

Anreizstrukturen und Unternehmenskultur

Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

Mary Ann Von Glinow (1985) behandelt in ihrem Artikel „Reward Strategies for Attracting, Evaluating and Retaining Professionals“ das Verhältnis von Anreiz- und Kulturelementen in Unternehmen. Sie unterscheidet vier verschiedene Unternehmenskulturen und untersucht mit welchen Formen der Mitarbeitergewinnung, -bindung, und -bewertung diese zusammenpassen. Die vier Unternehmenskulturtypen unterscheiden sich anhand der Ausprägung zweier Dimensionen: Der Mitarbeiterorientierung und der Leistungsorientierung.

Inhaltsverzeichnis

- 1 Problem und Begriffe
 - 1.1 Problemhintergrund des Ansatzes
 - 1.2 Begriffsdefinitionen und theoretische Einbettung
 - 1.3 Matrix zur Beziehung zwischen Unternehmenskultur und Anreizsystem
- 2 Typisierung
 - 2.1 Typisierung der Unternehmenskulturen
 - 2.2 Charakteristika und Veranschaulichungen
- 3 Erklärung
 - 3.1 Wechselbeziehung Unternehmenskultur & Anreizsystem
 - 3.2 Die Bedeutung des Mitarbeiterverhaltens
 - 3.3 Stabilitätsbedingungen
- 4 Anwendung
 - 4.1 Bedeutung für Change-Phänomene
 - 4.2 Fallbeispiel
- 5 Würdigung
- 6 Einelnachweise
- 7 Literatur

Problem und Begriffe

Problemhintergrund des Ansatzes

Mitarbeiter gelten als essentiell für den Erfolg einer Organisation. Denn durch ihr qualifiziertes Wissen leisten sie einen bedeutenden Beitrag zur Weiterentwicklung des Unternehmens.^[1] Für Unternehmen stellt die Gewinnung, Beurteilung und Bindung von Mitarbeitern allerdings eine zunehmende Herausforderung dar.^[2] Einen der Hauptgründe hierfür sieht die Autorin Mary Ann Von Glinow (1985) in organisationalen Anreizsystemen. Diese seien selten auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter ausgerichtet. Dies kann zu Unzufriedenheit und Fluktuation führen.^[3] Um diese Problematik besser verstehen zu können, hilft ein grundlegendes Verständnis davon, weshalb es in Organisationen zu bestimmten Anreizsystemen kommt. Hierfür hat Von Glinow eine Matrix entwickelt, in der die Beziehung der Unternehmenskultur zum Anreizsystem des Unternehmens dargestellt wird. Die Matrix zeigt schematisch auf, welche Unternehmenskultur sich in Abhängigkeit von Mitarbeiter- und Leistungs-Orientierung herausbildet. Jede spezifische Kultur determiniert eine gewisse Struktur eines Anreizsystems und zieht dadurch bestimmte Mitarbeitertypen an.^[4]

Begriffsdefinitionen und theoretische Einbettung

(1) Art der Anreize

Ein Anreizsystem definiert, welche Gegenleistung Mitarbeiter für getane Arbeit erhalten. Der Anreiz kann entweder materieller oder immaterieller Natur sein. Ersteres kann bspw. eine Gewinnbeteiligung sein. Letzteres z.B. Inhalte und Verantwortungsbereiche eines Arbeitsplatzes („Anreiz der Arbeit“) oder der gelebte Führungsstil („Soziale Anreize“). Zudem können Unternehmen „sozio-ökonomische Anreize“ anbieten, wie bspw. Kinderbetreuung.^[5] Anreize können sowohl positiv, d.h. eine Belohnung, als auch negativ sein - i.d.R. Entzug von Belohnung.^[6]

(2) Bewertungskriterien

Bewertungskriterien legen fest, unter welchen Bedingungen Anreize ausgegeben werden. Hierbei kann zwischen leistungsorientierten und nicht leistungsorientierten Kriterien unterschieden werden. Ersteres können entweder quantitative Größen wie bspw. Umsatzzahlen, oder qualitative Größen, wie bspw. Engagement, sein. Nicht leistungsorientierte Kriterien werden z.B. in Abhängigkeit von Status oder der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit ausgeben (z.B. Erhalt von Weihnachtsgeld als Festangestellter, aber nicht als Praktikant). Außerdem wird in den Kriterien festgelegt, wer die angebotenen Anreize erhält (Individuelle Anreize vs. Gruppenanreize) und wie dies bewertet wird (Einzel- vs. Gruppenbewertung).^[7]

