

Vom Arbeitnehmer zum Unternehmer

Horst Wildemann*

Inhalt:	Seite
1. Das gewandelte Selbstverständnis der Arbeitnehmer	1
2. Der Arbeitnehmer als Unternehmer - Ein erfolgversprechender Ansatz?	2
3. Organisatorische Ansätze zur Implementierung des Konzeptes „Vom Arbeitnehmer zum Unternehmer“	3
4. Qualifikatorische Voraussetzungen zur Realisierung eines „Unternehmertums auf Arbeitnehmerseite“	6
5. Innovative Anreizkonzepte für den „Arbeitnehmer als Unternehmer“	8
6. Literaturhinweise.....	11

*Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann ist Dekan der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der TU München und leitet ein Forschungsinstitut, das in enger Zusammenarbeit mit der Praxis neue organisatorische Lösungen für Unternehmen in einem globalen Wettbewerb erarbeitet.

1. Das gewandelte Selbstverständnis der Arbeitnehmer

Nach Jahrzehnten des Vorherrschens tayloristischen Gedankenguts in Wissenschaft und Praxis, der Entwicklung pluraler Ansätze zur Humanisierung des Arbeitslebens, rückt der Mitarbeiter immer stärker als „strategischer Erfolgsfaktor“ in den Mittelpunkt unternehmerischen Betrachtung. Der Konflikt zwischen „Shareholder Value-Orientierung“ einerseits und „Labour Interest“ andererseits spaltet jedoch angesichts der aktuellen wirtschaftlichen Situation, verbunden mit einem tiefgreifenden Strukturwandel, Interessenvertreter der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite. Ein konstruktiver Dialog sowie eine faire Streitkultur ist in vielen Fällen nur begrenzt vorzufinden. Erfolgreichen Unternehmen gelingt es, solche Dissonanzen gewinnbringend für beide Parteien aufzulösen. Durch eine langfristig angelegte Orientierung am Unternehmenswert und dessen nachhaltige Verbesserung anstelle von kurzfristiger Ergebnissteuerung werden die vorhandenen Ressourcen voll ausgeschöpft. Sie beachten die Interessen aller Interessengruppen des Unternehmens gleichermaßen und verfolgen das Ziel, für den Kunden erste Wahl zu sein, um dies in der Folge auch für Arbeitnehmer, Eigentümer und Gesellschaft sein zu können. Darüber hinaus gewinnen vor dem Hintergrund des in den letzten Jahren sich vollziehenden Wertewandels Tätigkeiten, die interessante und abwechslungsreiche Arbeitsinhalte bieten, an Bedeutung. Dabei werden seitens der Arbeitnehmer folgende Forderungen gegenüber den Unternehmen formuliert:

- Die Arbeitsaufgabe sollte der Selbsteinschätzung und dem Rollenverständnis des Arbeitnehmers gerecht werden. Mit dem generell steigenden Bildungsniveau und dem Wertewandel ergeben sich daraus ständig steigende Anforderungen an die Gestaltung der Arbeitsaufgaben, einschließlich ihrer organisatorischen Komponente.
- Dem Arbeitnehmer müssen Handlungs- und Entscheidungsspielräume auch in dispositiven Entscheidungsbereichen eingeräumt werden. Gerade dort knüpft eine „Persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung“ (Ulich 1982, S. 126) an. Bei Veränderungen, die seine Arbeit betreffen, ist er daher frühzeitig und umfassend in die entscheidenden Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse mit einzubeziehen.
- Die Arbeit muß dem einzelnen abschätzbare persönliche Entwicklungs-

sowie Lernmöglichkeiten zur sukzessiven Erhöhung der eigenen Qualifikation und damit innerbetriebliche Aufstiegschancen offerieren.

- Die Forderung nach flexiblen Arbeitszeiten zur verstärkten Koordination von Arbeits- und Freizeitelementen nach den Bedürfnissen der Arbeitnehmer sowie zur verbesserten Anpassung der Beschäftigungszeiten an den individuellen Tagesrhythmus. Arbeitsplatzsicherheit respektive Beschäftigungssicherung stehen dabei jedoch aus tarif- und arbeitnehmerspezifischer Perspektive im Vordergrund der Argumentationskette.

