

TA 3 Wirtschaftspsychologie

Individuelle Leistungsanreize Cafeteria System

Michael Eschenbrenner BBA

Zertifikatslehrgang
Jahrgang 2012

Aspekte der Arbeitsmotivation

Verfasser:
Michael Eschenbrenner

Zeitraum der Projektstudienarbeit:
01.11.2012 bis 25.11.2012

Prüfer/in 1:
„Akad. Grad(e) Vorname Nachname, Firma / STI“

Prüfer/in 2:
„Akad. Grad(e) Vorname Nachname, Firma / STI“

Eigenständigkeitserklärung

Ich habe die vorliegende TA im Rahmen des Zertifikatslehrgangs Wirtschaftspsychologie selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen, Tools und Hilfsmittel benutzt.

Schloss - Salem, den 02.04.2013



Michael Eschenbrenner

Erklärung zur Archivierung der Projektstudienarbeit

Name: Michael Eschenbrenner

Berufsbezeichnung: Vorstand

Studiengruppe: Wirtschaftspsychologie

Immatrikulationsnummer: 638-0-01732

Prüfer/in 1: „Akad. Grad(e) Vorname Nachname“

Thema der TA:

Aspekte der Arbeitsmotivation

Diese Projektstudienarbeit ist urheberrechtlich geschützt. Unbeschadet dessen wird folgender Rechtsübertragung zugestimmt:

- der Übertragung des Rechtes zur Vervielfältigung der Transferarbeit für Lehrzwecke an der Steinbeis-Hochschule Berlin gem. § 16 UrhG
- der Übertragung des Vortrags-, Aufführungs- und Vorführungsrechts für Lehrzwecke an der Steinbeis-Hochschule Berlin gem. § 19 UrhG
- der Übertragung des Rechtes auf Wiedergabe durch Bild- und Tonträger an die Steinbeis-Hochschule Berlin gem. § 21 UrhG

Hiermit erkläre ich, Michael Eschenbrenner, dass die von mir verfasste Transferarbeit unter Wahrung meiner Urheberrechte

in einem gebundenen Exemplar

ja

nein

auf einem Speichermedium

ja

nein

(Diskette/CD-ROM, Netzwerk der Hochschule)

in der Bibliothek der Steinbeis-Hochschule Berlin eingestellt werden darf.

Sie dient ausschließlich der Nutzung für wissenschaftliche Studien- und Forschungszwecke.

Vervielfältigungen und die Weitergabe an Dritte sind nur zu den oben genannten Zwecken zulässig.

Die Einräumung der oben genannten Rechte entfällt bzw. wird eingeschränkt durch vertragliche Rechte Dritter an der TA. Dritte sind hier insbesondere Auftraggeber der Steinbeis-Hochschule Berlin und Beschäftigungsfirmen der Verfasser (Studierenden).

Schloss – Salem, den 02.04.2013



Michael Eschenbrenner

Vorwort

Wir leben in einer Zeit in der die Menschen nicht wissen was Sie wollen, aber alles tun, um es zu bekommen.

Donald Marquis, amerik. Schriftsteller, 1878-1937

Schloss – Salem, den 02.04.2013



Michael Eschenbrenner

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Eigenständigkeitserklärung	I
Erklärung zur Archivierung der Projektstudienarbeit	II
Vorwort	IV
Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
Abkürzungen	VI
1 Lohngerechtigkeit.....	1
1.1 Cafeteria System	2
1.2 Alternativen zum Cafeteria Systems	3
1.2.1 Genussscheine.....	3
1.2.2 Aktienoption.....	4
2 Ist das Cafeteria Konzept heute noch „aktuell“?	4
2.1 Das systemische Dilemma.....	5
2.2 Wertigkeit der Arbeit als Teil des Lebens.....	7
3 Implementierung des Cafeteria Systems	8
3.1 Das Vergütungssystem als Teil der Unternehmenskultur.....	9
3.2 Implementierung des Cafeteria Systems	10

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Buffetplan.....	2
Abbildung 2: Balanced Ccorecards.....	6
Abbildung 3: Bedürfnishierarchie	8
Abbildung 4: Ebenen der Unternehmenskultur.....	9

Abkürzungen

bzw.	beziehungsweise
LGP	Löhne und Gehälter professional
KMU	Kleine und mittelständischen Unternehmen
Nr.	Nummer
USP	unique selling proposition
z. B.	zum Beispiel