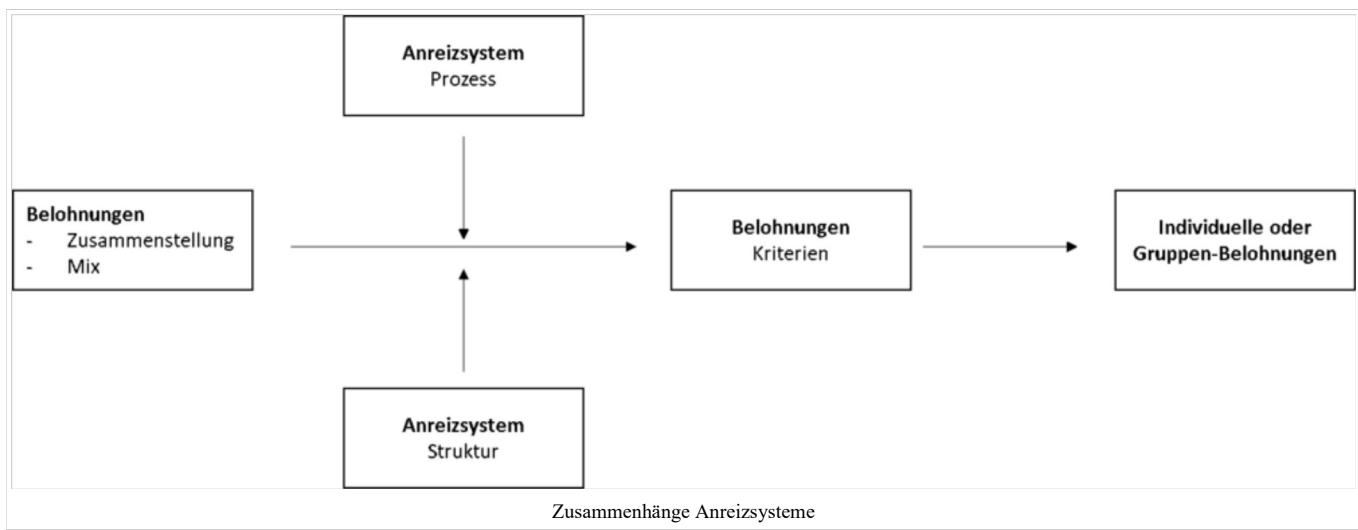
(3) Prozesse

Bei den Prozessen in einem Anreizsystem geht es darum, auf welche Art und Weise die Anreize selbst sowie die Bewertungskriterien definiert, selektiert und verwaltet werden.^[8]

(4) Einflüsse auf ein Anreizsystem

Die Struktur und die Inhalte eines Anreizsystems werden durch verschiedene Faktoren im Unternehmen beeinflusst. Die Unternehmensphilosophie fasst grundlegende Wertvorstellungen und Annahmen zusammen, die in einem Unternehmen gelebt werden. Dies hat einen bedeutenden Einfluss darauf, welche Art von Belohnungen in einer Organisation verfügbar sind, unter welchen Bedingungen diese an Individuen oder Gruppen ausgegeben werden sowie auf die Art und Weise, wie die Anreize verwaltet werden.^[9] Zum anderen haben organisationale Strukturen, also die Aufbau- und die Ablauforganisation, einen Einfluss auf die Bewertungskriterien und die Art und Weise, wie die Anreize ausgegeben werden. So sind bspw. die Bewertungskriterien bei stark leistungsgetriebenen Unternehmen oft ausschließlich an die individuelle Leistung gebunden.^[10] Die Prozesse eines Anreizsystems werden dadurch beeinflusst, wie innerhalb des

Unternehmens kommuniziert wird und wie stark Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse eingebunden werden.^[11] Diese Zusammenhänge können in Abb. 1 noch einmal nachvollzogen werden.



Matrix zur Beziehung zwischen Unternehmenskultur und Anreizsystem

Die im Folgenden vorgestellte Matrix von Mary Ann Von Glinow (1985) zeigt die Beziehung zwischen Unternehmenskultur und Anreizsystem auf. Je nach Ausprägung von Mitarbeiterorientierung und Leistungserwartung definiert Von Glinow vier grundlegend verschiedene Kulturtypen: die „Apathische Kultur“, die „Fürsorgliche Kultur“, die „Integrative Kultur“ sowie die „Anspruchsvolle Kultur“.^[12] Die Typologien beeinflussen die oben beschriebenen Facetten eines Anreizsystems. Das bedeutet, dass je nach Kulturtyp unterschiedliche Anreize angeboten werden, unterschiedliche Bewertungskriterien zu Grunde liegen und die Verwaltung der Anreize unterschiedlich gehandhabt wird. Jede einzelne Typologie spricht einen bestimmten Mitarbeiter-Typ an, der sich durch das vorherrschende Anreizsystem angezogen fühlt, sich damit binden lässt und der die Leistungsbeurteilung als angemessen empfindet.^[13] In der Praxis können Übergänge zwischen den aufgezeigten Typologien durchaus fließend und andersartig sein.^[14] Nach diesem Ansatz kann ein Anreizsystem als Teil der Personalpolitik betrachtet werden, da hierüber die Ausrichtung des Unternehmens im Sinne der Denk- und Handlungsmuster definiert und manifestiert wird.



Typisierung

Typisierung der Unternehmenskulturen

Laut der Matrix zur Beziehung zwischen Unternehmenskultur und Anreizsystem von Mary Ann Von Glinow gibt es einen Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und dem Anreizsystem eines Unternehmens. Für ihre Typisierung benutzt Von Glinow zwei Merkmale, die Mitarbeiterorientierung (Im Original Concern for People) und die Leistungserwartung (Im Original Performance Expectations). Mit Mitarbeiterorientierung ist das betriebliche Interesse der Organisation an den Mitarbeitern in der Organisation gemeint. Aus dem Grund der schematischen Einfachheit wird das Merkmal in zwei Ausprägungen dargestellt: niedrige und hohe Mitarbeiterorientierung. Unter Leistungserwartung ist die Intensität der betrieblichen Erwartungen an zu erbringende Leistungen der Mitglieder einer Organisation zu verstehen. Das Merkmal wird in zwei Ausprägungen dargestellt. Bei einer schwachen Leistungserwartung stellt die Organisation keine hohen Anforderungen an die zu erbringenden Leistungen der Mitglieder in der Organisation. Bei einer starken Leistungserwartung verlangt die Organisation ein hohes Maß an Leistung von ihren Mitgliedern.^[15] Aus den zwei typenbildenden Merkmalen mit jeweils zwei Ausprägungen ergeben sich demnach vier Typen: die „Apathische Kultur“, die „Fürsorgliche Kultur“, die „Integrative Kultur“ sowie die „Anspruchsvolle Kultur“.