2. Der Arbeitnehmer als Unternehmer - Ein erfolgversprechender Ansatz?

Umfassende Mitarbeiterinvolvierung in allen, mit Einschränkung derjenigen Themen, welche die strategischen Grundpositionen des Unternehmens fokussieren, ist Basisvoraussetzung zur Implementierung des Konzeptes „Vom Arbeitnehmer zum Unternehmer“. Einschränkungen der mitarbeiterspezifischen Freiheiten führen unmittelbar zu gravierenden Restriktionen hinsichtlich der vom Mitarbeiter selbst zu verantwortenden Aufgaben sowie der in den Arbeitsprozeß einfließenden Kreativität. Unternehmerisches Handeln und Verhalten ist von den Führungskräften umfassend und aktiv vorzuleben. Fehlendes Engagement und das Verhaftetsein in alten Strukturen hat mittel- bis langfristig eine mangelnde Motivation und Identifikationsbereitschaft der Organisationsmitglieder im Hinblick auf das Unternehmen zur Konsequenz. Unternehmerschaft auf Arbeitnehmerseite muß in einem offenen Dialog diskutiert, umfassend kommuniziert sowie aktiv auf allen Ebenen mit getragen werden. Die Entwicklung vom Arbeitsplatzinhaber zum Unternehmer weist in Abhängigkeit vom Ausprägungsgrad der beiden Kriterien „selbständig/selbstverantwortlich“ und „innovativ-umsetzend“ einen in der Regel stufenförmigen Verlauf auf. Daraus ergeben sich unterschiedliche Stausebenen der betrieblichen Unternehmerschaft: der „unternehmerische Mitarbeiter“, der „Mitunternehmer“, der „Subunternehmer“, der „Intrapreneur“ und als Zielstatus der Arbeitnehmer als „Unternehmer“ (vgl. Wunderer/Gerig/Hauser 1997).

Die erfolgreiche Institutionalisierung arbeitnehmerbasierter Unternehmerschaft setzt die Berücksichtigung von Faktoren voraus, deren Wirkungen interdependent und damit multiplikativ verknüpft sind. „Wollen“,

„Können“ und „Dürfen“ bilden in diesem Zusammenhang das „magische Dreieck“ der Unternehmensführung. Die Komponente des „Dürfens“ ist durch geeignete Organisationsentwicklungsmaßnahmen und Führungssysteme sicher zu stellen. Qualifizierungs- und Schulungsprogramme dienen der Steigerung der Mitarbeiterqualifikation (das „Können“) durch Berücksichtigung von Fach-/Methoden- und Sozialkompetenz als qualifikatorische Fundamente arbeitnehmerischer Selbständigkeit und Selbstverantwortung. Das „Wollen“ ist untrennbar mit dem als komplex zu charakterisierenden Motivationsaspekt verknüpft. Konzepte wie der Arbeitnehmer als Unternehmer erfordern innovative Anreizsysteme, die Risikobereitschaft und selbstverantwortliches Handeln durch Motivatoren materieller und/oder immaterieller Art honorieren. Entsprechend der Anreiz-/Beitragstheorie stellen Mitarbeiter dem Unternehmen ihre Arbeitsleistung nur solange zur Verfügung wie die korrespondierenden Erträge monetärer sowie nicht-monetärer Art, z.B. die Sicherheit der Arbeitsplätze, in einem angemessenen Verhältnis zu dem erbrachten Einsatz stehen. Im Rahmen einer anreizorientierten Unternehmensführung verkörpert der Arbeitnehmer somit gerade nicht das alte Klischee von „Kosten auf zwei Beinen“, sondern ist hierarchie- und funktionsübergreifend Kristallisationskern des unternehmerischen Erfolges (vgl. Wildemann 1998).