1 Lohngerechtigkeit

Bei der Berufswahl sind es längst nicht mehr die rein monetären Aspekte die ausschlaggebend sind. Image der Firma, sowohl auch die gesellschaftliche Verantwortung sind wesentliche Kriterien bei der Frage, ist das der richtige Arbeitgeber für die nächsten Jahre oder sogar noch länger. Ganz ohne monetäre Bezüge geht es natürlich nicht, aber wenn der Grundsockel und damit die Finanzierbarkeit des eigenen Lebensunterhaltes gesichert ist, wird weiteres Einkommen als Anreiz in Konkurrenz zu den weichen Faktoren (z. B. Betriebsklima) gebracht.

Worin liegt der Sinn der Beschäftigung? Diese Frage stellt sich der Arbeitnehmer, aber auch wo die Reise hinget? Reise in diesem Sinne als Metapher zwischen Arbeit und Leben.¹ Sprenger sieht in der Analyse des menschlichen Leistungsmotivs und deren Einfluss weit weg von den Organisationstheoretikern und lässt eine Reduktion auf bloße äußere Motive und damit rein ökonomische Motive als völlig unzulänglich in der philosophischen und psychologischen Betrachtung reflektieren.²

Wenn Geld keine Rolle spielt, aber in Konkurrenz zum Betriebsklima, dem sozialen Engagement des Unternehmens oder in der positiven Wahrnehmung des gesellschaftlichen Umfeldes eines Arbeitgebers steht, wie sollen dann die Vergütungssätze bzw. die Leistungsanreize erfolgen? Wie soll eine Lohngerechtigkeit entstehen, in der die Leistungen des Einzelnen bewertet und so vergütet werden, dass der wie zuvor erwähnte äußere Einfluss zwar gegeben ist, aber nicht als solcher identifiziert wird. Zumindest aber nicht als äußerer Einfluss negativ erscheint. Letztlich könnte dieser also enttarnt und sich je nach Einstellung des Mitarbeiters möglicherweise kontraproduktiv auswirken.³

Im Erklärungsansatz von Herzberg wird deutlich, dass eine „echte“ Motivation über einen äußeren Einfluss (also extrinsisch) zumindest auf Dauer, ohne große Wirkung bleiben wird. Nur die persönliche Befriedigung der individuellen Bedürfnisse führen zu einer Motivation (intrinsische Motivation), welche letztlich die Wachstumsmotive defi-

¹ Vergl. Gertrud Höhler (2004): Die Sinn-Macher, Seite 291

² Vergl. Reinhard K. Sprenger (2010): Mythos Motivation, Seite 36

³ Vergl. Fredmund Malik (2006): Führen Leisten Leben, Seite 104

niert. Herzberg ist keinesfalls der Einzige, der diesen Erklärungsansatz verfolgt. So diskutiert Achouri die Umsetzung der Saarbrücker Formel und kommt zu dem Schluss, dass es in der rein ökonomischen Auseinandersetzung des Humanvermögens eben doch nicht so einfach wäre. Um gleich zu konstatieren, wollen wir das überhaupt, die rein ökonomische Betrachtung?⁴ Kein wünschenswerter Kulturansatz für das Unternehmen und damit auch eine schlechte Strategiebasis für die Personalentwicklung, so Achouri. Die Frage der Personalentwicklung und damit die Frage nach der Strategie ist somit auch die Wahl der Waffen oder personalpolitisch ausgedrückt, die Wahl der Konzepte. In diesem Dilemma könnte das Cafeteria System eine Antwort sein und wird nachfolgend analysiert.

1.1 Cafeteria System

Das aus den 60er Jahren stammende Anreizsystem soll auf die individuellen Bedürfnisse des einzelnen Mitarbeiters ausgerichtet sein. Das System basiert auf einem Punktesystem, mittels Zielerreichung erhält der Arbeitnehmer eine bestimmte Anzahl von Punkten, diese Punkte können dann vom Arbeitnehmer wahlweise in der Cafeteria eingelöst werden. Der "Buffetplan" wie in Abbildung 1 beschrieben ist sehr anschaulich und sicherlich in der Begrifflichkeit gut gewählt. Dieser ist auf der Internetseite der LGP (Löhne und Gehälter professional) abgebildet.