Charakteristika und Veranschaulichungen

Die vier Kulturtypen weisen unterschiedliche Charakteristika auf, aus denen sich verschiedene Implikationen für personalpolitische Maßnahmen, wie das Anreizsystem ergeben. Die Kombination verschiedener Arten von Anreizen, Bewertungskriterien und Prozessen bilden das Anreizsystem einer Organisation. Dieses verfolgt den Zweck der Mitarbeitergewinnung, -bewertung und -bindung. Für jede Unternehmenskultur werden jeweils besondere Maßnahmen vorgeschlagen, um Mitarbeiter zu gewinnen, zu bewerten und zu binden.

(1) Apathische Kultur Die „Apathische Kultur“ (Im Original Apathetic Culture) zeigt eine niedrige Ausprägung bezüglich der Mitarbeiterorientierung, sowie eine nicht sehr hohe Leistungserwartung. Organisationen, die diesem Kulturtypen zugeordnet werden, funktionieren auf Basis von unpersönlichen Regeln und Vorschriften. Darüber hinaus handeln die Mitarbeiter in dieser Organisation nicht nach rationaler Logik oder Effektivität, sondern nach fest verwurzelten Interessen, politischen Berechnungen (Eigennutzen) und ideologischen Neigungen. Diese Organisationskultur lässt sich nur in starken Monopolen und Kartellen, gelegentlich im öffentlichen Sektor und bei staatlichen Unternehmen in bestimmten Ländern wiederfinden. Das Anreizsystem der „Apathischen Kultur“ wird laut Von Glinow (1985) nur begrenzt auf Basis von logischen Entscheidungen definiert. **Mitarbeitergewinnung:** Faktoren wie eine hohe Arbeitssicherheit und lukrative Arbeitsverträge spielen eine wichtige Rolle. Begriffe wie „Gewinn- und Leistungsorientierung“ werden bei der Kommunikation im Rahmen der Mitarbeitergewinnung nicht verwendet. In einer „Apathischen Kultur“ wird Gewohnheit und Patronage besonders betont. Unter Gewohnheit ist in diesem Zusammenhang eine „Das haben wir schon immer so gemacht“- Philosophie gemeint, die zeigt, dass die Organisation keine neuen Ideen von ihren Mitarbeitern fordert. Patronage bezieht sich auf die Vergabe von Positionen durch Beziehungen. Dieser Kulturtyp kann auf risikoaverse und wenig leistungsorientierte Menschen attraktiv wirken. **Mitarbeiterbewertung:** Die Bewertung der Mitarbeiter erfolgt nicht ausschließlich auf Basis der erbrachten Leistung. Es wird eher betrachtet, ob ein Mitarbeiter die Regeln befolgt und die festverwurzelten, traditionell legitimierten Interessen der Organisation unterstützt. Die Bewertung und der Erfolg eines Mitarbeiters, ist außerdem abhängig von Beziehungen und dem Befolgen interner Gepflogenheiten („Success is also a function of who you

know“). **Mitarbeiterbindung:** Die Mitarbeiterbindung baut unter anderem auf geringen Wettbewerb auf. Es kann eine hohe Arbeitsplatzsicherheit und Autonomie geboten werden, da das Unternehmen nicht durch wettbewerbsbedingte Risiken konfrontiert wird. Spannende Arbeitsinhalte gehören nicht zu den Anreizfaktoren. Dies kann besonders ansprechend auf politisch- und machtorientierte Persönlichkeiten wirken, da es ohne außergewöhnliche Leistung möglich ist Karriere in dem Unternehmen zu machen, wenn der Mitarbeiter die richtigen Beziehungen aufbaut und sich an die Regeln hält.^[16]

(2) Fürsorgliche Kultur

Die „Fürsorgliche Kultur“ (Im Original Caring Culture) zeichnet sich durch hohe Achtsamkeit für die Menschen in der Organisation und eine nicht allzu extrem ausgeprägte Leistungserwartung aus. Die Mitglieder in dieser Kultur weisen ein hohes Maß an Loyalität gegenüber ihrer Organisation auf. Organisationen mit diesem Kulturtyp funktionieren durch ein hierarchisches top-down Management, welches von den loyalen Mitgliedern uneingeschränkt befürwortet und gelebt wird. **Mitarbeitergewinnung:** Bei der Mitarbeitergewinnung spielt das Menschliche eine entscheidende Rolle. Faktoren wie eine hohe Arbeitsplatzsicherheit und das Arbeiten in einer vertrauenswürdigen und gerechten Organisation werden von dem Unternehmen in den Mittelpunkt der Mitarbeitergewinnung gestellt. Die Anreize beziehen sich auf die Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit und auf ein attraktives Arbeitsumfeld mit dem Fokus auf das Familienleben, wie zum Beispiel Kinderbetreuung, geografische Lage oder die Nähe zu Schulen. Wenn nötig, bieten diese Unternehmen flexibel wählbare Anreize an, die dann auch finanzieller Natur sein können. Die Autonomie in diesen Kulturen ist begrenzt und es werden Mitarbeiter angezogen, die eine paternalistische und betreuende Kultur schätzen. **Mitarbeiterbewertung:** Die Bewertung der Mitarbeiter wird nicht nur auf Basis von direkt erbrachten Leistungen getroffen. Es werden Faktoren wie Position, Arbeitsplatz Typ, Alter, Amtszeit und Betriebszugehörigkeit herangezogen, um die Mitarbeiter zu belohnen. Die wertgeschätzten Attribute in dieser Kultur sind Zusammenarbeit, Teamwork und „Fitting-in“. Daraus ergibt sich, dass ein Mitarbeiter danach bewertet wird, ob er sich bemüht hat ein gutes Ergebnis zu erzielen und nicht, ob er tatsächlich ein gutes Ergebnis erzielt hat. **Mitarbeiterbindung:** Der Fokus liegt auch bei der Mitarbeiterbindung darauf, die Mitarbeiter langfristig zufrieden zu stellen. Hierzu werden regelmäßige Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit durchgeführt. Darüber hinaus werden Weiterbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen angeboten. Mit steigender Betriebszugehörigkeit und steigendem Alter werden verschiedene Sozialleistungen angeboten, sowie ein attraktives betriebliches Rentensystem.^[17]