3. Organisatorische Ansätze zur Implementierung des Konzeptes „Vom Arbeitnehmer zum Unternehmer“

Die Grundlage für die Institutionalisierung einer Unternehmerschaft auf Arbeitnehmerseite ist die Bildung von kleinen sich selbst steuernden organisatorischen Einheiten im Unternehmen, wie sie vor allem durch Gruppen-/Teamarbeitskonzepte sowie durch Cost-/Profit-Center-Strukturen etabliert werden. Im Rahmen der Gruppenarbeit erfolgt eine Übertragung von Planungs-, Entscheidungs-, Kontroll- und Koordinationsbefugnissen, wie für die Mitwirkung und Optimierung bei der Aufgabenverteilung, für die Anforderung und den Einsatz von Arbeitsmitteln sowie für die Gestaltung von Arbeitsplätzen und -abläufen an die Gruppe, wodurch das Führungssystem entlastet wird. Die Teams sind auf Dauer angelegt und fest in der Primärorganisation des Unternehmens verankert. Die Gruppenmitglieder erhalten eine ganzheitliche Arbeitsaufgabe zur Verantwortung. Neben der Erweiterung des Arbeitsinhaltes hinsichtlich der direkten Funktionen wird eine graduelle Reintegration indirekter Aufgaben

wie Rüsten, Instandhaltung oder Qualitätsprüfung in die dezentralen Teamstrukturen vorgenommen sowie darüber hinaus eine verstärkte Partizipation der Mitarbeiter an dispositiven Tätigkeiten wie Arbeitsverteilung oder Fertigungsfortschrittsüberwachung vorgesehen. Die Übertragung von dispositiven Tätigkeiten auf die Teams impliziert, daß diese Aufgaben übernehmen, die sich auf den gesamten Produktionsprozeß und nicht nur, wie es häufig in der Praxis der Fall ist, auf Prozeßfragmente beziehen. Die Verantwortung hinsichtlich Menge, Qualität, Kapazitätsnutzung, Terminen sowie sonstiger beeinflubarer Kosten liegt innerhalb einer vorgegebenen Grenze gemeinsam bei allen Gruppenmitgliedern. Dabei führt auch die Nichtwahrnehmung einer übertragenen Verantwortung zu Konsequenzen. Abweichungen von den vereinbarten Zielen sind von der Gruppe zu regulieren. Zur Unterstützung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und der Lösung organisatorischer, technischer und personeller Probleme des Tagesgeschäftes werden regelmäßig Gruppengespräche initiiert. Die Festlegung von Dauer und zeitlicher Lage dieser Gespräche liegt im Verantwortungsbereich der Teams. Disziplinarischer Vorgesetzter bleibt nach wie vor der Meister respektive Segmentleiter.

Der Wandel vom Arbeitnehmer zum Unternehmer mit all seinen Implikationen erfordert jedoch über die Institutionalisierung von selbststeuernden Gruppen hinaus die Übertragung „unternehmerischer Entscheidungskompetenz“ sowie eine angemessene Beteiligung des einzelnen am unternehmerischen Risiko. Der erste Grundstein wird durch die Segmentierung direkter und indirekter Bereiche gelegt. Die Prinzipien der Segmentierung, vor allem bezogen auf die industrielle Fertigung, lassen sich durch die spezifische Markt- und Zielausrichtung der organisatorischen Einheiten, die vorherrschende Produktorientierung, eine Aggregation mehrerer Stufen der logistischen Kette sowie die Integration indirekter Funktionen, wie sie bei der Konzeptentwicklung zur Einführung von Gruppenarbeit zu prüfen sind, charakterisieren. Ein entscheidendes Kriterium bei der Bildung von Segmentstrukturen liegt jedoch in der Kosten- und Ergebnisverantwortung der dezentralen Bereiche. Damit wird ein unmittelbarer Bezug zwischen Unternehmen einerseits und Kunde/Markt andererseits geschaffen. Mittels Implementierung des Cost-Center-Prinzips sind die existenten Organisationseinheiten aufgaben-, kompetenz- und verantwortungsmäßig eindeutig voneinander abgegrenzt und werden in unternehmerischem Bewußtsein nach betriebswirtschaftlichen Maximen geführt. Die Übernahme

