarbeiter/>
- Wolking, Sebastian (2021): Incentives: Welche wirken und welche nicht. <https://karrierebibel.de/incentives/>

Abbildungen:

- Abbildung 1: Bitkom: https://www.bitkom.org/sites/default/files/2020-01/191218_mitarbeiter-gewinnung_pg.png

Videobeiträge:

- Marginal Revolution University (2018): What are Incentives? (English) <https://www.youtube.com/watch?v=U3zoRxummx>

¹¹ Kronschnabl, Judith (2014)

¹² Wolking, Sebastian (2021)