Abbildung 1: Buffetplan

Buffetplan

- Zuschüsse zur Kinderbetreuung
- Zuschuss zur Internetnutzung
- Überlassung eines Mobiltelefons
- Direktversicherung (betriebliche Altersvorsorge)
- Jobticket
- Firmenwagen
- Verbilligte Überlassung eines PC's
- Verbilligter Monatsbeitrag zur Nutzung eines Fitnesscenters
- Altersteilzeit
- Parkplatzgestaltung

Quelle: www.iww.de

⁴ Vergl. Cyrus Achouri (2011): Human Resources Management, Seite 143

Wesentlich ist sicherlich, dass das Cafeteria Modell als Entlohnungssystem zu bewerten ist. Wie zuvor beschrieben, ist aber die rein ökonomische Betrachtung und damit der monetäre Ansatz zu kurz. Der Cafeteriaansatz ist vielmehr darauf aus, dass sich die Zusammensetzung des Buffets nicht nach einem starren „Speiseplan“, welcher sich nach Vorgabe der „Restaurantleitung“ richtet, sondern das Angebot, die Nachfrage, eine Veränderung des Programms und somit die Optionen auf das „Wunschmenü“ Einfluss zu nehmen. 1988, also vor 20 Jahren ist schon in Gablers Wirtschaftslexikon vermerkt:

- Flexible Entgeltgestaltung.
- Die Arbeitnehmer erhalten die Möglichkeit, aus persönlichen Bedürfnissen und Präferenzen entsprechend auszuwählen.⁵

Mit diesem Ziel, wurde dann weiter festgehalten, das neben der Individualisierung von Sozialleistungen die erweiterte Selbstbestimmung am Arbeitsplatz und damit einen verbesserte Corporate Identity erreicht werden kann und soll.

1.2 Alternativen zum Cafeteria Systems

Neben dem Cafeteria Anreizsystems können nun mögliche Alternativen herangezogen und verglichen werden. Ein optionales Entlohnungssystem bietet zum einen der Genussschein, welcher eine verbrieft Form des Genussrechtes darstellt und zum anderen der Kauf von Aktien.⁶ Wesentlicher Charakter dabei ist, dass der persönliche Leistungserfolg zur Berechtigung (Erwerb) herangezogen werden kann. Und die Wertentwicklung über den gesamtwirtschaftlichen Erfolg hinausgehen kann (bei steigenden Kursen oder Sonderausschüttungen) und damit einen Zuwachs des Entlohnungssystems erreicht werden könnte. Wenngleich hier ein enger Bezug zum Boni System besteht.

1.2.1 Genussscheine

Der Genussschein unterscheidet sich vom Genussrecht lediglich in Form der Verbriefung. Es werden mit dem Einsatz von Genussscheinen mehrere Ziele verfolgt, die Ge-

⁵ Vergl. Gablers (1988): Wirtschaftslexikon, Seite 1038

⁶ Vergl. Kai-Alexander Heeren (2006): Kapitalschutz und hybride Finanzierungsinstrumente, Seite 77

nusscheine können beispielsweise als Instrument zur Eigenkapitalbeschaffung dienlich sein. Zudem soll dem Unternehmen der Markt an der Börse zugänglich gemacht werden.⁷ Diese meist langfristigen Kapitalanlagen haben zudem mezzaninen Eigenschaften. Nachteil ist sicherlich der hohe administrative Aufwand für die einmalige Einrichtung und ist damit für die Betriebsgröße eines KMU eher schwierig, gleichwohl an die Rechtsform des Unternehmens keine besonderen Anforderungen gestellt werden. Das Problem dabei, es muss auch einen Käufer für die Genussscheine geben, sonst bleibt man auf einem vermeintlich wertlosen Papier sitzen. Dies ist gerade in schlechten Zeiten problematisch. Insbesondere wenn man sich den Liquidationssachverhalt im Zuge einer Insolvenz betrachtet.⁸

1.2.2 Aktioption

Die Gesellschaft hat die Möglichkeit als AG, Aktienoptionen, also zum Kauf für Mitarbeiter anzubieten. Die Aktiengesellschaft räumt diese Kaufoption in der Regel mit Preisen unter dem Marktwert für die Mitarbeiter ein. Der Gang an die Börse ist hierbei an die Rechtsform des Unternehmens geknüpft, sowie von Mindestgrößen abhängig und ist somit auch kein Modell für ein KMU.