der Kostenverantwortung durch die Segmente setzt die Möglichkeit zur Kostenbeeinflussung voraus. Dies erfordert zum einen, daß alle entscheidungswirksamen, den Leistungsprozeß nachhaltig charakterisierenden Kostengrößen entweder durch organisatorische Integration oder durch eine Neudefinition der dezentralen Entscheidungskompetenzen vor Ort beeinflussbar werden, so daß eine Kongruenz von Verantwortung und Beeinflussbarkeit besteht. Umfassende Unternehmerschaft erfordert die Erweiterung des Cost-Center-Gedankens und die Etablierung von Profit-Center-Strukturen. Die Teams übernehmen die kurzfristige Gewinnverantwortung und verfügen, je nach Unternehmensbereich, über die Entscheidungsbefugnis hinsichtlich Einkauf, Produktion oder Absatz von Produkten und Leistungen. Als Zielgröße fungieren in der Regel der erzielte Jahresüberschuß, das Betriebsergebnis oder der ROI (vgl. Küpper 1995). Im Gegensatz zum Cost-Center, in dem produktive Teilleistungen im Unternehmensverbund erstellt werden, handelt es sich beim Profit-Center um produktive Leistungen, die am Markt abgesetzt werden. Nicht kerngeschäftsrelevante Tätigkeiten beziehungsweise zentrale Dienstleistungen können zu Service-Centern zusammengefaßt werden. Die Quellen eines strategischen Wettbewerbsvorteils liegen also in der Fähigkeit des Unternehmens, Technologien und Produktionsfertigkeiten zu Kompetenzen so zu bündeln, daß die entstehenden Einheiten (Kompetenz-Center) stark genug sind, um auf sich bietende Chancen zu reagieren (vgl. Wildemann 1999b). Die Generierung von „Unternehmern im Unternehmen“ schafft sowohl Freiräume für die Arbeitnehmer als auch für das Management. Strategische Unternehmensführung erstreckt sich somit auf einen Ausgleich von Kreativität und Freiheit der Module mit der Finanzstärke und Ressourcenbündelung im Verbund.

Die Autonomie der institutionalisierten Segmente induziert ein gewandeltes Controllingverständnis. Traditionelle Controllinginstrumente wie internes Rechnungswesen, Lenkungspreis und Budgetierung sind durch eine reine Ergebnisorientierung gekennzeichnet. Teamarbeit unterstellt keine Zwangsmechanismen zwischen In- und Outputgrößen, insbesondere in bezug auf den Problemlösungsprozeß, sondern betrachtet den Prozeß in seiner spezifischen Komplexität als gleichgewichtiges Element. Gruppenorientierte Controllingkonzeptionen erfordern daher die Verwendung von ergebnis- und prozeßorientierten Steuerungsgrößen. Traditionelle Ansätze des Controlling mit der Fokussierung auf Fremdkontrolle stehen im Widerspruch zu den erweiterten Entscheidungs- und Handlungsspielräumen

der Mitarbeiter. Selbstcontrolling impliziert Selbstverpflichtung zur Verantwortung und sichert damit den Erfolg, der mit der Einführung von Gruppenarbeit beabsichtigt wird. Es erzieht die Gruppenmitglieder zum selbstverantwortlichen Denken und Handeln, indem es ein durch Fremdkontrolle verursachtes Mißtrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeiter, das Eigenverantwortung und Eigeninitiative der Mitarbeiter hemmt, abbaut. Hierdurch werden die Voraussetzungen für die Problemlösungsaktivitäten in der Gruppe geschaffen. Ein verstärktes Selbstcontrolling innerhalb der Gruppen entlastet auch die bestehende Führungsorganisation. Bei einer Überwachung von Kosten, Qualität und zeitbezogenen Kenngrößen durch die Teammitglieder innerhalb eines Zielkorridors entfallen traditionelle Aufgaben der Fremdkontrolle, die bisher Informationsprozesse und Maßnahmen zur Kontinuierlichen Verbesserung behindert haben. Visualisierung bildet darüber hinaus durch das Sichtbarmachen der vereinbarten Ziele und der jeweils erreichten Ausprägung/Zielerfüllung eine wichtige Grundlage für die Selbstbewertung der Zielerreichung seitens der Arbeitnehmer.

