

Quadriga Hochschule Berlin

MBA Public Affairs & Leadership, Jahrgang 2013

Modulprüfung im Modul 3 Organization & Leadership

Betreuer/in: Prof. Dr. Jens Grundei

Dr. Daniel Staemmler

Verfasser: Andreas Söntgerath

Matrikelnr.: 03-13A1-10

Datum: 3. Oktober 2013

Inhaltsverzeichnis

- 1. Erläutern Sie den „Crowding out-Effekt“ der Motivation und diskutieren Sie dessen Relevanz für die praktische Gestaltung von Anreizsystemen. 3**
- 2. Diskutieren Sie die Möglichkeiten eines „Kultur-wandels“ am aktuellen Beispiel der Deutsche Bank..... 8**
- 3. Wie lässt sich eine Verbindung zwischen individuellem und organisationalem Lernen herstellen? Welche Methode oder welches Verfahren würden Sie einsetzen und warum? 13**
- 4. Literaturverzeichnis 16**

1. Erläutern Sie den „Crowding out-Effekt“ der Motivation und diskutieren Sie dessen Relevanz für die praktische Gestaltung von Anreizsystemen.

Organisationen stehen permanent vor der Herausforderung ihre Mitarbeiter zu motivieren, nach einer Umstrukturierung ungemindert auf gleichem Leistungsniveau zu arbeiten, produktiver zu werden oder neue Ziele zu verfolgen. Dabei stellt sich häufig die Frage: Was motiviert Mitarbeiter ihre Arbeitsleistung gewissenhaft, effizient und zielgerichtet zu erbringen? Hierzu gibt es zahlreiche Untersuchungen und Studien, die sich mit dieser Frage zur Motivation befasst haben. Grundsätzlich wird dabei in der Wissenschaft zwischen zwei Arten der Motivation differenziert: die intrinsische Motivation und die extrinsische Motivation.

Unter intrinsischer Motivation versteht man den Antrieb eines Mitarbeiters, der durch sein Interesse an seiner Aufgabe und Tätigkeit bestimmt ist und für den der Mitarbeiter keine Belohnung beziehungsweise Anerkennung erhält, außer jener, die aus der Tätigkeit selbst heraus resultiert.¹ Extrinsisch motiviert hingegen ist das Verhalten eines Mitarbeiters, das auf eine externe Belohnung zurückzuführen ist, zum Beispiel die Aussicht auf eine höhere Vergütung.² Beide Arten der Motivation eignen sich prinzipiell, um Mitarbeiter zu motivieren ein bestimmtes Ziel zu erreichen, doch entfalten sie mittelfristig unterschiedlich nachhaltige Wirkungen.

Neben Frederick Taylor, der eine extrinsische Motivation der Arbeiter durch die Pensumidee als probates Mittel betrachtet die Leistung von Arbeitern zu steigern,³ war auch der Ökonom Joseph Schumpeter von der extrinsischen Motivation überzeugt. Allerdings bezog Schumpeter dies auf Unternehmer, bei denen ihr Statusunterschied gegenüber anderen Mitgliedern der Gesellschaft der wesentliche extrinsische Motivationsfaktor ist.⁴ Doch Schumpeters Ansicht gilt auch für die extrinsische Motivation von Mitarbeitern, wie Tabelle 1 von Frey und Osterloh zeigt.

Employee Types and Their Primary Goals		
Extrinsically motivated		
1. Income Maximizers	→	Monetary income
2. Status Seekers	→	Position

¹ Vgl. Jost (2000), S. 98.

² Vgl. Jost (2000), S. 98.

³ Vgl. Bungard, Taylor (1995), S. 41.

⁴ Vgl. Frey, Osterloh (2002), S. 77.

Intinsically motivated		
3. Loyalist	→	Identification with company goals
4. Formalist	→	Correct procedures
5. Autonomist	→	Pursuit of own ideology

Tabelle 1: The five employee types (in Anlehnung an Frey, Osterloh (2002), S. 76)

Die von Frey und Osterloh gewählte Darstellung zeigt den Sachverhalt stark reduziert und vereinfacht, dennoch sei an dieser Stelle auch die Erläuterung der intrinsisch motivierten Mitarbeiter angebracht, um folgend die Bedeutung dieser Auslegung für Anreizsysteme zu erörtern.

