

In einer aktuellen Untersuchung des Fraunhofer-IAO begründen Unternehmen, warum immaterielle Anreize besonders bei wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen wichtiger als materielle sind, um die Mitarbeiter zu Höchstleistungen zu motivieren. Eine wesentliche Rolle spielt dabei die Gestaltung der strukturellen Rahmenbedingungen, des Arbeitsplatzes und die Schaffung eines angenehmen und kommunikativen Arbeitsklimas.

Immaterielle Anreize – ein Status quo

Immer wieder stellt sich Geschäftsführern und Personalverantwortlichen die Frage, wie Mitarbeiter motiviert werden können. Dabei geht es in der aktuellen Diskussion nicht nur um materielle Anreize, also die Höhe der Gehälter, sondern vor allem um immaterielle Anreize. Speziell bei wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen (WDU) sind die Gestaltungsfragen in Anreizsystemen komplex und durchweg erfolgskritisch für das Unternehmen. Wertschöpfung bei WDU basiert in hohem Maße auf Menschen sowie deren Sachverstand und Erfahrung und weniger auf dem Einsatz von Maschinen, wie beispielsweise in Industrieunternehmen. WDU sind F&E-Bereiche der Unternehmen, Unternehmensberatungs- und Trainingsunternehmen, Rechtsanwälte, Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Versicherungen, Softwareentwickler, Investment-Banken sowie Werbeagenturen, deren ökonomische Ressource insbesondere Wissen ist.

Welche Anreize bieten WDU ihren Mitarbeitern, um sie für Spitzenleistungen zu motivieren? Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart (IAO), hat dies untersucht. Die Wissenschaftler befragten WDU, aber auch produzierende Unternehmen, um die Ergebnisse im Gegensatz darstellen zu können. Es wurden 1.080 Unternehmen befragt, von denen insgesamt hundert

Unternehmen teilnahmen, was einer Rücklaufquote von 9,2 Prozent entspricht und das Interesse an diesem Thema widerspiegelt.

Ziel führende Anreize

Um einen Beitrag zur Bedeutung der materiellen und immateriellen Anreize zu leisten, wurde nach der Wichtigkeit dieser Anreize gefragt. Die Unternehmen erkennen die immateriellen Anreize als die wichtigeren und Ziel führenderen. Die materiellen Anreize bilden jedoch ebenfalls einen wichtigen Bestandteil des Anreizsystems und sind nicht zu vernachlässigen. So stufen 61 Prozent der befragten Unternehmen immaterielle Anreize als sehr wichtig ein. Materielle Anreize werden dagegen nur von 21 Prozent als sehr wichtig eingestuft (Abb. 1).

Arbeitsplatzgestaltung

Wie motiviert Mitarbeiter an die Arbeit gehen, hängt wesentlich davon ab, wie das Arbeitsumfeld gestaltet ist. Die veränderten Unter-



Dipl.-Oec. Claudia Dold, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart

Kontakt: claudia.dold@iao.fraunhofer.de



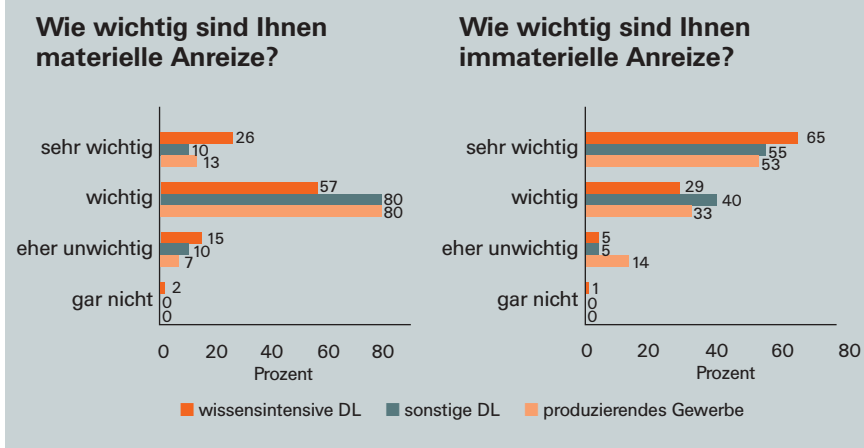
Ulrich Schnabel, technischorientierter Diplom-Kaufmann, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart

Kontakt: ulrich.schnabel@iao.fraunhofer.de

Stichwörter in diesem Beitrag

- Anreizsysteme
- Immaterielle Anreize
- Motivation
- Wissensarbeiter

Abb. 1: Beurteilung der immateriellen und materiellen Anreize



nehmensbedingungen stellen die gesamte Organisation der Arbeit vor neue Anforderungen. Räumliche, zeitliche und strukturelle Organisation der Arbeit spielt dabei für die Produktivität zukunftsfähiger Unternehmen eine Hauptrolle. Arbeitsplatzgestaltung als Anreiz bezieht sich in engerem Sinne auf den Arbeitsplatz (räumliche Arbeitsgestaltung), die Arbeitsmittel (technische Infrastruktur) und den Arbeitsgegenstand.

Frühere Untersuchungen haben gezeigt, dass ein Zusammenhang zu persönlichem Wohlbefinden und Arbeitseffizienz besteht. Ein anderes Beispiel bestätigt, dass nach der Ausrichtung des Büros auf Kommunikation und Kreativität, die Motivation und die Produktivität gestiegen sind. Die Möglichkeit für flexible Raumgestaltung, zum Beispiel um flexible Teamarbeit zu unterstützen, wird von 43 Prozent der befragten Unternehmen angeboten. Während organisatorische Rahmenbedingungen für spontane Arbeitssituation, etwa Denkerzellen, von 25 Prozent der Unternehmen unterstützt werden.

Technische Infrastruktur

In Zukunft werden Wissen und Information immer wichtigere Ressourcen für die Arbeit. Neue Informations- und Kommunikations-

technologien verändern den Ablauf der Arbeit. Technologische Medien, wie E-Mails, Videokonferenzen oder Chatsysteme, als Infrastruktur sind heute in vielen Unternehmen nicht mehr weg zu denken.

Im Bereich der technischen Infrastruktur wird die Motivation der Mitarbeiter durch innovative Kommunikationstechnologien in 54 Prozent der befragten Unternehmen unterstützt. In WDU ermöglichen 57 Prozent der befragten Unternehmen den direkten Zugang zu innovativen Kommunikationstechnologien. Über eine Wissensdatenbank verfügen durchschnittlich 34

Prozent der Unternehmen. Speziell bei WDU sind es sogar 43 Prozent. Die Möglichkeit einer weitergehenden Expertendatenbank bieten durchschnittlich 27 Prozent der Unternehmen an, bei WDU liegt diese Zahl ebenfalls etwas höher – bei 33 Prozent.

Flexible Arbeitszeit

Flexible Arbeitszeitmodelle sind in vielen Unternehmen verbreitet. In der aktuellen Untersuchung sind Arbeitszeitkonten bei den Unternehmen am verbreitetsten (56 Prozent). Danach folgen die Arbeitszeitmodelle Vertrauensarbeitszeit (34 Prozent) und Arbeit auf Abruf (22 Prozent). Speziell bei WDU findet man Vertrauensarbeitszeit am meisten (41 Prozent) während sich bei produzierenden Unternehmen der Aspekt der Arbeit auf Abruf aktuell am stärksten durchsetzt (Abb.2).