Unternehmerschaft auf Arbeitnehmerseite, wie sie sich im Rahmen von Profit-Center-Strukturen manifestiert, ist an die eigenverantwortliche Planung, Steuerung und Kontrolle der Geschäftsprozesse einschließlich deren Ergebnisse gebunden. Aktivitäten der Fremdkontrolle wirken, soweit sie nicht auf die strategische Ebene beschränkt sind, als Störfaktor und führen tendenziell zu Blockaden in den sich selbststeuernden Einheiten.

4. Qualifikatorische Voraussetzungen zur Realisierung eines „Unternehmertums auf Arbeitnehmerseite“

Selbstverantwortliches Denken und Handeln, das Treffen wirtschaftlicher Entscheidungen sowie die Bereitschaft, die Konsequenzen für das eigene Tun zu übernehmen, induzieren einen grundlegenden Wandel der arbeitnehmerbezogenen Qualifikationsanforderungen. Ganzheitliches und analytisches Denken, Team- und Kooperationsfähigkeit, Problemlösungskompetenz sind nur einzelne Bausteine der Fach-/Methoden-/Sozialkompetenz, die das Qualifikationsprofil eines „Unternehmers im Unternehmen“ charakterisieren. Lebenslanges Lernen und alternierende Berufsbiographien sind Konsequenzen einer akzellerierten Umwelt- sowie Unternehmensdynamik. Sie sind weitgehend deckungskonform mit den gewandelten

Einstellungen sowie den daraus resultierenden Forderungen von Arbeitnehmerseite an die Gestaltung der betrieblichen Arbeitswelt.

Die Institutionalisierung des Konzeptes „Vom Arbeitnehmer zum Unternehmer“ ist aus qualifikatorischer Sicht Aufgabe einer strategischen Personalentwicklung und erfordert die Ausarbeitung eines unternehmensspezifischen Schulungsprogramms. Die Aufgabenschwerpunkte eines solchen Programms sind:

- Koordination intern sowie extern zu vermittelnder Schulungsbausteine im Hinblick auf eine optimale Planung der Qualifizierungsmodule und zur Vermeidung von Redundanzen bei den Lerninhalten.
- Sicherung eines einheitlichen Qualifikationsniveaus aller Arbeitnehmer in direkten und indirekten Bereichen sowie auf den einzelnen Hierarchieebenen.
- Schaffung der Ausgangsbasis für eine an den Qualifizierungsbedürfnissen der Arbeitnehmer orientierten Personalentwicklung.
- Initialisierung einer kontinuierlichen Karriereplanung im Unternehmen sowie Förderung unternehmensspezifischer Kernkompetenzen.

Zur Unterstützung eines selbstgesteuerten Lernens seitens der Arbeitnehmer in den autonom agierenden Organisationseinheiten erweist sich in der Praxis die Einführung einer „Q-Card“ als erfolgreiche Konzeption im Rahmen der Umsetzung des Schulungsprogramms. Jenes Zertifikat ist wie ein betrieblicher „Qualifizierungsführerschein“ mit integriertem Paßbild ausgestaltet und enthält sowohl interne Schulungsbausteine als auch extern zu vermittelnde Weiterbildungsmodule, welche von den Mitarbeitern sukzessive erworben werden. Die schriftliche Bestätigung absolvierter Qualifizierungsmaßnahmen durch den Arbeitnehmer selbst ermöglicht ein Selbstcontrolling des eigenen Lernprozesses und bildet die Ausgangsbasis für eine Planung weiterer Veranstaltungen seitens der Personalentwicklung. Die unternehmensindividuelle „Q-Card“ schafft die Voraussetzungen hinsichtlich der flexiblen Nutzung der Qualifizierungsangebote (z.B. bei niedrigem Auftragsbestand oder während Instandhaltungsphasen). Über die Teilnahme an den Schulungsaktivitäten entscheidet der Arbeitnehmer primär allein. Die Inhalte der „Q-Card“ sind an den Anforderungen einer ganzheitlichen Qualifizierung auszurichten. Die Lehr-/Lerninhalte tragen zur