Der Loyalist in Tabelle 1 identifiziert sich mit den Zielen der Organisation und seine Wünsche decken sich mit denen der Organisation. Eine besonders häufige Ausprägung dieses Typs wird bei Mitarbeitern beobachtet, die sehr lange in einem Unternehmen arbeiten.⁵ Die Bezeichnung Formalist wird auf intrinsisch motivierte Mitarbeiter angewandt, die sich an formalen Regeln, Prozeduren und Verfahren orientieren. In technischen und juristischen Berufen oder bei Ärzten und Beamten kann eine starke Häufigkeit dieses Typs beobachtet werden. Charakteristisch ist ferner, dass weniger die Konsequenzen des Handelns, als vielmehr die Frage, ob alle Prozesse korrekt befolgt wurden, für Formalisten bedeutend ist. Diese Gruppe gilt als schwer extrinsisch zu motivieren.⁶ Autonomist bezeichnet Mitarbeiter, die auf ihre eigenen ideellen Ziele konzentriert sind und sich wenig um andere Personen oder Anliegen bemühen. Diese Gruppe umfasst Personen mit dem Anspruch die Welt zu verbessern oder nach Selbsterfüllung bzw. Selbstverwirklichung. Um ihre Ziele zu erreichen wählen sie jedes Mittel, das sie selbst als korrekt und anständig erachten. Künstler, Wissenschaftler oder esoterisch orientierte Personen sind typisch für diese Ausprägung. Sie lassen sich in der Regel nur selten durch äußere Einflüsse motivieren.

Die Gründe, die der Motivation von Mitarbeitern zu Grunde liegen, sind vielfältig. Zuvor erwähnte Tabelle zeigt die Pluralität der unterschiedlichen Motivationstypen bei Mitarbeitern und macht zugleich deutlich, dass eine homogene Motivation von Mitarbeitern unweigerlich schwer ist. Eine rein extrinsische Motivation ist wenig erfolgversprechend, da sie kurzfristig wirkt und darauf ausgerichtet ist Bedürfnisse zu befriedigen, die außerhalb des Berufs entstehen und zum Beispiel mit der Zuhilfenahme des Einkommens befriedigt werden können.⁷ Um eine nachhaltige

⁵ Vgl. Frey, Osterloh (2002), S. 75.

⁶ Vgl. Frey, Osterloh (2002), S. 75.

⁷ Vgl. Frey, Osterloh (2002), S. 8.

Motivation zu erzielen, ist es notwendig den Crowding-out Effekt zu verstehen. Der Crowding-out Effekt stellt einen Zusammenhang zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation her. Eine intrinsisch motivierte Tat kann ad absurdum geführt werden wenn sie extrinsisch belohnt wird.⁸ Ein Beispiel hierfür wäre ein Parteimitglied, das im Glauben an den Wahlsieg und aus eigener Überzeugung, also intrinsisch motiviert im Sinne eines Autonomist, Wahlplakate aufstellt. Wenn dem Mitglied nun für das Aufstellen von Wahlplakaten eine Prämie gezahlt wird, dann sinkt die intrinsische Motivation wie Edward L. Deci in einer Studie gezeigt hat.⁹ Seine Leistung wird durch die Bezahlung messbar und kontrollierbar. Der Crowding-Out Effekt beschreibt die Wirkung von extrinsischen Anreizen auf intrinsisch motivierte Mitarbeiter und stellt fest, dass externe Reize vorhandene intrinsische Motivation reduzieren oder gar völlig neutralisieren können. Dies ist dann der Fall, wenn extrinsische Motivation einen kontrollierenden Einfluss auf den Mitarbeiter hat. Durch die Bezahlung für das Errichten von Wahlplakaten wird die Leistung des Parteimitglieds messbar und gleichzeitig kontrollierbar. Folglich empfindet die Person die Leistung nicht mehr als eigene, sondern als eine Leistung, die auf externe Einflüsse zurückzuführen ist. Der Mitarbeiter hat das Gefühl, seine eigenen Beweggründe, sein eigenes Interesse und seine Fähigkeiten werden nicht geschätzt und so verringert sich die intrinsische Motivation durch den externen Arbeitsanreiz. Haben die extrinsischen Arbeitsanreize auf die Mitarbeiter einen informativen und unterstützenden Charakter, dann bewirkt der Crowding-out Effekt, dass die intrinsische Motivation nicht abnimmt, sondern intensiviert wird.¹⁰ Die Ursache hierfür liegt wiederum in der Wahrnehmung des Mitarbeiters. Zusätzliche Informationen und eine weiterführende Unterstützung bewirken, dass der Mitarbeiter sich in seiner bisherigen intrinsischen Motivation bestärkt und in seiner Kompetenz von dem Anreizgeber geschätzt fühlt.

Der Corwding-out Effekt erläutert folglich die unterschiedlichen Wirkweisen extrinsischer Arbeitsanreize auf einen intrinsisch motivierten Mitarbeiter. Gerade bei der Gestaltung von Anreizsystemen muss dieser Effekt berücksichtigt werden. Wie zuvor beschrieben, wird die Ausprägung von Motivation in fünf Typen differenziert. Diese Typologien geben für die Gestaltung von Anreizsystemen konkrete Hinweise

⁸ Vgl. Frey, Osterloh (2002), S. 12.

⁹ Vgl. Jost (2000), S. 504.

¹⁰ Vgl. Jost (2000), S. 505.

darauf, wie die Ansprache und Kommunikation eines Anreizsystems erfolgen sollte. Zunächst muss aber das Einsatzgebiet des Anreizsystems genau analysiert werden.