(3) Integrative Kultur

Die „Integrative Kultur“ (Im Original Integrative Culture) zeichnet sich durch eine hohe Mitarbeiterorientierung, als auch hohe Erwartungen an die zu erbringenden Leistungen aus. Die Mitglieder in dieser Kultur zeigen eine gesteigerte Hingabe und Motivation für ihren Arbeitsplatz. Erfolg wird erzielt, indem die Effektivität der Mitarbeiter gesteigert wird, dennoch wird auch das Wohlbefinden der Mitarbeiter nicht außeracht gelassen. In Organisationen mit diesem Kulturtyp wird nach der Überzeugung gehandelt, dass die Mitarbeiter in der Lage sind, maßgeblich die Erreichung der Unternehmensziele zu beeinflussen. **Mitarbeitergewinnung:** Die „Integrative Kultur“ bietet eine überdurchschnittliche Vergütung und Sozialleistungen, um Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden. Dies umfasst auch Bonus- und Aktienprogramme, sowie Gewinnbeteiligungen. Darüber hinaus werden schnelle Aufstiegschancen (Career-oriented rewards) und spannende Arbeitsinhalte (Job-content rewards) versprochen. Der Grad der Erweiterung des Aufgabengebietes liegt über dem des Industrie-Standards und den Mitarbeitern wird schnell viel Verantwortung gegeben. Die „Integrative Kultur“ ist daran interessiert, talentierte Individuen zu gewinnen, welche nach anspruchsvollen aber erreichbaren Zielen und Aufgaben suchen. Die karrierebezogenen Anreize spielen eine entscheidende Rolle und sie beinhalten Karriereplanung, -begleitung und -beratung. Die integrierte Karriereplanung beinhaltet auch, dass Mitarbeiter nach ihren Fähigkeiten, Wissen und Expertise weiter gefördert werden und diese je nach Unternehmensausrichtung weiter ausgebaut werden. **Mitarbeiterbewertung:** Die Kultur umfasst eine offene Fehlerkultur, welche mit einer Risikoaffinität einher geht. Dies unterliegt der Logik, dass sich Fehler nicht vermeiden lassen, wenn man Risiken eingehen muss. Die Mitarbeiter müssen Risiken eingehen, wenn sie erfolgreich in neuen innovativen Gebieten oder Märkten sein wollen. Die Leistung wird sowohl nach qualitativen, als auch quantitativen Aspekten beurteilt. Außerdem wird oft das Team als Ganzes beurteilt und diese Beurteilungen finden häufiger statt als in anderen Kulturen. Die hohe Leistungsorientierung wird durch die Fürsorge für die Menschen gemäßigt, sodass nur wenige Mitarbeiter an Burn-out leiden. **Mitarbeiterbindung:** Die „Integrative Kultur“ fordert das Eingehen von Risiken, sowie das Leben von Dynamik und Veränderung. Im Gegenzug bietet sie hohe Arbeitsplatzsicherheit, Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Aufstiegschancen. Die Mitarbeiter dürfen Entscheidungen aktiv mitbestimmen, so auch das Anreizsystem, welches dann oft maßgeschneidert zusammengestellt wird. Besondere Leistungen werden gesondert gewürdigt und die Leistungsziele sind herausfordernd, aber dennoch erreichbar. Außerdem setzen die Organisationen auf gutes und regelmäßiges aufgabenbezogenes Feedback.^[18]

