



DIPL.-SOZ.-PÄD. BETTINA JÄKEL-SCHMIDT arbeitet seit 1991 im Personalmanagement kleiner und großer Unternehmen in unterschiedlichen Branchen mit Schwerpunkt Personal- und Organisationsentwicklung und implementiert dabei moderne Konzepte zur Mitarbeiterbindung und -motivation.



BETTINA JÄKEL-SCHMIDT

MANAGEMENT

PRÄMIEN – REIZEND UND FAIR

Für den Tag der offenen Tür haben sich die Mitarbeiter voll ins Zeug gelegt. Der Umbau wurde dank des Einsatzes der Mitarbeiter rechtzeitig fertig – viele Unternehmen belohnen eine solche außergewöhnliche Leistungsbereitschaft mit einer Prämie. Auch für andere Fälle haben sich finanzielle oder sachliche Boni bewährt. Welche Arten von Prämien es gibt und wann sie eingesetzt werden können, erläutert dieser Beitrag. Dabei werden auch die steuerlichen Auswirkungen betrachtet.

Als Prämie (v. lat. praemium = Vorteil, Anteil, Gewinn) bezeichnet man eine als Auszeichnung oder Anerkennung gewährte zusätzliche Leistung. Im Personalmanagement der Apotheke können Prämien zusätzlich zum Arbeitslohn als finanzielle oder nicht monetäre Leistung des Apothekenleiters ausgelobt werden.

VERBINDUNG ZU UNTERNEHMENSZIELEN

Für die Auszahlung oder Übergabe von Prämien an Mitarbeiter braucht die Apothekenleitung eine klare Vorstellung, welche Unternehmensziele durch Prämien unterstützt werden sollen. So ist es recht einfach, das Ziel der Bindung von Mitarbeitern mit einer Prämie für jeweils fünf Jahre Betriebszugehörigkeit zu belohnen. Es ist auch ein faires System, denn jeder hat die gleiche Chance. Anders und wesentlich komplizierter wird es, wenn die Arbeitsleistung, wie beispielsweise die Beratungsqualität, prämiert werden soll. Dann benötigt die Apotheke klare Kriterien zur Leistungsbewertung und ein Beurteilungssystem. Wenn Prämien, egal nach welchem Zielerreichungssystem, von einigen Mitarbeitern erreicht werden und von anderen nicht, kann es zu negativen Effekten

durch Konkurrenzdenken kommen. So können sich Mitarbeiter ungerecht behandelt und nicht in ihrer Leistung wahrgenommen fühlen. Der Einsatz von Prämien in der Apothekenführung ist also ein schmaler Pfad zwischen den beiden Fragen: Wird der Mitarbeiter zu mehr Leistung angeregt? Oder sind andere Maßnahmen dafür wirkungsvoller?

ANREIZSYSTEM

Unter Anreizsystem im engeren Sinne sind alle Maßnahmen zu verstehen, deren vorrangiges Ziel die Erhöhung der Mitarbeitermotivation ist. Für Unternehmen sind diejenigen Anreize interessant, welche die Motivation im Sinne der Erreichung des Unternehmensziels fördern. Anreizsysteme können nur dann adäquat wirken, wenn sie auf die zugrunde liegende Motivation der Menschen ausgerichtet sind. Die Motivationsforschung unterscheidet idealtypisch zwischen extrinsischer Motivation, die im Wesentlichen durch materielle Anreize zu steuern ist, und intrinsischer Motivation, bei der Selbstverwirklichung und Anerkennung mehr im Mittelpunkt stehen.

Die Apothekenleitung kann mithilfe folgender Kriterien entscheiden, wie sie mindestens mittelfristig zur Unternehmens- und Mitarbeiterführung Prämien einsetzen möchte:

In welcher Höhe kann und will ich jährlich in Prämien investieren?