2 Ist das Cafeteria Konzept heute noch „aktuell“?

Im Jahre 2013 ist nichts mehr so wie es war, Bankenkrise, Wirtschaftskrise, Boni-Krise, Griechenland-Krise, Zypern-Krise, man könnte ganze Seiten füllen mit dem Verb Krise. Krise beutet im altgriechischen, Meinung/Beurteilung/Entscheidung. Im Duden finden man eigentlich „entscheidende Wendung“ eine „schwierige Situation, Zeit, die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt“⁹. Die Begrifflichkeit „Wendepunkt“ ist sicherlich als beste Beschreibung zu betrachten. So ist es zwangsläufig, dass die „Krise“ vor allem eines zeigte, dass es eben doch nur um rein ökonomische Werte in der Motivation geht.

⁷ Vergl. Sebastian Patrik Buder (2002): Die Mitarbeiterbeteiligung durch Aktienoptionen und Belegschaftsaktien, Seite 102

⁸ Vergl. Angelika Görum (1991): Einsatzmöglichkeiten von Genußrechten bei einer notleidenden GmbH oder AG, Seite 26

⁹ Vergl. <http://www.duden.de/suchen/dudenonline/krise>, Abrufdatum 03.04.2013

Immer mehr und vor allem immer „egaler“ ist die Frage, wer am Schluss die Zeche bezahlt. Die Krise zeigt uns also, dass der ökonomische Motivationsansatz nach wie vor vorhanden ist, zumindest bei einer kleinen Elite. Erinnerungen an die X-Theorie von MC Gregor werden wach. Wenn die Krise also die „entscheidende Wende“ akzentuiert, bedeutet es auch, dass es eine Wende und damit eine alternative zu den bisherigen Systemen der Entlohnungen geben muss. Eine Art Paradigmenwechsel in der Frage der Leistungsanreize.

2.1 Das systemische Dilemma

Systeme müssen sich selbst organisieren, also entfernt von dem Regulativen und damit weg vom konstruktivistischen (dem alles kontrollierenden Gedankengut), so Malik.¹⁰ Er begründet dies damit, dass es sich innerhalb des konstruktivistischen Handelns, also der stetigen Suche nach noch mehr Steuerung und damit noch mehr Kontrolle, zu einem sich selbstverstärkenden Paradigma führt.

Anders gesagt bedeutet das, dass der Erfolg eines Unternehmens (Systems) so organisiert sein muss, dass alles einem vorgegebenen Plan folgt. Dahinter verbirgt sich zwangsläufig auch das System der Entlohnung, welches innerhalb des Systems ihre Vergütung nach systemischen Zielen erhalten (Boni). Wenn als Ziel des Systems der Boni zum Paradigma wird, ist das auch das einzige System der Wertigkeit in einem Unternehmen, zumindest beim subsumieren.

Diesem konstruktivistischen Gedanken versuchte Kaplan und Norton mit ihrer Balanced Scorecard Anfang 1990 zu begegnen, in dem man eine Alternative zum reinen quantitativen Zahlensystem schaffen wollte.¹¹ Insbesondere der immaterielle Wert und damit auch der Gedanke zu einem Paradigmenwechsel lässt sich hier gut ableiten.¹² In der Finanzwelt offensichtlich eine eher untergeordnete Managementbetrachtung. In Abbildung 2 sind die einzelnen Einflussfaktoren zur Balanced Scorecard aufgezeigt. Jeder Wert für sich hat dabei seine eigene Gewichtung und beeinflusst letztlich den Gesamtwert.

¹⁰ Vergl. Fredmund Malik (2008): Strategie des Managen komplexer Systeme, Seite 42