Förderung von Fach-/Methoden- und Sozialkompetenz bei. Die Initialisierung von Lernprozessen, insbesondere wenn es sich um organisatorisches Lernen handelt, erfordert geeignete Lernanreize. Durch den innerbetrieblichen Einsatz der „Q-Card“ wird die motivationale Basis für einen kontinuierlichen Weiterbildungs- und Veränderungsprozeß durch folgende Kriterien geschaffen:

- Gezielte, schrittweise Schließung arbeitnehmerspezifischer Qualifizierungslücken.
- Ermöglichen einer Binnendifferenzierung organisatorischen Lernens je nach Vorbildung der Arbeitnehmer.
- Individualisierung des Lernens im Unternehmen und folglich die Gestaltungsoption hinsichtlich der eigenen Berufsbiographie.
- Schaffung eines erweiterten monetären Anreizsystems z.B. durch die Zahlung einer Prämie nach Absolvierung aller Schulungsbausteine.
- Sicherung der betrieblichen „Verwertbarkeit“ der erworbenen Qualifikationen durch Zertifizierung der absolvierten Schulungsinhalte.
- Selbstverantwortlichkeit des Arbeitnehmers, in seiner Eigenschaft als Unternehmer, für den eigenen Qualifizierungsprozeß.

5. Innovative Anreizkonzepte für den „Arbeitnehmer als Unternehmer“

Mit dem Wandel vom Arbeitnehmer zum Unternehmer ist ein verändertes Bild vom Mitarbeiter verbunden; er wird als mündig und als selbstverantwortlich agierende Person betrachtet. Dieser veränderten Rolle wird durch eine Verlagerung von Entscheidungskompetenzen Rechnung getragen, die in einer wesentlich stärkeren Bedeutung von Information und Delegation von Verantwortung im Führungsprozeß im Rahmen einer Führung durch Zielvereinbarung zum Ausdruck kommt. Jenes Konzept basiert auf der Annahme, daß die Mitarbeiter über nicht ausgenutzte, aber durch Motivation aktivierungsfähige Potentiale verfügen (vgl. Miles 1975). Die Zielvereinbarung erfolgt in einem Prozeß, bei dem die übergeordneten Unternehmensziele bis hin zu Gruppenzielen konkretisiert und mit den

Betroffenen vereinbart werden. Als Zielgrößen werden dabei sowohl Kenngrößen, die sich auf den Leistungserstellungsprozeß beziehen, als auch Zielgrößen, die die Effizienz des Problemlösungsprozesses widerspiegeln, beispielsweise die Anzahl realisierter Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter, herangezogen (vgl. Wildemann 1999c). Bei existenten Cost- oder Profit-Center-Strukturen sind darüber hinaus Zielvereinbarungen hinsichtlich Kosten- sowie Erfolgsgrößen (z.B. Betriebsergebnis) in einem iterativen Bargaining-Prozeß festzulegen. Neben der konsensorientierten Zielfindung setzt die Implementierung des Konzeptes „Vom Arbeitnehmer zum Unternehmer“ eine adäquate entgeltspezifische Beteiligung der Mitarbeiter am Bereichserfolg voraus, welche sich am individuellen oder gruppenbezogenen Risikograd orientiert.