€ _____

- Sollen individuelle Zielvereinbarungen mit einer Prämie belohnt werden?
- Sollen Teamziele, wie die Erreichung eines bestimmten Jahresumsatzes, belohnt werden?
- Soll ein Managementsystem zur Verbesserung, beispielsweise von Arbeitsabläufen oder Wissensweitergabe, mit einer Prämie belohnt werden?
- Sollen die Mitarbeiter bei guter Leistung in ihren Vorsorgeaufwendungen bezuschusst werden?
- Soll Unternehmenstreue belohnt werden?
- Soll der Krankenstand gesenkt werden und keine/wenige Krankheitstage belohnt werden?
- Sollen das Team und die Zusammenarbeit gestärkt werden?
- Sollen private Anlässe der Mitarbeiter gleichmäßig mit Prämien honoriert werden?
- Soll es (nur) für bestimmten Sonderleistungen, wie Veranstaltung in der Apotheke, Renovierung usw. für die Mithelfenden eine Anerkennung geben?

PRÄMIEN MÜSSEN ZUR KULTUR PASSEN

Die Apothekenleitung sollte ein Prämien-system so zusammenstellen, dass es zum Führungsstil und der Zusammenarbeit im Haus beziehungsweise in den Filialen passt. Die Belohnung soll dem Anlass entsprechend nicht zu hoch sein, aber aus Sicht der Mitarbeitenden einen bestimmten oder angemessenen Wert haben. Auch die gewünschte und gelebte Kommunikation in den Teams sollte bedacht werden. Schließlich reden Mitarbeiter nicht nur erfreut im Team über eine besondere Belohnung. Sie tun es häufig auch im Familien- und Freundeskreis. Dies hat natürlich Auswirkungen auf den Ruf der Apotheke als Arbeitgeber, aber auch auf das Image und kann durch Prämien und den wertschätzenden Umgang mit Mitarbeitern positiv beeinflusst werden.

Schließlich kommt es aber besonders darauf an, Belohnungen zu finden, die die meisten Mitarbeiter ansprechen und motivieren. Mit Sicherheit kann man davon ausgehen, dass Geldprämien und die Übernahme von Versicherungsleistungen dazu gehören. Da diese aber lohnsteuerwirksam sind, gibt es schon unterschiedliche Freude durch den Familienstand und die Steuerklasse des Mitarbeiters. Auch das Lebensalter des Mitarbeiters, die Absichten zur beruflichen Weiterentwicklung und private Vorlieben sollten berücksichtigt werden. Falls sich ein Team gerne auch privat trifft, ist ein gemeinsames Abendessen eine tolle Belohnung. Ist dies nicht so, sollte man diese Form der Prämie lassen.

So wie im wahren Leben will schenken gelernt sein. Ein Allgemeines Geschenk, das nicht gefällt und im Keller in der Flohmarktkiste landet, ist fast so schlecht, als wenn

ARBEITSMOTIVE

EXTRINSISCHE ARBEITSMOTIVE:

- > Geld
- > Sicherheit
- > Geltung

INTRINSISCHE ARBEITSMOTIVE:

- > Kontakt
- > Leistung
- > Sinnggebung und Selbstverwirklichung

ANREIZE

MATERIELLE ANREIZE, ZUM BEISPIEL

- > Gehaltserhöhung
- > Prämien, Renten
- > Kredite, Statussymbole

INTERAKTIONSMÖGLICHKEITEN INNERHALB DER ARBEIT (DURCH EINEN ENTSPRECHENDEN FÜHRUNGSSTIL):

- > Ausflüge, gemeinsame Aktivitäten
- > Feedback über eigene Leistung (z.B. durch Anerkennung oder Kritik)
- > Selbstständigkeit (durch flexible Arbeitszeiten und Mitsprache)
- > Lernmöglichkeiten durch anspruchsvolle Tätigkeiten
- > Aufstieg
- > Aufhebung extremer Spezialisierung durch Job Enlargement (zusätzliche Aufgaben) und Job Enrichement (mehr Verantwortung)

WELCHE FORM DER ANERKENNUNG PASST?

