

Bickenbach, Frank; Soltwedel, Rüdiger

Working Paper — Digitized Version

Freiräume schaffen – Motivation stärken – Potentiale fördern: Bausteine partizipativer Führung und Unternehmensorganisation

Kieler Diskussionsbeiträge, No. 267

Provided in Cooperation with:

Kiel Institute for the World Economy – Leibniz Center for Research on Global Economic Challenges

Suggested Citation: Bickenbach, Frank; Soltwedel, Rüdiger (1996) : Freiräume schaffen – Motivation stärken – Potentiale fördern: Bausteine partizipativer Führung und Unternehmensorganisation, Kieler Diskussionsbeiträge, No. 267, ISBN 3894561149, Institut für Weltwirtschaft (IfW), Kiel

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/864>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Freiräume schaffen — Motivation stärken — Potentiale fördern: Bausteine partizipativer Führung und Unternehmensorganisation

von Frank Bickenbach und Rüdiger Soltwedel

AUS DEM INHALT

- Die Globalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten bei gleichzeitiger Fragmentierung und Dynamisierung der Märkte verschärft den internationalen Kosten- und Innovationswettbewerb. Flexibilität und Innovationsfähigkeit sind zu entscheidenden Wettbewerbsfaktoren geworden. Viele Unternehmen haben daher damit begonnen, ihre Unternehmensorganisation und Führungsphilosophie umfassend zu verändern. Es gilt, das Wissen, die Problemlösungskompetenz und die Kreativität *aller* Mitarbeiter zu mobilisieren. Marktorientierung durch Mitarbeiterpartizipation heißt die Devise. Der Erfolg partizipativer Führung und Organisation ergibt sich dabei aus dem konsequenten Umsetzen der Grundprinzipien: „Freiräume schaffen“, „Motivation stärken“ und „Potentiale fördern“.
- Eigenständigkeit erfordert Freiraum für individuelles Handeln und die Möglichkeit, die Handlungsfolgen abschätzen zu können. Entscheidungskompetenzen und Verantwortung müssen dezentralisiert werden. Anders als im Taylorismus muß die Arbeitsteilung an Prozessen ausgerichtet werden, Funktionen müssen integriert und nicht immer weiter voneinander getrennt werden. Die Aufgabengebiete der Mitarbeiter werden komplexer und stärker miteinander vernetzt; die Kommunikation und Kooperation zwischen den Mitarbeitern muß daher intensiviert werden.
- Eine Unternehmenskultur, die Partizipation und Kooperation betont, trägt dazu bei, daß sich die Mitarbeiter ernst genommen und gefordert fühlen, und erhöht damit die Motivation der Mitarbeiter. Die Verhaltenssteuerung über „Moral“ und eine angemessene Unternehmenskultur muß jedoch durch ökonomische Anreize ergänzt und abgesichert werden, denn beide Aspekte bedingen sich in ihrer Wirkung.
- Unternehmerisches Denken und Handeln setzt Fähigkeiten voraus, die von den Mitarbeitern nicht einfach nur gefordert, sondern in ihnen systematisch gefördert werden müssen. Die zunehmende Bedeutung betriebspezifischer Fähigkeiten und Kenntnisse rückt hierbei vor allem unternehmensinterne (‘on-the-job’) Maßnahmen der Weiterbildung in den Vordergrund.
- Der Erfolg neuer Organisationsstrukturen steht und fällt mit den Änderungen des Verhaltens, den „Veränderungen in den Köpfen“. Trägheiten, Verunsicherung und Angst vor Überforderung müssen durch eine intensive Kommunikation und umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen überwunden werden. Die Unternehmensleitung muß konkrete Zukunftsperspektiven entwickeln und glaubhaft an die Mitarbeiter weitergeben. Es geht eben nicht nur um Rationalisierung, sondern gleichzeitig um die Revitalisierung der Unternehmen.
- Unternehmensinterne Veränderungen erfordern Veränderungen auch im gesellschaftlichen Umfeld; vor allem erfordern sie ausreichende Freiräume und Differenzierungsmöglichkeiten in den tarifvertraglichen und (arbeits-)rechtlichen Regelungen. Angesichts der komplexen Experimentierprozesse in den Unternehmen sollten die Verbände und die Gewerkschaften auf das Kodifizieren von Standardlösungen verzichten und sich weit stärker als bisher auf das Setzen eines Rahmens beschränken, innerhalb dessen dann auf der Unternehmensebene konsensfähige Lösungen erarbeitet werden können. Der Paradigmenwechsel in der Unternehmensführung muß begleitet werden von einem Paradigmenwechsel auch bei den Tarifpartnern.