(4) Anspruchsvolle Kultur

Die „Anspruchsvolle Kultur“ (Im Original Exacting Culture) zeigt eine geringe Mitarbeiterorientierung in Kombination mit hohen Leistungserwartungen. Unternehmen mit dieser Kultur haben maximale Effektivität als oberstes Ziel und Leistung wird durch gezielte Führung maximiert. Es wird erwartet, dass jedes Mitglied das Leistungsniveau dauerhaft hochhält. Der Unternehmenserfolg wird durch die intensive Bekämpfung der Wettbewerber erzielt. **Mitarbeitergewinnung:** Alle Maßnahmen sollen ausschließlich leistungs- und erfolgsorientierte Mitarbeiter ansprechen. Die „Anspruchsvolle Kultur“ möchte ausschließlich Leistungsträger (Superachiever) haben. Es werden finanzielle Belohnungen, Gewinnbeteiligung, Belegschaftsaktien und Bonuszahlungen versprochen. Darüber hinaus spielen Belohnungen der Arbeit (Job Content) eine entscheidende Rolle, da diese Anreize für die hochqualifizierten Mitarbeiter besonders ansprechend sind. **Mitarbeiterbewertung:** Die Leistung der Mitarbeiter soll möglichst genau gemessen werden, hierzu werden mehrere Indikatoren herangezogen (zum Beispiel die individuelle und Team-Ebene). Die erbrachte Leistung wird als alleiniges Kriterium für die Bewertung herangezogen. Die Organisation führt ständig Mittel-Zweck Kontrollen durch. Mitarbeiter können mehr Autonomie erlangen, wenn sie die entsprechenden erwarteten Leistungen erfüllen. Auf der anderen Seite können Misserfolge jedoch zu erheblichen finanziellen Einschränkungen führen, da diese sich direkt in den ausbleibenden Bonus- und Sonderzahlungen wiederspiegeln. **Mitarbeiterbindung:** Eine „Anspruchsvolle Kultur“ setzt langfristige Anreize, wie Aktien und Gewinnbeteiligung ein, um die Mitarbeiter im Unternehmen zu halten (Goldene Handschellen). Einige Unternehmen setzen zudem auf mehr Autonomie und Gründergeist der Mitarbeiter und ermöglichen geförderte Start-up ähnliche Projekte in kleinen Unternehmenseinheiten. Traditionell liegt der Fokus jedoch eher auf dem egoistischen Horten von Ressourcen zur individuellen Zielerreichung, dem Erreichen von schnellen Erfolgen und dem Verhalten im Rahmen der gelebten Ellenbogen-Mentalität.^[19]

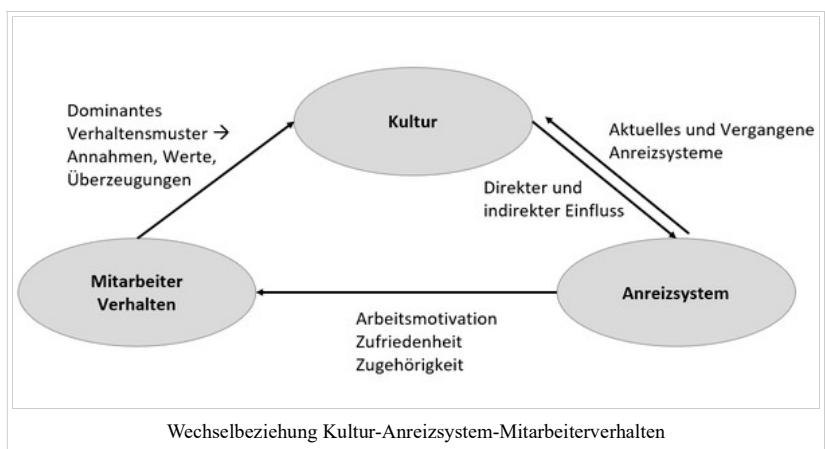
Erklärung

Wechselbeziehung Unternehmenskultur & Anreizsystem

Hinter dem zuvor vorgestellten Schema steht die Annahme, dass die Unternehmenskultur und das Anreizsystem sich gegenseitig beeinflussen und im Einklang sein müssen, damit die Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbewertung und Mitarbeiterbindung erfolgreich ausgeführt wird und zu einem reibungslos funktionierenden Unternehmen führt. Die Unternehmenskultur nimmt Einfluss auf die Art der Anreize, die Konditionen der Anreizvergabe, den Prozess der Anreiz- und Kriterien-Auswahl und die Administration des Anreizsystems. Hierbei kann die Beeinflussung entweder direkt oder indirekt sein. Ein Beispiel für direkte Beeinflussung, lässt sich anhand der „Anspruchsvollen Kultur“ gut aufzeigen. In einer leistungsorientierten Kultur werden ausschließlich Belohnungen auf Basis von erbrachten Leistung und Erfolgen verteilt. Mit dem Anreizsystem sollen überdurchschnittliches Engagement und Erfolg hervorgerufen und belohnt werden, welches in der Kultur verankert ist. Die indirekte Beeinflussung erfolgt über die personalpolitische Philosophie, welche unterschiedliche stark ausgeprägt sein kann. Von Glinow (1985) argumentiert, dass zum Beispiel personalpolitische Philosophien, die eine starke Trennung zwischen Fachkräften und anderen Angestellten vorsehen, häufiger „Job-content“ Anreize, persönliche Entwicklungsmaßnahmen und Karriereplanungen anbieten. Die Unternehmenskultur wird durch aktuelle und vergangene Anreizsysteme beeinflusst. Diese können die betriebliche Struktur bestärken und bei der Definition bestimmter Aspekte helfen. Anreizsysteme können betriebliche Entscheidungsstrukturen und Hierarchiebildungen beeinflussen. Außerdem bestimmen aktuelle und vergangene Anreizsysteme, inwieweit Mitarbeiter sich unter einander beeinflussen können.^[20]