Traditionelle Leistungslohnkonzepte wie Akkordlohn oder akkordnahe Lohnformen, die ausschließlich die Mengenleistung honorieren, können nur denjenigen betrieblichen Zielen gerecht werden, die primär auf die Steigerung des Mengenergebnisses ausgerichtet sind. Die Vorgabe und Honorierung von Teilleistungen wie der Mengenkomponekte sendet falsche Signale an die Mitarbeiter und stimuliert sie dadurch zu suboptimalen Verhaltensweisen (vgl. Bühner 1999). Traditionelle Leistungslohnkonzepte bieten keine Ansatzpunkte, das Verhalten der Arbeitnehmer auf eine Erhöhung der Lernbereitschaft und den kontinuierlichen Verbesserungsprozeß auszurichten. Der Mitarbeiter hat keinen Einfluß auf die festgelegten Bezugsgrößen der Entlohnung, seine Leistung wird an der Erfüllung einer fremdbestimmten Vorgabe, deren Einhaltung durch Fremdkontrolle ermittelt wird, gemessen. Diese Fremdbestimmung steht im Gegensatz zu den Manifesten selbstverantwortlichen sowie unternehmerischen Handelns auf Arbeitnehmerseite. Unabdingbar wird deshalb eine Flexibilisierung von Entgeltsystemen, die sich durch eine Kopplung von Entgeltanteilen an strategische Zielgrößen und Erfolgsfaktoren bis zur Berücksichtigung von Qualifikationen erstreckt (vgl. Bühner 1999; Gaugler 1986). Die Flexibilisierung muß jedoch auf alle Elemente des Entlohnungskonzeptes erweitert werden (z.B. multiple Zielgrößen, Reversibilität der Größen bei veränderten Umweltkonstellationen) und ist nicht nur auf die Variabilisierung einzelner Entgeltkomponenten zu beschränken. In welchem Umfang sich die Einkommenshöhe verändert, wird nicht nur vom Grad der individuellen sowie kollektiven respektive bereichsspezifischen Zielerreichung determiniert, sondern gleichermaßen vom Anteil und Gewicht der vom Zielerreichungsgrad abhängigen Entgeltbausteine.

Bei einer Entlohnung nach Zielvereinbarung erhalten die Arbeitnehmer zusätzlich zum tariflichen Grundlohn Boni, deren Bemessung sich am Erfüllungsgrad der vereinbarten Ziele orientiert. Die Zielvereinbarung erfolgt periodisch zwischen den Mitarbeitern und den unmittelbaren Vorgesetzten. Fixiert werden können in diesem Zusammenhang sowohl Individual- als auch gruppenbezogene Ziele. Durch die aktive Partizipation der Arbeitnehmer am Zielbildungsprozeß soll erreicht werden, daß diese die Zielerreichung nicht nur wegen des damit verbundenen Bonus anstreben, sondern sich auch stärker mit den Zielinhalten identifizieren; jener Aspekt wird besonders relevant hinsichtlich der Förderung unternehmerischen Entscheiden und Handelns auf Arbeitnehmerseite. Im Gegensatz zu einer Leistungsentlohnung, die an feste, im Zeitablauf invariante Bezugsgrößen geknüpft ist, gestattet eine Entlohnung nach Zielvereinbarung eine periodisch wiederkehrende Neufestlegung der entgeltrelevanten Ziele. Die Anpassung der Zielausprägungen an die aktuellen Situationsgefüge wird dadurch realisierbar. Eine Entlohnung nach Zielvereinbarung ist geeignet, die Arbeitsmotivation der Arbeitnehmer nach Richtung und Stärke zielkonform zu beeinflussen, da die Bezugsgrößen im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses direkt von den Unternehmenszielen deduziert und operationalisiert werden. Mittels einer Zielplanung im Gegenstromverfahren (als Kombination der top-down und bottom-up-Methodik) werden suboptimale Bereichsergebnisse präventiv vermieden. Diese Vorgehensweise gewährleistet gleichzeitig die Konsistenz des monetären Anreizes mit anderen Anreizen wie Anerkennung durch die Vorgesetzten, Teilnahme an interdisziplinären Projekten, betriebliche Altersversorgung, Schulungsteilnahme oder interne Aufstiegsmöglichkeiten. Die Berücksichtigung der Qualifikation kann neben der Vereinbarung von Qualifikationszielen im Rahmen einer Entlohnung nach Zielvereinbarung auch über eine Qualifikationszulage erfolgen.

Über die Entlohnung nach Zielvereinbarung hinaus ist zusätzlich eine Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer im Sinne des „unternehmerischen Zeitgeistes“ vorzusehen. Sie kann sich als Ertragsbeteiligung oder als Gewinnbeteiligung manifestieren. Dadurch wird eine Orientierung am Marktgeschehen sowie eine Berücksichtigung der aktuellen Unternehmenssituation bei der Entgeltfindung erreicht (vgl. Wildemann 1999d).