Kommunikation fördern

Das Ergebnis einer Studie des Massachusetts Institute of Technology belegt, dass über 80 Prozent aller Innovationen durch interpersonelle Kommunikation entstehen. Kommunikation die dazu dient, Wissen

Abb. 2: Arbeitszeitmodelle

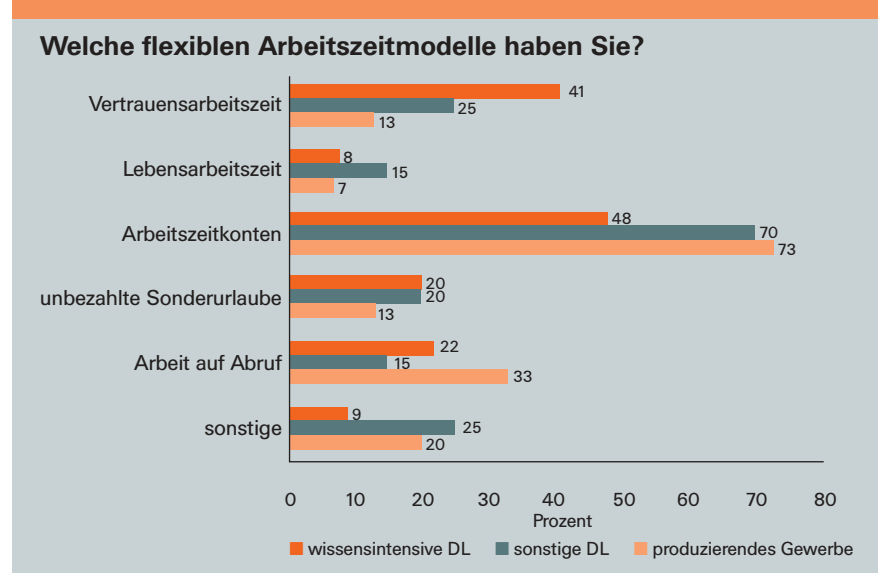
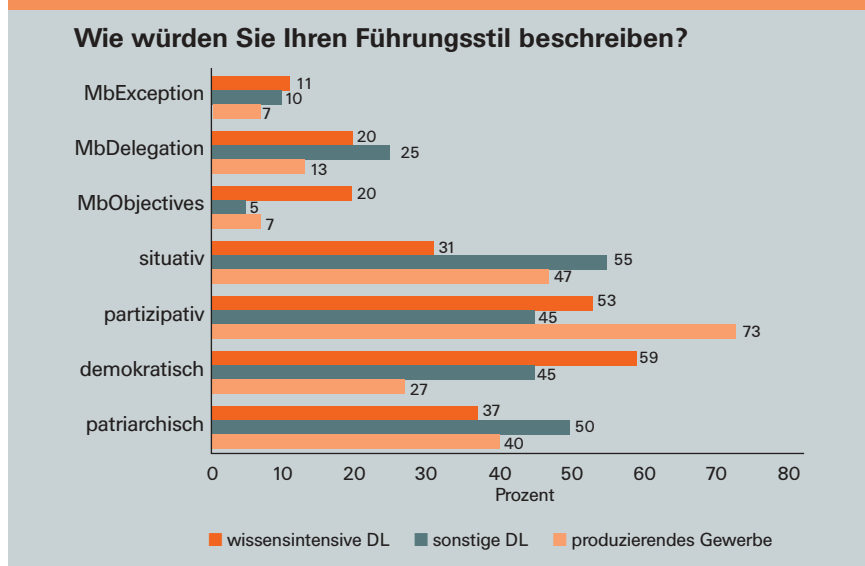


Abb. 3: Führungsstil

transparent zu machen, zu nutzen und zu teilen, sollte daher durch Rahmenbedingungen vom Unternehmen gefördert werden, um die Mitarbeiter zum Wissensaustausch zu motivieren.