Während zu Zeiten von Frederick Taylor die Wertschöpfung maßgeblich im primären und sekundären Sektor mit Systemen stattfand, die für Stück- oder Pensonlohn affin waren, hat die Automatisierung und die Verlagerung der Wertschöpfung hin zum tertiären Sektor dazu geführt, dass die Ansprüche an ein konsistentes Anreizsystem gestiegen sind. Nachdem feststeht in welchem Kontext, in welcher Umgebung und mit welchen Anreizen ein Anreizsystem implementiert werden soll, wird analysiert welche Typologie Mitarbeiter gemäß Tabelle 1 in der Gruppe vorwiegend ist. Daran richten sich dann die konkreten Anreize aus. Um zu vermeiden, dass der Crowding-out Effekt im Sinne von einer intrinsischen Motivationsreduktion eintritt, werden im Vorfeld die Anreize individuell für die entsprechende Gruppe festgelegt. Für Mitarbeiter, die eher extrinsisch motiviert werden, eignen sich eine Kombination dieser Leistungsanreize:¹¹

- materielle Anreize, die an die Leistung und die Arbeitsergebnisse gekoppelt sind
- materielle Anreize, die nicht an die Arbeitsergebnisse und die Leistung gekoppelt sind
- materielle Anreize, die an die Qualität der Arbeit gebunden sind und dann gewährt werden, wenn der Mitarbeiter ein zuvor definiertes Level der Aufgabendurchführung erreicht hat
- positive Verstärkungen als Lob für das Verhalten als immaterieller Anreiz

Die Anreize müssen in sich konsistent sein, damit der Crowding-out Effekt verhindert wird.¹² Die Mitarbeiter dürfen keine Widersprüche zwischen den Anreizen feststellen, d.h. extrinsische Anreize dürfen intrinsischen nicht widersprechen und umgekehrt, Mitarbeiter müssen über ähnliche Weise motiviert werden und zeitliche Konsistenz von Anreizen muss gewährleistet sein.¹³

Der Crowding-out Effekt beeinflusst die Gestaltung eines Anreizsystems wesentlich, denn schon in der Planung des Anreizsystems müssen die Konsequenzen der Anreize sorgfältig auf die herrschenden Bedingungen abgestimmt werden, um zu verhindern, dass durch einen zu progressiven und dominanten Einsatz von extrinsischen

¹¹ Vgl. Jost (2000), S. 508.

¹² Vgl. Jost (2000), S. 505.

¹³ Vgl. Jost (2000), S. 505.

Anreize die bestehenden intrinsischen Motive der Mitarbeiter neutralisiert werden. Um ein Anreizsystem effizient einzusetzen, muss es strategisch implementiert werden. Hierbei helfen die Erkenntnisse des Crowding-out Effekts, denn anhand dieser lassen sich geeignete Anreize auswählen und die richtige Ansprache der Mitarbeiter herleiten. Der Crowding-out Effekt ermöglicht bei der Einführung eines Anreizsystems im Vorfeld eine ausgewogene Komposition informativer und kontrollierender Anreize für die Zielgruppe auszuwählen und bei der Implementierung in der Zielgruppe auf die Befindlichkeiten der Mitarbeiter abzustimmen. Damit kann zum Beispiel vermieden werden, dass Loyalisten ausschließlich über extrinsische Anreize angesprochen werden und es so zum Crowding-out Effekt kommt.

Schließlich beschreibt der Crowding-out Effekt die Wirkung von extrinsischen Anreizen auf intrinsisch motivierte Mitarbeiter und stellt dar, wie durch die Gestaltung eines Anreizsystems diese Mitarbeiter eher motiviert oder demotiviert werden.

2. Diskutieren Sie die Möglichkeiten eines „Kulturwandels“ am aktuellen Beispiel der Deutsche Bank.

Die Deutsche Bank steht seit Beginn der Finanzkrise durch negative Schlagzeilen verstärkt unter Beobachtung der Öffentlichkeit. Dies alles war für die amtierenden Vorstände Jürgen Fitschen und Anshu Jain Anlass der Bank einen umfassenden Wandel der Unternehmenskultur zu verordnen. Im Juli 2013 stellte die Bank die neuen Grundwerte des Verhaltenskodex vor, die verbindlich für ihre knapp 100.000 Mitarbeiter gelten sollen.¹⁴