Monetäre und nicht-monetäre Anreize sind unternehmensspezifisch zu

kombinieren, um den Anforderungen der Arbeitnehmer als Unternehmer umfassend gerecht zu werden. Ein Patentrezept zur Steigerung der Mitarbeitermotivation existiert nicht, jedoch sollte der im Unternehmen praktizierte Führungsstil partizipativer Natur sein und Führung durch Anweisung sowie Autokratie ersetzen.

Der Wandel vom Arbeitnehmer zum Unternehmer bietet Chancen zur Koexistenz von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen mit positiver Wirkung auf die Wettbewerbs-, Erfolgs- und Beschäftigungssituation der am dynamischen Fortschritt partizipierenden Unternehmung. Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung Ansatzes ist die Berücksichtigung der Strukturfaktoren „Dürfen“, „Können“ und „Wollen“ sowie der frühzeitige Einbezug der Arbeitnehmer in die Planungs- und Konzeptionierungsphase. Hierarchie- und funktionsübergreifende Information sowie Kommunikation baut vorhandene Hemmnisse ab und sichert die Akzeptanz des geplanten Vorhabens auf breiter Basis.

6. Literaturhinweise

- Bleicher, K. (1992): Strategische Anreizsysteme – Flexible Vergütungssysteme für Führungskräfte, Stuttgart/Zürich, 1992
- Bühner, R. (1999): Entgelt - Neue ziel- und qualifikationsorientierte Entgeltsysteme, TCW-report Nr. 7, München 1999
- Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. (BAVC), (1998): Gruppenarbeit in der chemischen Industrie, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Heidelberg 1998
- Gaugler, E. (1986): Variable Entlohnung mit Systemen der Ergebnisbeteiligung, in: Personal, 1986, Heft 4, S. 169 - 170
- Küpper, H.-U. (1995): Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente, Stuttgart 1995
- Miles, R.E. (1975): Theories of management, New York u.a. 1975
- Ulich, E. (1982): Gestaltung der Arbeitstätigkeit und Führung von Mitarbeitern, in: Schäkel, U./Scholz, J. (Hrsg.): Neue Wege der Leistungsgesellschaft. Wertwandel und seine praktischen Konsequenzen

zen im Unternehmen, Reihe Betriebliche Weiterbildung 4, Essen 1982, S. 106 - 159

Wildemann, H. (1998): Der Weg zum agilen Unternehmen: Kostenführerschaft und Service, in: Wildemann, H. (Hrsg.): Das agile Unternehmen: Kostenführerschaft und Service, München 1998, S. 2 – 42

Wildemann, H. (1999a): Gruppenarbeit. Leitfaden zur Einführung von Gruppenarbeit in direkten und indirekten Bereichen, München 1999

Wildemann, H. (1999b): Modulare Unternehmensorganisation. Leitfaden zur Einführung föderalistischer Organisationsprinzipien in Unternehmen, München 1999

Wildemann, H. (1999c): Zielvereinbarung. Flächendeckende Zielvereinbarung im Unternehmen. Leitfaden zur Einführung einer zielorientierten Unternehmensführung, München 1999

Wildemann, H. (1999d): Entlohnung. Leitfaden zur Einführung neuer Entlohnungskonzepte, München 1999

Wunderer, R./Gerig, V./Hauser, R. (1997): Qualitätsmanagement durch und im Personalmanagement – Konzeptionelle Grundlagen und Folgerungen für die Personalabteilung, in: Wunderer, R./Gerig, V./Hauser, R. (Hrsg.): Qualitätsorientiertes Personalmanagement. Das Europäische Qualitätsmodell als unternehmerische Herausforderung, München/Wien 1997, S. 1 - 104

Diesen und weitere Aufsätze von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/aufsaeetze/>

Informationen zu den Beratungsleistungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Produktionsmanagement finden Sie unter:

http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=8