Inhaltsverzeichnis

I. Einleitung	3
II. Trends in Führungsphilosophie und Unternehmensorganisation	4
1. Führung und Organisation unter Anpassungsdruck.....	4
2. Chancen durch Marktorientierung und partizipative Unternehmensführung.....	4
III. Bausteine partizipativer Führung und Organisation	9
1. Freiräume schaffen: Experimentierfeld Entscheidungs- und Koordinationsprozesse	9
2. Motivation stärken: Experimentierfeld Anreizsysteme und Unternehmenskultur	11
3. Potentiale fördern: Experimentierfeld Personal- und Führungskräfteentwicklung	19
IV. Schwierigkeiten im Anpassungsprozeß	23
1. Interne Anpassungsprobleme und Widerstände.....	23
2. Hemmnisse im gesellschaftlichen Umfeld	27
V. Zusammenfassung	28
Literaturverzeichnis	34

658687

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Bickenbach, Frank:

Freiräume schaffen - Motivation stärken - Potentiale fördern :

Bausteine partizipativer Führung und

Unternehmensorganisation / von Frank Bickenbach und

Rüdiger Soltwedel. Institut für Weltwirtschaft Kiel. - Kiel :

Inst. für Weltwirtschaft, 1996

(Kieler Diskussionsbeiträge ; 267)

ISBN 3-89456-114-9

NE: Soltwedel, Rüdiger.; GT

©

Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel

D-24100 Kiel

Alle Rechte vorbehalten

Ohne ausdrückliche Genehmigung ist es auch nicht

gestattet, den Band oder Teile daraus

auf photomechanischem Wege (Photokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen

Printed in Germany

ISSN 0455 - 0420

I. Einleitung

Das Nachdenken über die Weiterentwicklung der Sozialen Marktwirtschaft muß immer auch die Veränderungen in den Unternehmen einbeziehen: Nach wie vor sichert Arbeit die wirtschaftliche Existenz der meisten Menschen und bestimmt (auch darüber hinaus) in vielerlei Hinsicht ihr Leben; und Arbeit vollzieht sich überwiegend in Unternehmen. Zudem gilt, daß zwischen der Führung und Organisation von Unternehmen und den sozio-ökonomischen und institutionellen Rahmenbedingungen erhebliche Wechselwirkungen bestehen. Im Rahmen des Forschungsprogramms „Weiterentwicklung und Perspektiven der Sozialen Marktwirtschaft“ war daher den Themen Unternehmensführung und -organisation unter dem Titel „Führung und Motivation“ ein eigenständiger Forschungsschwerpunkt gewidmet.¹

Auf einem internationalen Workshop zu dem Thema „Trends in Business Organization: Increasing Competitiveness by Participation and Cooperation?“ wurde versucht, mit dem analytischen Instrumentarium der neuen ökonomischen Theorie der Unternehmung Grundmuster der sich in vielfältiger Weise vollziehenden Änderungsprozesse in den Unternehmen nachzuzeichnen und zu erklären.² Vor dem Hintergrund japanischer und amerikanischer Erfahrungen sollten zudem die Chancen bewertet werden, die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch stärker partizipative und kooperative Formen der Führung und Organisation zu erhöhen.

Ergänzend zu den theoretischen Überlegungen des Workshops wurden auch die Erwartungen und die praktischen Erfahrungen von Unterneh-

mem³ und Führungskräften hinsichtlich neuer Konzepte in Führungsphilosophie und Unternehmensorganisation berücksichtigt. Hierzu wurden strukturierte Interviews mit hochrangigen Führungskräften aus 59 deutschen und 51 amerikanischen Unternehmen durchgeführt.⁴ Wichtigstes Ziel dieser Befragung war es, aus erster Hand zu erfahren, wie die Potentiale innovativer Formen der Mitarbeiterführung und Unternehmensorganisation in bezug auf die Steigerung von Produktivität und Innovationsfähigkeit eingeschätzt werden und welche Wege Unternehmen bei der Realisierung dieser Potentiale bereits eingeschlagen haben oder einzuschlagen beabsichtigen.^{5,6}