Die Bedeutung des Mitarbeiterverhaltens

Innerhalb der Wechselbeziehung von Unternehmenskultur und Anreizsystem, kommt es sehr auf das Mitarbeiterverhalten an. Anreizsysteme beeinflussen die Arbeitsmotivation, die Zufriedenheit und das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter. Diese Größen rufen dann gewisse Verhaltensweisen der Mitarbeiter hervor, welche sich in dominierenden Verhaltensmustern zusammenfassen lassen. Eben jene Verhaltensmuster führen dann zu Erkenntnissen über die Wertvorstellungen, Überzeugungen und Annahmen eines Unternehmens (Wofür stehen wir? Woran glauben wir? Was ist uns wichtig?), welches maßgebliche Faktoren der Unternehmenskultur sind. Ein Beispiel hierfür lässt sich anhand der „Anspruchsvollen Kultur“ aufzeigen. In so einer leistungsorientierten Kultur werden auch stark leistungsorientierte Ziele vorgegeben und durch das Anreizsystem bestärkt. Es werden große variable Anteile und Boni eingesetzt. Dies führt dazu, dass die Mitarbeiter ihre Ziele mit starkem Nachdruck verfolgen und sich dies auch in ihrem Verhalten widerspiegelt, da sie die vorgesehenen Belohnungen erreichen wollen. Die Mitarbeiter verhalten sich egoistisch und sind nicht dazu bereit, nicht genutzte Ressourcen (beispielweise finanziell oder personell) mit anderen zu teilen. Darüber hinaus wird eine Ellenbogen Mentalität bekräftigt und fehlender Teamgeist beobachtet. Diese Verhaltensweisen werden dann zu dominierenden Verhaltensmustern, da sie von vielen Mitarbeitern regelmäßig gezeigt werden. Dominierende Verhaltensmuster beeinflussen dann die Annahmen, Werte und Überzeugungen der gesamten Organisation und das Ergebnis ist eine „anspruchsvolle Kultur“.^[21]



Stabilitätsbedingungen

Die Stabilität für das vorgestellte Schema ergibt sich aus der Annahme, dass die Unternehmenskultur und das Anreizsystem zusammenpassen und in Balance sein müssen. Nur dann ist es möglich, dass eine wechselseitige Stärkung stattfindet und das Unternehmen aus personalpolitischer Sicht reibungslos funktioniert. Darüber hinaus lassen sich einige Hypothesen aufstellen, welche als weitere Stabilitätsbedingungen diskutiert werden können.^[22]

Hypothese 1: Nur wenn die Kultur auch von der Mehrheit der Mitglieder einer Organisation gleichermaßen gelebt und empfunden wird, kann auch eine Stimmigkeit aus Unternehmenskultur und Anreizsystem empfunden werden. Andernfalls kann es sein, dass das Anreizsystem als unpassend empfunden wird und die Mitarbeiteranziehung, -bewertung, und -bindung nicht richtig „funktioniert“ und somit das Zusammenspiel von Unternehmenskultur und Anreizsystem in ein Ungleichgewicht kommt.

Hypothese 2: Da die verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens oft unterschiedliche Anforderungen und Aufgaben haben, kann es durchaus sein, dass auch der Einsatz unterschiedlicher Anreizsysteme sinnvoll sein kann. In einer Vertriebsabteilung fallen andere Aufgaben an, als in einer Rechtsabteilung, sodass hier auch unterschiedliche Anreize sinnvoll sein können. Nach dem beschriebenen Modell lässt sich darauf schließen, dass diese Maßnahmen jedoch nicht zu unterschiedlich sein dürfen, da ansonsten das Verhalten der Mitarbeiter sehr unterschiedlich ausfällt und die Kultur in ein Ungleichgewicht gerät.

Anwendung

Bedeutung für Change-Phänomene

Von Glinow lässt offen, ob sich Unternehmenskultur und Anreizsystem verändern lassen. Andere Autoren weisen jedoch darauf hin, dass ein Anreizsystem als Hebel zur nachhaltigen organisationalen Veränderung genutzt werden kann. Hierbei sei es wichtig, „Anreizsysteme [zu] schaffen, die das Verhalten steuern können, wie z.B. Personalbeurteilungssysteme“.^[23] Denn so lassen sich aus Perspektive der Lerntheorie gewünschte Verhaltensmuster bestärken, wodurch sich nach gewisser Zeit ein neuer Verhaltencodex in der Organisation etablieren kann.^[24] Aufgrund der prägenden Wirkung einer Unternehmenskultur ist die Veränderung jedoch nur unter starker Anstrengung und über einen langwierigen Prozess möglich.

Fallbeispiel

Fallbeschreibung Die Reisebürogruppe Rominger aus Stuttgart strebte Ende der 1980er eine Veränderung zur Verbesserung der Marktposition an. Ziel der Veränderung war es, auf Filialebene die Zukunft des Unternehmens durch die Mitarbeiter gestalten zu lassen, weshalb eine Förderung von Eigennutzinitiative sowie unternehmerischen Denkens und Handelns auf individueller Ebene notwendig wurde. Dies war bisher so nicht von den Mitarbeitern gefordert und stellt damit eine angestrebte Veränderung von Denkens- und Verhaltensmustern dar.

Angestrebte kulturelle Veränderung Das ursprüngliche Anreizsystem der Reisegruppe zielte vorrangig auf Leistung ab und legte wenig Wert auf individuelle Bedürfnisse der Mitarbeiter. Am ehesten lässt sich damit die „alte“ Kultur von Rominger der „Anspruchsvollen Kultur“ zuordnen. Durch die Veränderungsmaßnahmen sollte jedoch der Fokus um die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter erweitert werden. Damit entspricht die angestrebte Veränderung am ehesten einer Verschiebung zur „Integrativen Kultur“ hin.^[25]

Das Anreizsystem als Hebel zur Veränderung der Unternehmenskultur Über die Gestaltung eines neuen Anreizsystems sollten die angestrebten Veränderungen „im Bewusstsein der Beteiligten motivational verankert [werden]“.^[26] In Tabelle 1 wird grob aufgezeigt, in welchen Punkten das implementierte Anreizsystem zu den Anforderungen der angestrebten „Integrativen Kultur“ passt und wo sich Abweichungen finden lassen.