> PROMINENT AUFGEMACHTE INTERNE AUSZEICHNUNG

Beispiel: Rede zum Jubiläum

> FINANZIELLE PRÄMIE

Beispiel: Verbesserungsvorschlag

> ZUSÄTZLICHE FREIZEIT ODER URLAUB

Beispiel: ein Tag mehr Urlaub im Jahr für weniger als fünf Krankheitstage

> AUSBILDUNGSMÖGLICHKEIT

Beispiel: Übernahme von Seminargebühren

> TEAMGESCHENK

Beispiel: ein neuer Kaffeeautomat für den Pausenraum

> BETRIEBSVERANSTALTUNG

Beispiel: Jubiläumsfeier mit Einladung an Partner

> MITARBEITERGESCHENK

Beispiel: individuell ausgesuchte Sachgeschenke nach Alter, Geschlecht und Interessen

> SYMBOLISCHES GESCHENK

Beispiel: Nach gelungener Renovierung der Apotheke erhält jeder Mitarbeiter einen Gutschein vom Baumarkt

> INDIVIDUELLER ANLASS

Beispiel: Zum Geburtstag, Hochzeit, Geburt eines Kindes gibt es Blumensträuße

> JAHRESGABE

Beispiel: zu Weihnachten eine Auswahl Lebkuchen

> INCENTIVE

Beispiel: Städtereise für außergewöhnliches Engagement

es gar nichts gibt. Deshalb haben sich Cafeteriasysteme für Prämien, bei denen sich der Mitarbeiter sowohl die Anlässe für die Prämien als auch die Prämie selbst aussuchen kann, bewährt. Sie sind mit Bonusprogrammen vergleichbar und können auch unaufwendig gestaltet werden. Wichtig ist nur, dass sie allen Mitarbeitern kommuniziert werden und fair damit umgegangen wird. Werden Prämien „nur“ zu besonderen Anlässen verteilt, lohnt es sich, den zu Beschenkenden selbst nach einem Wunsch zu fragen. Eine individuelle Idee macht immer noch am meisten her und ist besonders „wertvoll“.

WIRKUNG DURCH INCENTIVES

Ein Incentive belohnt nicht eine bestimmte Leistung, sondern zeigt durch ein „Zückerchen“, dass die Apothekenleitung insgesamt mit dem Mitarbeiter und seiner Leistung zufrieden ist. Manchmal mögen Mitarbeiter keine Incentives für nicht klar definierte Leistungen, weil sie glauben, dass sie „gekauft“ werden sollen. Sie sind

bei „Vorschusslorbeeren“ für alle eher misstrauisch. Alle Mitarbeiter brauchen Anerkennung, insbesondere wenn es nicht selbstverständlich war, was sie geleistet haben. Hierzu sind allerdings nicht immer und schon gar nicht teure Incentives oder Geschenke notwendig. Die Wahrnehmung der Leistung und ein angemessenes Lob zum richtigen Zeitpunkt machen das Prämiensystem der Apotheke erst richtig glaubwürdig.

WANN PRÄMIEN LOHNEN: STEUERLICHE ASPEKTE

Nach § 4 Abs. 5 Einkommensteuergesetz sind Geld- und Sachgeschenke an eigene Arbeitnehmer grundsätzlich abzugsfähig, unterliegen aber als geldwerte Vorteile der Lohnsteuer. Es sei denn, es wäre eine steuerfreie Aufmerksamkeit, die anlässlich eines besonderen persönlichen Ereignisses dem Arbeitnehmer oder seinem Familienangehörigen übergeben wird, wenn der Wert 40 Euro nicht übersteigt. Die Aufwendungen für reine Arbeitnehmerbewir-

tung sind zu 100 Prozent abzugsfähig. Neben finanziellen Prämien und Geldgeschenken können auch Betriebsveranstaltungen geltend gemacht werden. Übersteigen die Kosten für eine Betriebsveranstaltung die Grenze von 110 Euro, kann der Apothekenleiter die Kosten in voller Höhe als gewinnmindernde Betriebsausgabe verbuchen. Lohnsteuerlich besteht für den geldwerten Vorteil ein Wahlrecht zwischen der individuellen Berechnung oder der pauschalen Versteuerung mit 25 Prozent nach § 40 Abs. 2 Nr. 2 EStG: Die zum 1. Januar 2007 eingeführte Pauschalbesteuerung von Sachzuwendungen nach § 37b EStG hat auch Auswirkungen auf die Besteuerung von Prämien für den Apothekenleiter. Vor allem wenn es um die gesamte Jahresbesteuerung für selbst erhaltene, an Kunden weitergegebene und die Sachprämien an Mitarbeiter geht, sollte individuell der Steuerberater zu Rate gezogen werden. Somit kann es nicht schaden, auch vor der Betriebsausgabe „Prämie“ den entsprechenden Rat einzuholen.