Im folgenden sollen die wichtigsten Ergebnisse des Forschungsschwerpunktes „Führung und Motivation“ zusammenfassend dargestellt werden. Zunächst wird erläutert, warum traditionell hierarchische Formen der Mitarbeiterführung und Unternehmensorganisation unter den sich stark verändernden ökonomischen und technischen Rahmenbedingungen zunehmend ins Hintertreffen geraten gegenüber stärker markt- und mitarbeiterorientierten (partizipativen) Formen der Führung und Organisation (Kapitel II). Anschließend werden die zentralen Bausteine partizipativer Führung und Organisation und ihr Zusammenwirken kurz analysiert (Kapitel III). Die unternehmensinternen und -externen Anpassungsprobleme und Widerstände, die mit der Umsetzung der neuen Führungskonzepte verbunden sind, werden in Kapitel IV thematisiert. Eine Zusammenfassung steht am Ende dieses Berichtes in Kapitel V.

Die Autoren danken Christine Walter und Heimfried Wolff für kritische Anmerkungen zu einer früheren Fassung dieses Beitrags.

II. Trends in Führungsphilosophie und Unternehmensorganisation

1. Führung und Organisation unter Anpassungsdruck

Weltweit unterliegen Unternehmen verschärften Wettbewerbsbedingungen. Das immer schnellere Tempo des technischen Fortschritts, das Eintreten neuer Konkurrenten in die Weltmärkte und die Globalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten bei gleichzeitiger Fragmentierung und Dynamisierung der Märkte führen zu einem schärferen internationalen Kosten- und Innovationswettbewerb und zu einer zunehmenden Komplexität und Dynamik des Unternehmensumfeldes.⁷

In vielen Märkten können die Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit nur durch eine verstärkte und umfassende Markt- und Kundenorientierung behaupten: Kosten, Qualität und Lieferzeiten müssen simultan optimiert werden. Und es muß sichergestellt werden, daß das Unternehmen nicht nur rasch und flexibel auf veränderte Kundenwünsche reagieren kann, sondern Veränderungen auch aktiv betreibt und gestaltet, indem es neue, innovative Produkte entwickelt und neue Märkte schafft. Schnelligkeit und Flexibilität, Anpassungs-, Gestaltungs- und Innovationsfähigkeit werden für immer mehr Unternehmen zu entscheidenden Wettbewerbsfaktoren.

Unter dem Eindruck des verschärften Kosten- und Innovationswettbewerbs hat eine zunehmende Zahl von Führungskräften erkannt, daß es nicht ausreicht, im Rahmen der hierarchischen Struktur einzelne Unternehmensbereiche durch ein Verfeinern der traditionellen Organisationsprinzipien und Führungsinstrumente zu optimieren. Dadurch lassen sich die notwendigen Leistungsverbesserungen nicht erzielen. Viele Unternehmen haben deshalb bereits damit begonnen, konkret über umfassende und radikale Änderungen in Unternehmensorganisation und Führungsphilosophie nachzudenken und diese auch umzusetzen.⁸ Unmittelbarer Auslöser für die Entscheidung, Unternehmensorganisation und Führungsphilosophie grundlegend zu verändern, war dabei zwar in vielen Fällen eine kritische Unternehmenssituation. Aber auch Füh-

rungskräfte, deren Unternehmen sich derzeit nicht in einer akuten Krisensituation befindet, halten einen radikalen Wandel vielfach für notwendig. Die Notwendigkeit einer umfassenden Unternehmensreform wird überwiegend nicht auf eine vorübergehende, durch die vergangene Rezession ausgelöste oder verschärfte Ertragschwäche der Unternehmen, sondern auf die genannten strukturellen Faktoren zurückgeführt. Auch wenn es mit der Konjunkturerholung wieder bergauf geht, wird nach Meinung vieler Führungskräfte der Druck auf die Unternehmen allenfalls vorübergehend nachlassen, durch eine grundlegende Veränderung und anschließende permanente Weiterentwicklung von Führung und Organisation die Voraussetzungen für die Behauptung ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu schaffen. Dabei geht es neben der gerade am Standort Deutschland sicherlich notwendigen Kostenreduzierung vor allem darum, die Innovationskraft zu stärken und neue Produkte und Marktchancen zu entdecken und zu entwickeln. Es geht mithin um eine simultane *Rationalisierung* und *Revitalisierung* der Unternehmen.