Um zu bewerten, ob der Kulturwandel gelingen kann, ist es nötig zu untersuchen, welche Determinanten einen Wandel der Unternehmenskultur bzw. Organisationskultur beeinflussen.¹⁵ Unternehmenskultur differenziert sich in zwei Dimensionen. Die erste Dimension gibt an, ob sich das Unternehmen eher an den Anforderungen des Wettbewerbes ausrichtet oder sich intern auf z.B. reibungslose Abläufe fokussiert.¹⁶ Die zweite Dimension betrachtet die Prozesse innerhalb eines Unternehmens und differenziert zwischen organischen Prozessen, die dem Handeln von Personen ähnlich sind und zwischen mechanischen Prozessen, die eher Abläufen bei Maschinen ähneln. Organische Prozesse zeichnen sich durch Flexibilität, Individualität und Spontaneität aus, mechanische eher durch Kontrolle, Ordnung und Stabilität.¹⁷ Innerhalb dieser zwei Dimensionen unterscheiden sich vier Typologien von Kulturen, wobei für die Deutsche Bank die Markt-Kultur gilt. Dieser Typologie liegt eine kontrollierte und stabile Organisationsstruktur, die Grundannahme, dass Mitarbeiter am besten arbeiten, wenn sie klare Ziele haben und nach Erfolg bezahlt werden, die Werte Kompetenz und Leistung und ein zielorientiertes sowie planvolles Verhalten zu Grunde.¹⁸ Die Ergebnisse einer Markt-Kultur sind Produktqualität und Rentabilität.¹⁹ Galt doch noch bis Mitte 2012 der Slogan „Leistung durch Leidenschaft“,²⁰ so dies ist ein weiterer Beweis dafür, dass die Deutsche Bank in dieser Typologie der Organisationskultur verhaftet ist. Dabei versteht man unter der Organisationskultur die im Unternehmen geltenden Einstellungen, Werte und Normen, die den Umgang von Mitarbeitern und Abteilungen untereinander

¹⁴ Vgl. Ertinger (2013), o.S.

¹⁵ Die Begriffe Unternehmenskommunikation und Organisationskultur werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

¹⁶ Vgl. Homburg, Krohmer (2003), S. 1076 f.

¹⁷ Vgl. Quinn (1988), S 51.

¹⁸ Vgl. Quinn, Rohrbaugh (1983), S. 363 ff.

¹⁹ Vgl. Quinn, Rohrbaugh (1983), S. 363 ff.

²⁰ Vgl. Köhler (2012), o.S.

beschreiben, aber auch gegenüber externen Organisationsteilnehmern.²¹ In der Öffentlichkeit wurde die Deutsche Bank in den letzten Jahren vor allem durch die anfangs erwähnten Skandale wahrgenommen. Damit verspielte das Finanzinstitut Vertrauen der Anleger, Stakeholder und Shareholder. Dieses Vertrauen versuchen die Vorstandsvorsitzenden Jürgen Fitschen und Anshu Jain durch den verordneten Kulturwandel zurückzugewinnen. Dafür stellen die Vorstandsvorsitzenden der Bank folgende Begriffe in den Fokus des neuen Wertekanons: Integrität, nachhaltige Leistung, Kundenorientierung, Innovation, Disziplin, Partnerschaft.²²

Edgar H. Schein setzt für den Wandel der Organisationskultur voraus, dass das Unternehmen von einer Krise, Unzufriedenheit oder einer Bedrohung betroffen sein muss.²³ Eindeutige Hinweise für diese Bedrohung sind in dem Jahresbericht 2012 zu finden. Hier weist die Bank Rückstellungen i.H.v. 5,1 Mrd. Euro u.a. für Rechtstreitigkeiten aus. Um den Kulturwandel erfolgreich zu bestreiten muss in der gesamten Organisation die Notwendigkeit zum Wandel erkannt werden. Dafür gilt es die zuvor gültigen und mitunter bewährten Einstellungen der bisherigen gelebten Organisationskultur zu verlernen und durch die neuen Werte zu ersetzen. Den Mitarbeitern fordert das Verlernen eine enorme Leistung ab, denn die hierfür nötigen Prozesse sind mit Ängsten verbunden, die zuerst überwunden werden müssen. Edgar H. Schein führt dazu aus, dass es nicht ausreichend ist nur eine klare Zukunftsvision zu vermitteln.²⁴ Vielmehr müssen die Mitarbeiter auf den Wandel vorbereitet werden. Kurt Lewin bezeichnet das in seinem Drei-Phasen-Modell der Veränderung als „auftauen“.²⁵ Dieser Prozess ist langwierig und muss durch das Unternehmen behutsam begleitet werden. Ein plötzlicher und überstürzter Wandel ist daher aussichtslos und wird eher dazu führen, dass die Mitarbeiter zwar die Werte anerkennen, sie aber nicht verinnerlichen. In der Phase des Auftauens schafft das Unternehmen die Voraussetzung dafür, dass die Notwendigkeit des Wandels erkannt wird und in intrinsische Motivation überführt werden kann. Die Mitarbeiter werden an die neuen Werte herangeführt und lernen sich bewusst von alten kulturellen Prägungen zu verabschieden. Die Bereitschaft zu lernen kommt als Impuls von außen, denn die Mitarbeiter bekommen eine Information (z.B. neue Restriktionen von der Finanzaufsicht, geänderte gesetzliche Rahmenbedingungen oder

²¹ Vgl. Jost (2000), S. 85.

²² Vgl. Deutsche Bank (2013), o.A..

²³ Vgl. Schein (1999), S. 117.

²⁴ Vgl. Schein (1999), S. 115.