¹¹ Vergl. Richard Wagner (2007): Strategie und Managementwerkzeuge, Seite 221

¹² Vergl. F.X. Bea j.Haas (2008): Strategisches Management, Seite 217

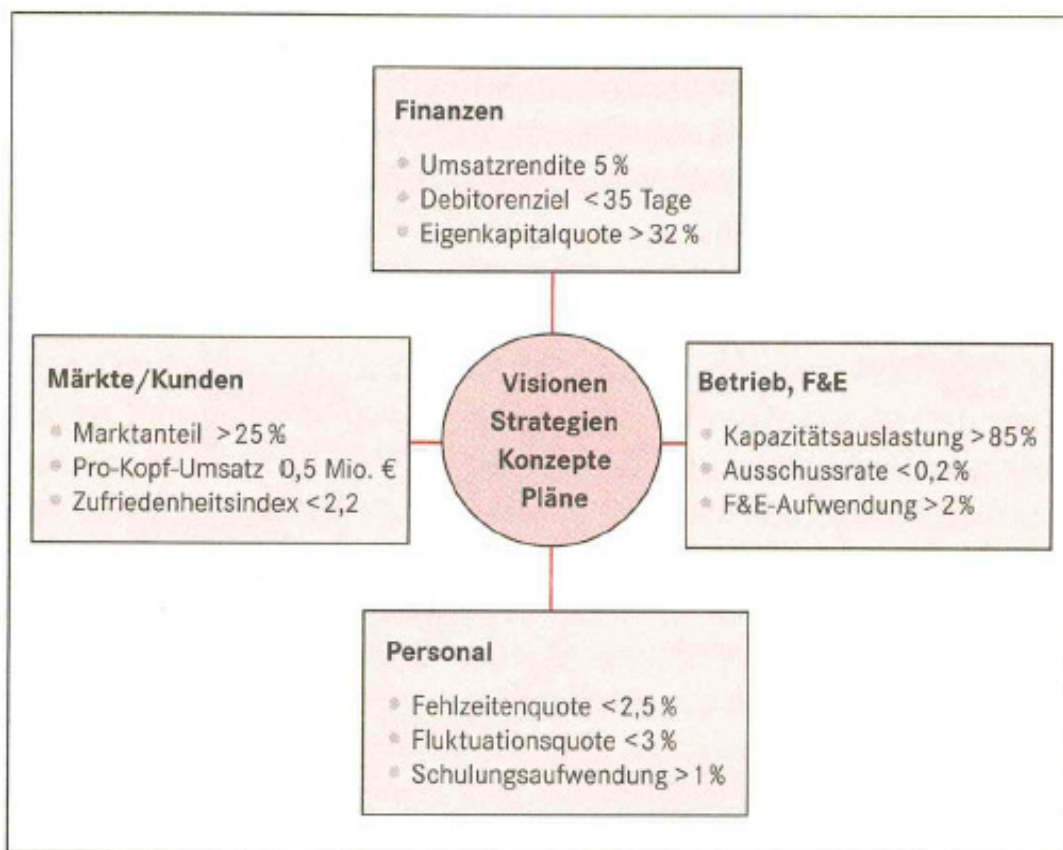
Die Vielzahl der Betrachtungswinkel lässt eine situative Gestaltung nicht nur zu, es ist auch ihr Einfluss auf den Score unmittelbar erkennbar. Obgleich der Grad der Veränderung und damit der Gewichtung von diesen abhängt, welche die Gewichtung einmal fixiert haben. Aber auch dieser Wert ist mittels Erfahrung und Neubewertung anpassbar. Sie unterliegen damit auch einer Halbwertszeit, was eine „Betriebsblindheit“ verhindern oder diese zumindest reduzieren könnte.

Einzelne Maßnahmen lassen sich so auch leichter simulieren und mögliche Reaktionen besser prognostizieren.

Beispiel: Hat das Unternehmen einen USP der letztlich systemrelevant wird, nutzt es das durch opportunistisches Verhalten aus, so steigt zwar der Gewinn, aber die Zufriedenheit des Kunden schwindet. Fällt der USP dann weg, setzt eben kein altruistisches Verhalten ein, sondern das Gegenteil ist der Fall.¹³

Der Wert der Firmentreue ist aber in der konstruktivistischen Betrachtung und damit dem reinen Kennzahlenorientierten Controlling keine messbare Größe.

Abbildung 2: Balanced Scorecard



¹³ Ve Quelle: Richard Wagner (2007): Strategie und Managementwerkzeuge, Seite 221

2.2 Wertigkeit der Arbeit als Teil des Lebens

Prof. Dr. Gerduht Höller schreibt in Ihrem Buch „Die Sinn-Macher“ und formuliert:

„Das Leben in unsere Arbeit zurückholen und die Arbeit in unser Leben“¹⁴

Sie konstatiert dabei, dass das nicht irgendein Weg sei, sondern der einzige. Work-Live-Balance und beschreibt damit, dass der Krieg zwischen Arbeit und Leben sein Ende finden muss. Der Manager der sich nicht um die Work-Live-Balance kümmert ist als Überbleibsel der Industriekultur zu betrachten und ist damit dem Untergang geweiht. In dieser Betrachtung spielen auch die familiären Verhältnisse eine wesentliche Rolle. Kinder sind regelmäßig die Verlierer wenn es um den Konkurrenzkampf zwischen Arbeit und Familie geht, die Beziehung letztlich auch.