Das neue Anreizsystem ist auf starke Kritik innerhalb der Rominger-Belegschaft gestoßen und lähmte den Veränderungsprozess.^[27] Dies zeigt, dass eine Veränderung von Unternehmenskulturen und Anreizsystemen nicht ohne Herausforderungen vonstattengeht. In Anlehnung an Von Glinows Ausarbeitung ist eine mögliche Ursache, dass das neue Anreizsystem nicht zu den Bedürfnissen der Mitarbeiter passt. Sie wurden vom „alten“ System angezogen, an Rominger gebunden und ihre Wertvorstellungen wurden über Jahre durch das „alte“ Anreizsystem beeinflusst. Denn ihr Handeln wurde durch das Anreizsystem im Sinne der „alten“ Werte belohnt. Das „neue“ Anreizsystem basiert nun auf Werten, die vorher in der Organisation nicht gelebt wurden, wie bspw. die Einbringung von

Initiativen und das Verfolgen von Gruppenzielen. Die Mitarbeiter wurden in ihrem Handeln vorher nicht zu einem solchen Verhalten ermutigt, eher im Gegenteil, da das „alte“ System individuelle Ziele belohnte und damit eher den Individualismus im Unternehmen schürte. Im Fall von Rominger wurde erst ein Jahr später, nach langwierigen Diskussionen, das neue Anreizsystem implementiert. Dies zeigt den starken Energiebedarf, der nötig ist, um solche Veränderungen in Organisationen umzusetzen. Erst nach und nach dürften sich (wenn überhaupt) erste tatsächliche Veränderungen einstellen, da sich das Verhalten aufgrund der neuen Anreize langfristig anpassen dürfte sowie solche Mitarbeiter angezogen und gebunden werden, die das neue Anreizsystem und die neue Unternehmenskultur ansprechend finden.^[28]

Art der Anreize	Bewertungskriterien	Prozesse
Anreizsystem Rominger <ul style="list-style-type: none"> Monetäre Anreize <ul style="list-style-type: none"> → Gewinnbeteiligung → Job-Enlargement Anreize der Arbeit <ul style="list-style-type: none"> → Veränderte Unternehmenskultur Soziale Anreize <ul style="list-style-type: none"> → Veränderte Unternehmenskultur 	Leistungsorientierte Kriterien <ul style="list-style-type: none"> → Nach harten Ergebnissen → Nach Verhalten → Gruppen- und Einzelbewertung 	Definition, Selektion und Verwaltung der Anreize mittels <ul style="list-style-type: none"> → Kommunikation wird angepasst → Partizipation nicht beachtet
Kennmerkmale Integrative Kultur <ul style="list-style-type: none"> Überdurchschnittliche Vergütung und Sozialleistungen <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplatzsicherheit • Job-Enlargement • Spannende Arbeitsinhalte • Schnelle Aufstiegsschancen • Karriere-bezogene Anreize 	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppen-/Teambeurteilung • Offene Fehlerkultur • Quantitative & Qualitative Größen zur Beurteilung 	?
	<ul style="list-style-type: none"> • Grün = Passung zwischen Anreizsystem ROMINGER und Anforderungen aus der „Integrativen Kultur“ • Grau: Keine Passung 	Abgleich zwischen den Merkmalen des neuen Anreizsystems bei Rominger mit den Kernmerkmalen der „Integrativen Kultur“ nach Von Glinow

Würdigung

Die Matrix von Von Glinow kann als erster Orientierungspunkt in einem bis dato wenig beforschten Gebiet verstanden werden. Für diesen Anspruch sind die aufgeführten Inhalte gut nachvollziehbar und ausreichend tiefgehend erklärt. Das grundlegende Verständnis über die Wirkmechanismen zwischen Unternehmenskultur und Anreizsystem, bietet Unternehmen z.B. die Möglichkeit kritisch zu reflektieren, ob sie in der Lage sind, über ihr Anreizsystem die gewünschten Mitarbeiter zu gewinnen, zu binden und angemessen zu beurteilen.

Das diskutierte Fallbeispiel wirft allerdings folgende Fragen auf: Das Anreizsystem im Fall von Rominger beinhaltet nicht alle von Von Glinows benannten Kernmerkmale der „Integrativen Kultur“. Was bedeutet das für die Praxis? Kann ein Anreizsystem, welches nicht alle Kriterien des gewünschten Kultur-Typs erfüllt, trotzdem die Entstehung einer bspw. „Integrativen Kultur“ fördern? Von Glinow erklärt zwar, dass es in der Praxis durchaus Übergänge zwischen den Typen geben kann und die Ausgestaltung der Typologien andersartig sein kann.^[29] Dies wird jedoch nicht näher konkretisiert. Von Glinow zeigt keine Prozesse auf, die innerhalb der bestimmten Kultur-Typen greifen. Was genau führt dazu, dass sich eine bestimmte Kultur ausbildet? Was sind Voraussetzungen dafür, dass eine bestimmte Kultur entsteht? Und was ist unabdingbar notwendig? Es bleibt somit offen, was bspw. Rominger hätte tun sollen, um die „Integrativen Kultur“ zu etablieren und diese dauerhaft „am Leben zu halten.“ Ohne das Aufzeigen von möglichen Schritten zur Veränderung von Anreizsystem und Unternehmenskultur, kann der Eindruck entstehen, dass Unternehmen einer gewissen Ohnmacht ausgeliefert sind, da Anreizsystem und Unternehmenskultur unveränderbar erscheinen.