²⁵ Vgl. Schönwald (2007), S. 27.

Einsparmaßnahmen), die ihr bisheriges Verfahren widerlegt und so notwendigerweise zum Lernen motiviert.²⁶

Allerdings ist jeder Mitarbeiter der Deutschen Bank anders motiviert. Für jeden Mitarbeiter gibt es andere, für ihn relevante Faktoren, die sein bisheriges Verhalten widerlegen und ihn auf eine mögliche Veränderung hinführen. Aus diesem Grund ist es für den konsequenten Wandel und die Konditionierung der neuen Werte wichtig, dass zu Beginn des Auftauphase umfassende Kenntnisse über die Motive der Mitarbeiter vorliegen und die Verantwortlichen darüber dezidierte Kenntnisse haben, wie welche Mitarbeiter für die neuen Werte motiviert werden können. Bei nahezu 100.000 Mitarbeitern ist dieser Prozess umfangreich und mit großem Ressourceneinsatz verbunden. Im dem Jahresbericht 2012 ist beschrieben, in wie viele Geschäftsbereiche die Bank aufgliedert ist²⁷, wodurch sich für die Mitarbeiter innerhalb des Konzerns ganz unterschiedliche Anforderungen an ihre Tätigkeit ergeben. Auch hierauf muss bei einem Kulturwandel eingegangen werden. Gerade in Bezug auf die Typologie der Unternehmenskultur bei der Deutschen Bank kann mit erheblichen Herausforderungen bei der Einführung der neuen Werte gerechnet werden. Als Grundannahme für die Markt-Kultur wird eine extrinsische Mitarbeitermotivation festgestellt. Setzt man voraus, dass der Kulturwandel von den Mitarbeitern getragen und gelebt werden soll, setzt dies insbesondere eine hohe Bereitschaft der jungen Mitarbeiter voraus, die am Anfang ihre Laufbahn im Unternehmen stehen und künftig Verantwortung übernehmen sollen. Doch gerade an dieser Gruppe wird der Kulturwandel scheitern, denn eine Studie der Rechtsanwaltskanzlei Labaton Sucharow aus New York von Juli 2013 offenbart erstaunliche Fakten zu der Selbsteinschätzung von Bankern. In der Studie wurden Banker an der Wall Street nach Regulierungen und Gesetzesverstößen gefragt. Die Befragung wurde unter Händlern, Portfolio-Managern, Investmentbankern, Hedge-Fonds-Profis, Finanzanalysten, Anlageberatern, Vermögensverwaltern und Börsenmaklern durchgeführt.²⁸ Dabei stellte sich heraus, dass über die Hälfte der Befragten (52 Prozent) es für wahrscheinlich hielten, dass ihre Kollegen unethisches oder illegales Verhalten hinnehmen, um beruflich weiterzukommen. 24 Prozent gaben sogar an, dass Kollegen in ein Fehlverhalten involviert waren. Bezeichnend ist auch

²⁶ Vgl. Schein (1999), S. 117.

²⁷ Vgl. Deutsche Bank (2013), S 19 ff.

²⁸ Vgl. Labaton Sucharow LLP (2013), S. 11.

der hohe Anteil der Befragten von 29 Prozent, die glauben, dass unethisches und illegales Verhalten nötig ist, um erfolgreich zu sein.²⁹ Bei über einem Viertel der Befragten (26 Prozent) herrscht die Meinung vor, dass die geltenden Anreizsysteme und Vergütungsstrukturen dazu verleiten, sich über geltendes Recht oder ethische Standards hinwegzusetzen. Überraschend ist auch, dass über 57 Prozent der Mitarbeiter mit einer Berufserfahrung von bis zu zehn Jahren glauben, dass Wettbewerber illegale Praktiken anwenden, um einen Vorteil zu haben, wohingegen nur 45 Prozent der Mitarbeiter mit mehr als 20 Jahren Berufserfahrung dies glauben.³⁰

In dem Bereich Investmentbanking, dem die Befragten zugeordnet sind, entfalten extrinsische Motivationsmechanismen (Bonuszahlungen bzw. großer Anteil der erfolgsabhängigen Gehaltskomponenten) offensichtlich eine sportliche Wirkung und führen dazu, dass moralische und ethische Gesichtspunkte in den Hintergrund treten. Doch gerade der Bereich Investmentbanking erwies sich innerhalb der Deutschen Bank in den letzten Jahren zur Cash Cow. Der amtierenden Co-Vorstandsvorsitzenden Anshu Jain erwarb sich hier große Anerkennung und empfahl sich so für seine aktuelle Position. Im Jahr 2005 steuerte Anshu Jain mit dem von ihm verantworteten Konzernbereich Investmentbanking über 50 Prozent des Gewinns der Bank bei.³¹ Damit der Wandel gelingen kann und die nächste Stufe des Drei-Phasen-Modells von Lewin („verändern“) erreicht werden kann, ist es nötig, dass die Konzernleitung die neuen Werte glaubhaft vorlebt. Gerade in der internen Kommunikation ist es bedeutend, dass die Initiatoren und Kommunikatoren authentisch sind und die neuen Anforderungen auch selbst glaubwürdig praktizieren.³²