Sprenger äußert sich: „Lust und Spaß an der Arbeit, eine abwechslungsreiche, herausfordernde Tätigkeit, selbstbestimmtes Arbeiten, Aus/- und Weiterbildung“, diese Faktoren seien wichtiger als ein attraktives Gehalt.¹⁵

Wenn der Sinn in der Arbeit und der Spaß, sowie die Lust und dabei noch die Anerkennung als Motivator Nr. 1 gilt, wie kommt es dann zu den Boni`s in dieser gewaltigen Höhe? Der offensichtlich einen rein ökonomischen Wert repräsentiert?

Die Werte im Unternehmen sind es die sich als Wert verstanden wissen wollen und sind somit die Unternehmenskultur. Hierzu gehören auch die kollektiven Werte und damit die Verhaltensnormen und deren Bewertungen. Hierbei kommt es auch zu der Situation, dass sich Werte etablieren deren nicht in fragestellen zur Verhaltensnorm gehört und sich somit als Teil der Unternehmenskultur manifestiert haben.¹⁶ Somit lassen sich die gewaltigen Boni`s möglicherweise erklären. Aber vor allem die Bedeutung von Werten und Normen im Unternehmen und deren Einflussmöglichkeiten, finden also auch Anwendung im Cafeteria Konzept.

¹⁴ Vergl. Zitat. Gertrud Höhler (2004): Die Sinn-Macher, Seite 291

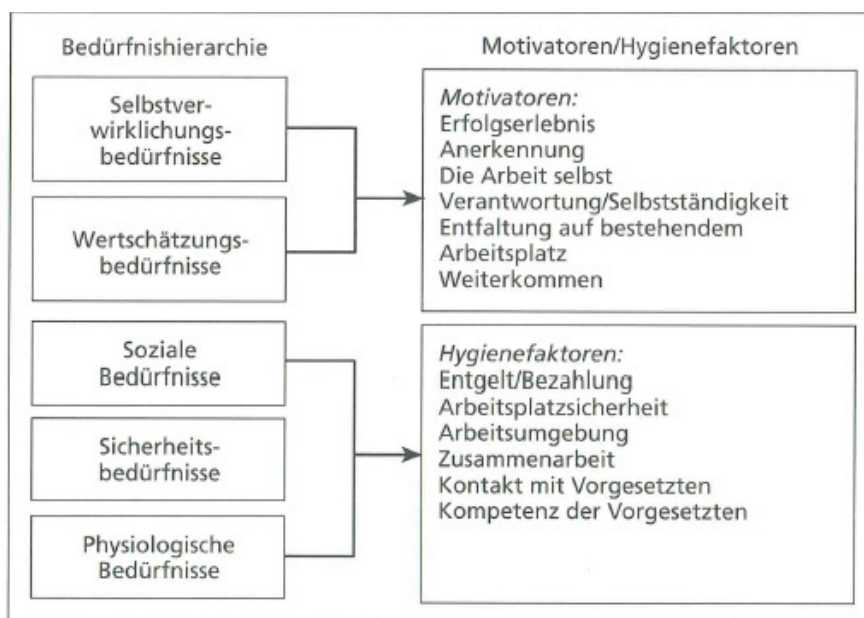
¹⁵ Vergl. Zitat Reinhad K. Sprenger (2010): Mythos Motivation, Seite 95