2. Chancen durch Marktorientierung und partizipative Unternehmensführung

Wirtschaftliche Austauschbeziehungen werden über Verträge geregelt.⁹ Dies gilt sowohl für solche Transaktionen, die über Märkte abgewickelt werden, als auch für die Beziehungen zwischen den Akteuren innerhalb eines Unternehmens, einer Organisation. Der Begriff „Vertrag“ ist dabei sehr weit zu fassen. Verträge können die Form schriftlich fixierter und rechtlich bindender Dokumente annehmen (explizite Verträge), sie können aber auch aus informellen Übereinkommen oder gemeinsamen Erwartungen über die von den Vertragsparteien zu erbringenden Leistungen und Gegenleistungen bestehen. Da solche „impliziten Verträge“ nicht oder nur schwer vor Gericht eingeklagt werden können, muß ein Umfeld geschaffen werden, indem ihre Einhal-

tung jederzeit im Interesse jedes Vertragspartners liegt. Vertrauen, Kooperation und Gegenseitigkeit betonende Normen und Reputation sind dabei von zentraler Bedeutung.

Unterschiedliche Formen der Unternehmensführung und -organisation können demnach als unterschiedliche vertragliche Arrangements zur Lösung der Koordinations- und Anreizprobleme interpretiert werden, die mit der innerbetrieblichen Arbeitsteilung verbunden sind. Innerhalb eines Unternehmens besteht das *Koordinationsproblem* darin zu entscheiden, wer im Rahmen des unternehmensinternen Leistungserstellungsprozesses wann (und unter welchen Voraussetzungen) welche Leistung erbringen oder Aufgabe *erfüllen soll*. Dabei ist zu beachten, daß es sich bei der Frage nach der optimalen Aufgaben- und -verteilung in einer sich rasch verändernden Welt nicht um ein Problem handelt, das ein für allemal gelöst werden soll. Es geht vielmehr darum, wieder und wieder in optimaler Weise auf allfällige Veränderungen von unternehmensinternen und -externen Parametern zu reagieren und diese Veränderungen unternehmerisch mitzugestalten. Das *Anreiz- oder Motivationsproblem* besteht dann darin, dafür zu sorgen, daß jedes Organisationsmitglied die ihm zugedachte Aufgabe auch *tatsächlich erfüllt*. Dabei ist davon auszugehen, daß jemand nur dann die ihm zugedachte Aufgabe effektiv und kreativ ausfüllt, wenn dies in seinem eigenen wohlverstandenen Interesse liegt, wenn es sich auch mit Blick auf die zu erwartende Gegenleistung für ihn (langfristig) „auszahlt“.

Die Grundidee der bislang immer noch dominierenden hierarchischen Unternehmensführung und -organisation besteht darin, das innerbetriebliche Koordinations- und Anreizproblem mit Hilfe einer bis ins Detail gehenden zentralen Planung, mit (ausdrücklicher) hierarchischer Anordnung und Kontrolle zu lösen. Planende und ausführende Tätigkeiten werden personell weitestgehend voneinander getrennt. Durch detaillierte Stellenbeschreibungen und explizite Handlungsanweisungen werden die Handlungsspielräume der Mitarbeiter — vor allem auf den unteren Hierarchieebenen — weitestgehend eingegrenzt. Dadurch sollen die Möglichkeiten zu opportunistischem Verhalten, d.h. zur strategischen

oder gar arglistigen Verfolgung der individuellen Interessen auch auf Kosten der Interessen des Unternehmens oder anderer Mitarbeiter, minimiert werden. Die Mitarbeiter vor allem auf den unteren Hierarchieebenen werden vornehmlich als unselbständiger Produktionsfaktor, als Kostenfaktor sowie als Fehler- oder Unsicherheitsquelle gesehen, die es nach Möglichkeit durch Maschinen zu ersetzen gilt.