Angesichts der immer noch großen Bedeutung des Bereiches Investmentbanking, der Sozialisation von Anshu Jain in der Organisation und der Pluralität der Leistungsbereiche der Bank wird die nachhaltige Implementierung neuer Werte sehr viel Zeit in Anspruch nehmen. Noch befindet sich der Prozess auf der Ebene des Auftauens gemäß Lewins Drei-Phasen-Modell der Veränderung. Damit es erfolgreich und nachhaltig die zweite Phase erreicht, muss der Vorstand die Bedeutung der neuen Werte für die Mitarbeiter deutlich kommunizieren und dabei

²⁹ Vgl. Labaton Sucharow LLP (2013), S. 4.

³⁰ Vgl. Labaton Sucharow LLP (2013), S. 5.

³¹ Vgl. WirtschaftsWoche online (2005), o.A..

³² Vgl. Vahs (2012), S. 446.

die Motive der Mitarbeiter bedienen, um sie intrinsisch und extrinsisch für die Werte zu begeistern.

Die Deutsche Bank hat eine breite Leistungsspanne, die von Bausparverträgen bis zu spekulativen Börsengeschäften reicht. Deswegen ist neben der Kommunikation auch eine Anpassung der Anreizsysteme insbesondere im Bereich Investmentbanking nötig, um die Anreizsysteme auf die Anforderungen des Wandels zu adaptieren. Hierin liegt die größte Schwierigkeit. Letztlich determinieren drei Faktoren den Erfolg des Wandels, die zum Schluss zusammengefasst werden sollen:

1. Die Organisation muss neue Werte lernen und gleichzeitig Bewährtes verlernen. In dieser Phase sind die Mitarbeiter verunsichert und der Bedarf an charismatischer Führung mit einer konsistenten Vision zur Orientierung steigt. Dem wirken z.B. ausstehende Rechtstreitigkeiten entgegen, denn sie beschädigen nachhaltig das Selbstbewusstsein der Organisation.
2. Der Bereich Investmentbanking war und ist die Cash Cow des Unternehmens und entsprechend einflussreich in der Ausgestaltung neuer Regeln. Der Kulturwandel bedingt, sofern er nachhaltig und dauerhaft implementiert werden soll, tiefgreifende Veränderungen in der Ausgestaltung der Anreizsysteme. Allerdings legt die Studie von Labaton Sucharow nahe, dass die bislang gängige Praxis im Bereich Investmentbanking akzeptiert ist die bestehenden Anreizsysteme effektiv auf die Zielerreichung des Geschäftsbereiches einzahlen.
3. Die Rolle des Co-Vorstandes Anshu Jain in seiner Zeit bevor er an die Spitze des Unternehmens aufrückte, erschwert eine glaubwürdige Umsetzung der neuen Werte, denn aus dem Bereich, den Jain zuvor verantwortet hat, ist mit Widerstand zu rechnen. Jain war Teil des Systems und hat das Investmentbanking mitgeprägt. Selbst wenn die Mitarbeiter die Werte anerkennen, ist davon auszugehen, dass sich die Verhaltensweisen kaum ändern.

Diese drei Punkte sind für mich ausschlaggebend dafür, dass der Kulturwandel bei der Deutschen Bank nicht gelingen wird. Solange noch Gewinne erwirtschaftet werden, ist meiner Meinung nach der Leidensdruck zu gering, als dass sich die Mitarbeiter nachhaltig in ihren Verhaltensweisen anpassen. Zudem wird in der gesamten Berichterstattung über die neuen Werte nicht darauf eingegangen, ob Mitarbeiter Sanktionen befürchten müssen, wenn sie gegen die Werte verstoßen. Das wäre für mich aber konsequent und nachhaltig.

3. Wie lässt sich eine Verbindung zwischen individuellem und organisationalem Lernen herstellen? Welche Methode oder welches Verfahren würden Sie einsetzen und warum?

Organisationen und Mitarbeiter müssen ständig lernen, damit sie ihren Zweck erfüllen und sie ihre Ziele erreichen. Gelegentlich sind es ganz banale Dinge, wie zum Beispiel die Bedienung des neuen Kopierers oder die Verwendung eines neuen E-Mailverteilers, wenn ein neuer Mitarbeiter ins Unternehmen eingetreten ist. Doch selbst diese banalen Dinge veranschaulichen gut, dass Lernen auf zwei Ebenen stattfindet. Die erste Ebene betrifft den einzelnen Mitarbeiter, der nun weiß, wie der Kopierer zu bedienen ist. Fernab der einzelnen Person lernt auch die Organisation, denn selbst, wenn der spezielle Mitarbeiter verhindert ist und gerade sein Wissen nicht teilen kann, gibt es innerhalb der Organisation zum Beispiel ein Ordner mit Handbüchern, in dem man dieses Wissen nachlesen kann.