¹⁶ Vergl. Cyrus Achouri (2011): Human Resources Management, Seite 318

3 Implementierung des Cafeteria Systems

Das Cafeteriasystems ist primär als Entlohnungssystem zu werten. Sekundär wird aber die Strategie verfolgt, die Zufriedenheit des Mitarbeiters zu erreichen und damit eine Loyalität zum Unternehmen aufzubauen.¹⁷ Zufriedenheit ist eine subjektive Wahrnehmung des Individuums und damit mannigfach. Das Erklärungsmodell von Maslow kann hier sicherlich einen verständlichen Ansatz liefern. Glaubt man durch Erreichen einer Stufe des jeweiligen Bedürfnis Zufriedenheit zu finden, so zeigt sich das Gegenteil, die nächste Stufe entpuppt sich als nächster Mangel, die vermeintlich erreichte Zufriedenheit schwindet, das Bedürfnis setzt ein, es nimmt letztlich mit jeder höheren Stufe zu und das in der jeweiligen individuellen und qualitativen Wahrnehmung.¹⁸ Die Präferenzen eines jüngeren Mitarbeiters sind andere als die eines älteren. So nimmt die „fluide Intelligenz“ eines älteren Menschen eher ab, hingegen nehmen die kombinatorischen Fähigkeiten wie Vernunft und soziale Kompetenzen eher zu.¹⁹ Einen Erklärungsansatz von Herzberg (Abbildung 3) kann man die Differenzierung „vorausgesetzten“ Leistungen und damit den Hygienefaktoren und der „gewünschten“ also den Motivatoren nachvollziehen.

Abbildung 3: Bedürfnishierarchie



Quelle: Grimm; Volmer (2004): Personalführung, Seite 116

¹⁷ Vergl. <http://www.iww.de/lgp/archiv/teil-iii-der-beitragsserie-innovatives-verguetungsmdell--weitere-bestandteile-eines-cafeteria-system-f1532>, Abrufdatum 03.04.2013

¹⁸ Vergl. Spieß (2005): Wirtschaftspsychologie, Seite 142-143

¹⁹ Vergl. Cyrus Achouri (2011): Human Resources Management, Seite 221

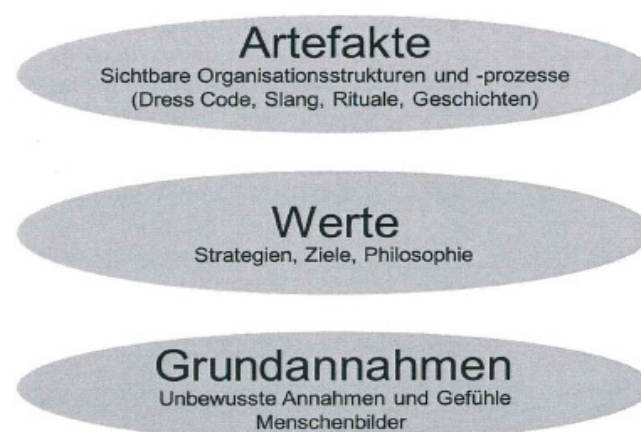
Die Individualität des Menschen, lässt aber eine pauschale Annahme eher nicht zu. So ist z. B. das Entgelt zwar als Hygienefaktor beschrieben und zählt zu den vorausgesetzten Leistungsgrößen die auch vom Arbeitnehmer erwartet werden dürfen. Letztlich ist es aber der Maßstab der relevant ist und damit die Frage, ab wann und bei wem das Entgelt als Hygienefaktor zu identifizieren ist. Sprenger sieht hier den Kontext und vereint einen pauschalen Ansatz und bemerkt hierzu:

„Man geht heute relativ übereinstimmend davon aus, dass bei Handlungsentscheidungen ethische, psychosoziale und wirtschaftliche Aspekte miteinander verknüpft werden und zwar auf jeweils sehr individuelle situative Weise. Diese sind zum Teil außerordentlich unterschiedlich.“²⁰ Somit kann argumentiert werden, dass ein pauschaler Ansatz im Entlohnungssystem eher unpraktikabel ist. Damit auch ein weiteres Indiz für ein variables System, das gerade eben nicht rein monetär gestaltet ist, sondern in seinen Wertigkeiten variabel wie es das Cafeteria System als solches darstellt.

3.1 Das Vergütungssystem als Teil der Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur versteht sich als Wertesystem. Dabei definiert sie sich in sichtbare und unsichtbare Werte. Achouri verweist auf die von Edgar Schein (2003) definierten drei aufeinanderfolgenden Ebenen wie in Abbildung 4 gezeigt wird. Unter der Ebene Werte sind Strategien, Ziele, Philosophie fixiert.

Abbildung 4: Ebenen der Unternehmenskultur



Quelle: Cvrus Achouri (2011): Human Resources Management.