Darüber hinaus wird nicht konkretisiert, wie genau sich ein Anreizsystem auf das individuelle und organisationale Verhalten auswirkt. Hierfür hätte die Autorin bspw. Modelle aus der Verhaltens- oder der Lerntheorie hinzuziehen können.^[30]

Außerdem pauschalisiert der Ansatz die Wirkbeziehungen zwischen Unternehmenskultur, Anreizsystem und Mitarbeiter-Typen. Es ist jedoch zu hinterfragen, ob es nicht durchaus sein kann, dass Menschen, die vom selben Kultur-Typ angesprochen werden, trotzdem starke Unterschiede in Bezug auf gewünschte Merkmale eines Anreizsystems aufzeigen können? Von Glinow liefert keine Ansätze, wie Unternehmen mit dieser Problematik umgehen sollten. Außerdem bleibt offen, inwiefern der Ansatz auf unterschiedliche Mitarbeitergruppen anwendbar ist, bspw. auf Manager oder gering-qualifizierte Mitarbeiter.

Einelnachweise

1. ↑ Von Glinow, 1985, S. 191-192; Christophori, 2016, S. 2.
2. ↑ Christophori, 2016, S. 2-4; Kochanski & Ledford, 2001, S. 31; Mechkat & Weise, 2004, S. 46-49; Von Glinow, 1985, S. 192.
3. ↑ Von Glinow, 1985, S. 192-194.
4. ↑ Von Glinow, 1985, S.192 – 194; Kerr, J. & Slocum, J. W., 1987, S. 106.
5. ↑ Bretz & Maaßen, 1989, S. 139-140; Von Glinow, S. 192-193.
6. ↑ Bretz & Maaßen, 1989, S. 139-140.
7. ↑ Von Glinow, 1985, S. 192-193.
8. ↑ Von Glinow, 1985, S. 192.
9. ↑ Von Glinow, 1985, S. 193-194.
10. ↑ Von Glinow, 1985, S. 194.
11. ↑ Von Glinow, 1985, S. 192-193.
12. ↑ Von Glinow, 1985, S. 195.
13. ↑ Von Glinow, 1985, S. 191-193.
14. ↑ Von Glinow, 1985, S. 202.
15. ↑ Von Glinow, 1985, S. 194-202.
16. ↑ Von Glinow, 1985, S. 195-197.
17. ↑ Von Glinow, 1985, S. 195-199.
18. ↑ Von Glinow, 1985, S. 195-202.
19. ↑ Von Glinow, 1985, S. 195-200.
20. ↑ Von Glinow, 1985, S. 192-193; 204.
21. ↑ Von Glinow, 1985, S. 192-193; 204.
22. ↑ Von Glinow, 1985, S. 202-204.
23. ↑ Bolz, 2013, S. 247
24. ↑ Kerr & Slocum, 1987, S. 106; Bretz & Maaßen, 1989, S. 141; Bolz, 2013, S. 241-246.
25. ↑ Bretz & Maaßen, 1989, S. 139.
26. ↑ Bretz & Maaßen, 1989, S. 145.
27. ↑ Bretz & Maaßen, 1989, S. 152.
28. ↑ Kerr & Slocum, 1987, S. 106; Bretz & Maaßen, 1989, S. 141; Bolz, 2013, S. 241-246; in Anlehnung an Von Glinow, 1985, S. 192.
29. ↑ Von Glinow, 1985, S. 202.
30. ↑ Bolz, 2013, S. 241.

Literatur

Bolz, H. (2013): Unternehmenserfolg durch marktorientierte Führung – Unternehmenskultur systematisch reflektieren, Veränderungsprozesse durchdacht gestalten. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bretz, H., & Maaßen, H. (1989): Anreizsysteme: Von der "Mitarbeitererhaltung" zur "Strategischen Mobilisierung" der operativen Führung. Ein Fallbeispiel, in: Zeitschrift Für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management, 3 (2), 139-152, abgerufen am 11.04.2018, von <http://www.jstor.org/stable/23276384>.

Christophori, B. (2016): Externes Ausbildungsmanagement – Dienstleistungen zur Sicherung des Fachkräfte- und Personalbedarfs der Zukunft (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Hessisches Wirtschaftsarchiv e.V. (2010): Abt. 190, Deutsches Reisebüro GmbH, verfügbar auf: <https://www.hessischeswirtschaftsarchiv.de/bestaende/einzeln/0190.php> (12.04.2018).

Kerr, J. & Slocum, J. W. (1987): Managing Corporate Culture Through Reward Systems, in: Academy of Management Executive, 1 (2), S. 99-108.

Kochanski, J. & Ledford, G. (2001): How to Keep Me – Retaining Technical Professionals, in: Research-Technology Management, 44 (3), S. 31-38.

Mechkat, A. & Weise, P. (2004): "War for Talents" in der IT-Branche – Personalbeschaffung durch gezielte Abwerbung in den Jahren 1998 – 2000 (1. Aufl.). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Von Glinow, M. A. (1985): Reward Strategies for Attracting, Evaluating, and Retaining Professionals, in: Human Resource Management, 24 (2), S. 191-206.

Von „http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Anreizstrukturen_und_Unternehmenskultur“

- Diese Seite wurde zuletzt am 6. Januar 2019 um 14:09 Uhr geändert.