Um diese beiden unterschiedlichen Arten des Lernens besser zu verstehen und anschließend in eine Beziehung zu setzen, werden folgend die Begrifflichkeiten „individuelles Lernen“ und „organisatorisches Lernen“, definiert.

Das individuelle Lernen bestimmt sich gemäß der traditionellen Lernpsychologie aus drei unterschiedlichen Vorstellungen, dem klassischen Konditionieren im behavioristischem Sinne, dem operanten Konditionieren und dem Lernen am Modell.³³

Organisationales Lernen bezeichnet kollektive Lernprozesse, die über die ausschließliche Aneignung von Wissen hinaus die Fähigkeiten der Organisationsmitglieder permanent in Interaktionen überführen.³⁴

Individuelles Lernen ist die Voraussetzung für organisationales Lernen. Nachhaltige Mehrwerte generiert ein Unternehmen nur, wenn es beides strategisch miteinander verknüpft. Um beides zu verbinden eignet sich das Knowledge Creation Wheel von Karl Wiig. Das Model beschreibt einen viergliedrigen Kreislauf, der mit Aufbau von Wissen (build knowledge) beginnt. Das aufgebaute Wissen kann jederzeit abgerufen werden (hold knowledge) und zusammengefasst bzw. -geführt werden (pool knowledge). Das gesammelte Wissen kann dann genutzt werden (use knowledge).³⁵

³³ Vgl. Wilkesmann (1999), S. 74.

³⁴ Vgl. Katenkamp (2011), S. 18.

³⁵ Vgl. Katenkamp (2011), S. 120.

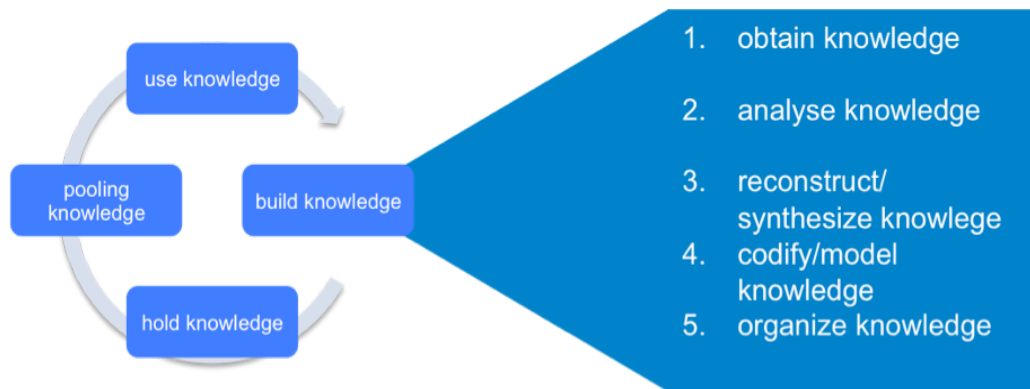


Abbildung 1: Knowledge Creation Wheel nach Karl Wiig

Quelle: Eigene Abbildung

Voraussetzung für die Stufe „build knowledge“ ist ein fünfgliedriger Schritt, sich Wissen zugänglich zu machen. Diese fünf Schritte finden auf der Ebene des individuellen Lernens statt, wohingegen der zuvor beschriebene Kreislauf („build knowledge“ bis „use knowledge“) auf der Ebene des organisationalen Lernens stattfindet. Im einzelnen bestehen die fünf Schritte aus „obtain knowledge“, also dem Erlangen neuen Wissens. Dieses neue Wissen wird analysiert („analyse knowledge“) und dann gedanklich aufgebaut und synthetisiert, womit die Vereinigung bislang bestehender Kenntnisse und dem neu gewonnenem Wissen beschrieben wird. Anschließend wird das Wissen verfestigt und geformt („codify knowledge“), ehemals es organisiert („organize knowledge“) wird und von der individuellen Ebene des Lernens auf die organisationale Ebene eingebracht wird.

Um diese Methode wirkungsvoll einzusetzen, gehören ihr weitere Werkzeuge anheim gestellt. Darunter sind zum Beispiel Datenbanken zu verstehen, mit denen Wissen systematisch und nachhaltig dokumentiert, systematisiert und archiviert wird. Diese Datenbanken müssen im gesamten Unternehmen für alle Mitarbeiter gleichermaßen verfügbar und bedienbar, also pflegbar sein. Damit wird der Übergang von individuell-explizitem Wissen zu einem organisiertem explizitem Wissen ermöglicht.