Eine Rahmenbedingung für erfolgreiche formelle Kommunikation ist die Teilnahme an unternehmensinternen Informationsveranstaltungen, die von 75 Prozent der Unternehmen gefördert wird. Spielerische Anreize, beispielsweise verbunden mit einem Punktekonto („Wissen teilen bringt Meilen“), werden nur von zehn Prozent der befragten Unternehmen angeboten. Anreize für erfahrene Mitarbeiter, jüngere Mitarbeiter früh einzubinden, Erfahrung zu transferieren und damit „Entwicklungsarbeit“ zu leisten, haben rund 28 Prozent der Unternehmen. Formelle Veranstaltungen, wie etwa abtei-

lungübergreifende Gespräche werden wöchentlich von 14 Prozent der befragten Unternehmen, monatlich von 30 Prozent und mehrmals im Jahr von 37 Prozent angeboten. Es ist erstaunlich, dass 13 Prozent der befragten Unternehmen gar keine formelle Veranstaltungen haben, während es bei den WDU immerhin nur sieben Prozent sind, die es nicht anbieten.

Kontakte ausbauen

Bei der informellen Kommunikation geht es zunächst inhaltlich nicht um die Arbeit, sondern um den Ausbau der persönlichen Kontakte zwischen den Mitarbeitern. Ein Unternehmen kann die informelle Kommunikation fördern, indem es auf der räumlichen und organisatorischen Ebene Meeting-Points, Pausenräume, Kommunikationskreuzungen und ähnliches (wie Kaffee-Ecken, Bänke und überdachte Grünanlagen) zur Verfügung stellt.

Informelle Veranstaltungen, zum Beispiel gemeinsame Weihnachtsfeiern, regelmäßige Betriebsfeste und Ausflüge, werden von 60 Prozent der befragten Unternehmen zwei bis vier mal im Jahr und von 18 Prozent der Befragten mehr als viermal pro Jahr angeboten. 26 Pro-

zent der WDU bieten mehr als viermal pro Jahr informelle Veranstaltungen an.

Auf die Frage ob die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, an nicht arbeitsbezogenen Veranstaltungen teilzunehmen, antworteten 67 Prozent der Unternehmen, dass bei ihnen die Mitarbeiter an Seminaren, Messen und Veranstaltungen teilnehmen können. Unter WDU beträgt der Anteil an nicht arbeitsbezogenen Veranstaltungen teilzunehmen 75 Prozent.

Demokratischer Führungsstil

Es ist die Aufgabe der Führung sich um vertrauensvolle und erfolgreiche Zusammenarbeit zu bemühen. Ziele der Führung sollten die Schaffung gegenseitigen Vertrauens, Zuverlässigkeit im Verhalten gegenüber den Mitarbeitern, das Erreichen eines Gemeinschaftsgefühls der Mitarbeiter sein.

In knapp über der Hälfte der Unternehmen wurde der Führungsstil als partizipativ (54 Prozent) und demokratisch (51 Prozent) beschrieben. Überraschend ist, dass 40 Prozent der gesamten Teilnehmer und 37 Prozent der wissensintensiven Dienstleister den Führungsstil als patriarchisch bezeichnen. Produzierende Unternehmen setzen mehr auf partizipative-situative Zusammenarbeit (Abb. 3).

Die empirische Erhebung hat bestätigt, dass wissensintensive Dienstleistungsunternehmen immateriellen Anreizen eine größere Bedeutung beimessen als materiellen. Flexibles Arbeiten, Wissensweitergabe und informeller Informationsaustausch werden als Einzelziele am meisten gefördert.

Zusammenfassend kann man feststellen, dass die Bedeutung der immateriellen Anreize von den befragten Unternehmen zwar erkannt worden ist, aber nur punktuelle Maßnahmen eingeleitet worden sind und diese nicht nachhaltig strategisch verfolgt werden. Die Mitarbeiterpotenziale sind im Sinne der Performance noch lange nicht ausgeschöpft.

Lese-Tipp

Claudia Dold/Ulrich Schnabel: **Anreizsysteme in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen - Eine Studie zur Verbreitung immaterieller Anreize.** Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart 2004, ISBN 381676584X, 30 Euro
Bestelladresse: www.icm.iao.fhg.de