²⁰ Vergl. Zitat Reinhad K. Sprenger (2010): Mythos Motivation, Seite 36

Das Cafeteria System als Vergütungssystem ist Bestandteil der Personalentwicklung, es verfolgt das klare Ziel zur Arbeitszufriedenheit beizutragen und ist letztlich von der Philosophie geprägt, dass es nicht nur einen individuellen Anspruch jedes einzelnen gibt, sondern auch in dem arbeitstäglichen Miteinander seine Berücksichtigung finden muss. Es ist damit Teil des Wertesystems innerhalb des Unternehmens.

3.2 Implementierung des Cafeteria Systems

Die Implementierung eines Cafeteriasystems sollte auf breiter Basis erfolgen. So ist der Grad der Identifikation mit dem System einfach höher, wenn der oder die Mitarbeiter an der Entwicklung bzw. Entstehung selber mitgewirkt haben und somit das System mitgestalten konnten.²¹

Gerade der hohe Grad der individuellen Bedürfnisse der zukünftigen Cafeteria Gäste fordert auch eine breite Angebotspalette. Ein breites Angebot führt dann aber möglicherweise zu einer exotischen „Speisekarte“, was letztlich zu Lasten der ökonomischen Rahmenbedingungen gehen würde.

Eine Möglichkeit ist sicherlich die Kopfstandmethode, bei der sozusagen alles auf den Kopf gestellt wird.

Die Frage lautet dann nicht, was muss in der Cafeteria vorhanden sein, um den Ansprüchen der Mitarbeiter gerecht zu werden. Es muss in diesem Fall vielmehr die Frage gestellt werden, was muss in meiner „Produktpalette“ aufgeführt werden, um den Mitarbeiter maximal zu verzaubern.

Ist der Prozess der Ideen abgeschlossen und sind die Problemstellen als solche identifiziert und benannt worden, so können diese nun im Gegenteil beantwortet werden.

Das Cafeteria System ist dann mit „Produkten“ ausgestattet, die eine breite Akzeptanz finden und den Anspruch auf Individualismus gerecht werden. Hier kann auch der Bonus seinen Platz finden! Das System ist dann von der Geschäftsleitung offen als Vergütungssystem zu deklarieren.

²¹ Vergl. Reinhard K. Sprenger (2010): Mythos Motivation, Seite 224

Zusammenfassend:

Das Cafeteria System ist als spannende Variante zum Entlohnungssystem zu betrachten. Die Optionen der einzelnen „Produkte“ erfüllen den Anspruch auf die individuellen Bedürfnisse jedes einzelnen Arbeitnehmers. Für die Unternehmensführung ist das System mehrfach gut. Zum einen erspart man sich größtenteils die Lohnverhandlungen, zum anderen erfüllt man den wohl wichtigsten Wunsch eines Arbeitnehmers, den Wunsch nach Selbstbestimmung und letztlich auch den der Vergütungsfrage.

Das Unternehmen gewährleistet mit dem Cafeteria Systems auch einen gesellschaftlichen Mehrwert. So kann der familiäre Einfluss innerhalb des Entlohnungssystems eingesetzt werden und eine familiengerechte Vergütung (sei es in Geld oder/und in Freizeit) individuell gestaltet werden.

Auf die Frage der Aktualität dieses doch schon etwas älteren Modelles lautet die Antwort, aktueller geht es eigentlich gar nicht mehr, weil Flexibilität heute ein Muss ist, so auch im Vergütungssystem.

Quellenverzeichnis

- Angelika Göhrum (1992): Einsatzmöglichkeiten von Genussrechten bei einer notleidenden GmbH oder AG
- Cyrus Achouri (2011): Human Resources Management
- F.X. Bea j. Haas (2008): Strategisches Management
- Fredmund Malik (2006): Führen Leisten Leben
- Fredmund Malik (2008): Strategie des Managens komplexer Systeme
- Gablers (1988): Wirtschaftslexikon
- Gertrud Höhler (2004): Die Sinn-Macher
- Kai-Alexander Heeren (2006): Kapitalgeberschutz und hybride Finanzierungsinstrumente
- Maria Neumaier (2010): Vertrauen in Entscheidungsprozess
- Reinhard K. Sprenger (2010): Mythos Motivation zu das Individuum
- Richard Wagner (2007): Strategie und Managementwerkzeuge
- Sebastian Patrick Buder (2002): Mitarbeiterbeteiligung durch Aktienoption und Belegschaftsaktien
- www.duden.de
- www.iww.de