Diese Methode halte ich besonders geeignet, weil Wiig damit beschreibt, wie zuerst das Individuum Wissen erarbeiten und sich erschließen muss. Das ist der wesentliche Punkt im organisationalen Lernen. Zu Beginn steht immer der Erkenntnisgewinn eines Einzelnen. Anhand dieses Modells erhält er eine verlässliche Struktur, sein Wissen zu für die Organisation zu internalisieren. Diese Methode muss meiner Meinung nach auch durch eine offene und befähigende Kommunikation begleitet

werden. Damit unterstützt sie die Mitarbeiter in wichtigen Punkten, die zum Erfolg von Wissensmanagement beitragen. Dazu zählen besonders folgende Punkte:³⁶

- an Lernerfahrungen der Kollegen partizipieren
- konstruktiv mit Kritik umgehen
- sich gegenseitig innerhalb der Organisation ermutigen

Konkret bedeutet dies eine offene, harmonische und transparente Atmosphäre herzustellen, die jedes Individuum in einer Organisation motiviert mit den Werkzeugen zu arbeiten und Wissen zu teilen. Entsprechenden Anreize und ein vorbildlicher Umgang der Vorgesetzten mit dem Wissen ermutigen auch die Mitarbeiter hiervon rege Gebrauch zu machen. Das Knowledge Creation Wheel von Wiig hat meiner Meinung nach geringe Einstiegshürden und ist leicht verständlich. Das ist die beste Voraussetzung es zu kommunizieren und so in einer Organisation zu implementieren, denn die fünf Schritte, sich auf der individuellen Basis Wissen zu erschließen sind logisch aufeinander aufgebaut. Es dann anhand des Knowledge Creation Wheel für die Organisation zugänglich zu machen, ist meiner Meinung nach eine konsequente Schlussfolgerung hieraus.

³⁶ Vgl. Ryschka, Solga, Mattenklott (2011), S. 355.

4. Literaturverzeichnis

Zu Frage 1:

Bungrad, Walter; Taylor, Frederick Winslow (1995): Frederick Winslow Taylor: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, Repr. der autorisierten Ausg. München, Oldenbourg, 1913 / neu hrsg. und eingeleitet von Walter Bungard und Walter Volpert Weinheim : Beltz, PsychologieVerlagsUnion.

Frey, Bruno S.; Osterloh, Margit (2002): Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives, Berlin; Heidelberg; New York; Barcelona; Hong Kong; London; Milan; Paris; Tokyo: Springer.

Jost, Peter-J. (2000): Organisation und Motivation – Eine ökonomisch-psychologische Einführung, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Zu Frage 2:

Bruhn, Manfred (2005): Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, München: Verlag Vahlen.

Deutsche Bank (2013): Vision und Marke,
<https://www.deutsche-bank.de/de/content/company/werte.htm>, Abruf am 17.09.2013.

Deutsche Bank (2013): Jahresbericht 2012 Stabilität in Zeiten des Wandels, Frankfurt am Main: o.A..

Ertinger, Sebastian (2013): Grundwerte wider den bösen Banker,
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken/ethikregeln-der-deutschen-bank-grundwerte-wider-den-boesen-banker/8540412.html>, Abruf am 18.09.2013.

Köhler, Peter (2012): Eine neue Parole für einen neuen Anfang,
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken/werbeslogan-eine-neue-parole-fuer-einen-neuen-anfang/7156920.html>, Abruf am 18.09.2013.

Labaton Sucharow LLP (2013): Wall Street in Crisis: A Perfect Storm Looming,
<http://www.secwhistlebloweradvocate.com/LiteratureRetrieve.aspx?ID=182246>,
Abruf am 19.09.2013

o.A., (2005): Warum wir mehr Ackermänner brauchen, in: WirtschaftsWoche online, Abruf am 20.09.2013:
http://www.wirtschaftspresse.biz/pshb?fn=relhbi&sfn=buildhbi&sfn=buildhbi&bmc=biz_cn_detailsuche&bmc=biz_cn_archiv_artikel&strucid=205550&pageid=205551&action=addarticle&ArtID=4,&SH=4c83223e9f0611fde6d78add2f5788&depot=0&ObjMode=search&dk=4&ShowAll=0&CurDoc=0

Quinn, Robert E.. (1988): Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance, 1st edition, San Francisco: Jossey-Bass.

Quinn, Robert E.; John Rohrbaugh (1983): A Spatial Model Of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach To Organizational Analysis. In: Management Science 29.3 (1983): 363-377, Business Source Premier, EBSCOhost, Zugriff am: 10.09.2013.

Schönwald, Ingrid (2007): Change Management in Hochschulen, Lohmar: Josef Eul Verlag

Vahs, Dietmar (2012): Organisation – Ein Lehr- und Managementbuch, 8. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Zu Frage 3:

Katenkamp, Olaf (2011): Implizites Wissen in Organisationen - Konzepte, Methoden und Ansätze im Wissensmanagement, Wiesbaden: VS Verlag

Ryschka, Jurij; Solga, Marc; Mattenklott, Axel (Hrsg.) (2011): Praxishandbuch Personalentwicklung. 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag

Wilkesmann, Uwe (1999): Lernen in Organisationen: die Inszenierung von kollektiven Lernprozessen, Frankfurt/Main: Campus Verlag

5. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: The five employee types4

6. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Knowledge Creation Wheel nach Karl Wiig.....14