Im Gegensatz dazu zielt partizipative Führung und Organisation darauf ab, die menschliche Kreativität und das Problemlösungspotential *aller* Mitarbeiter zu nutzen. Sie geht davon aus, daß jeder Mitarbeiter der Experte für seinen Bereich ist. Die Organisationsstrukturen und -prozesse müssen daher so gestaltet werden, daß dieses „Expertenwissen“ berücksichtigt werden kann und die Mitarbeiter ihre Kreativität und ihr volles Problemlösungspotential einbringen können. Dies bedingt Änderungen in der Arbeitsorganisation sowie die Einführung unterschiedlicher Formen „immaterieller“ Beteiligung im Sinne einer Beteiligung am Entscheidungsprozeß, um die Handlungsspielräume und die Entscheidungsrechte der Mitarbeiter zu erweitern. Gleichzeitig wird durch verschiedene Formen der „materiellen Beteiligung“ versucht, die individuellen und organisatorischen Handlungs- bzw. Entscheidungsfolgen und Interessen enger miteinander zu verknüpfen. Die Mitarbeiter sollen dadurch veranlaßt werden, die erweiterten Handlungsspielräume auf der Basis eigener Kompetenz so auszufüllen, wie es für das Unternehmen insgesamt am besten ist. Die mit jeder Form von Teamproduktion verbundenen Meßbarkeits- und Zurechenbarkeitsprobleme bedingen, daß hierbei oft auf subjektive Leistungs- bzw. Erfolgsbewertungen (durch Vorgesetzte) zurückgegriffen werden muß. Implizite Vereinbarungen über Leistung und Gegenleistung müssen explizite Verträge zunehmend ersetzen oder zumindest ergänzen. Da ein solches System flexibler impliziter Vereinbarungen auf beiden Seiten die Möglichkeit zu opportunistischem Verhalten erhöht, erfordert es ein Maß an „Moral“ und gegenseitigem Vertrauen, das in vielen Unternehmen mit ihren häufig eher von Mißtrauen und Feindseligkeit geprägten Arbeitsbeziehungen

zunächst einmal erarbeitet werden muß (vgl. Abschnitt III.2).

Hierarchische und partizipative Formen der Unternehmensführung und -organisation weisen bei der Lösung des Koordinations- und Anreizproblems unterschiedliche Vorteile und Nachteile auf und sind somit unter gegebenen Umfeldbedingungen mit unterschiedlich hohen Nutzen und Kosten verbunden. Die detaillierte zentrale Planung operativer Prozesse sowie hierarchische Anweisung und Kontrolle waren so lange zweckmäßig, wie das Unternehmensumfeld relativ stabil und übersichtlich genug war, so daß die Zentrale die Möglichkeit und genug Zeit hatte, für ihre Entscheidungen auf umfangreiche Detailinformationen und verdichtete Erfahrungen zurückzugreifen. Die genannten strukturellen Änderungen im Unternehmensumfeld haben jedoch zu einer deutlich höheren Dynamik und Komplexität des Umfeldes vieler Unternehmen geführt. In weiten Teilen der Industrie und auch im Dienstleistungsbereich werden Flexibilität und Anpassungsbereitschaft daher zu den entscheidenden Wettbewerbsfaktoren.

Vor dem Hintergrund stärker differenzierter und sich rasch ändernder Kundenwünsche werden in vielen Industrieunternehmen verstärkt flexible Fertigungstechnologien eingesetzt, die es erlauben, häufige Produktänderungen vorzunehmen und eine breite Produktpalette auch in kleinen Losgrößen kostengünstig zu produzieren. Kostendegression durch Größe und Spezialisierung verliert dadurch an Bedeutung. Da sich Kundenwünsche rasch ändern und da bei den geringen Losgrößen und den dadurch bedingten häufigen Umstellungen im Produktionsprozeß vermehrt Probleme und Störungen auftreten können, ist es unabdingbar, daß hierauf vor Ort rasch reagiert werden kann. Dies setzt aber voraus, daß die Mitarbeiter vor Ort ausreichende Entscheidungsspielräume haben, um ihre Erfahrung und Problemlösungskompetenz einbringen zu können (Abschnitt III.1). Während es im System der Massenfertigung vor allem darum geht, die produktionstechnischen und organisatorischen Voraussetzungen dafür zu schaffen, die Produkt- und Produktionsideen einiger weniger Spezialisten in größtmöglicher Zahl und (dadurch) zu möglichst niedrigen Kosten umzuset-

zen, geht es im System flexibler Fertigung und permanenter Verbesserung darum, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, daß möglichst viele Mitarbeiter ihre produkt- oder prozeßbezogenen Ideen einbringen können. Gegenüber der statischen Optimierung der Produktionsprozesse mit gelegentlichen Innovationssprüngen wird es immer wichtiger, Produkte und Produktionsprozesse kontinuierlich zu verbessern. Kreativität und Problemlösungsfähigkeit vor Ort werden damit auf allen Unternehmensebenen zu den entscheidenden Engpaßfaktoren. Damit ist aber eine wichtige Prämisse für die Überlegenheit streng hierarchischer Organisationsformen nicht mehr erfüllt. Organisationsformen, die eine rasche und flexible Reaktion auf sich ändernde Umfeldbedingungen und Kundenwünsche erlauben, gewinnen an Bedeutung gegenüber solchen Formen, deren Vorteile in einer eher statischen Kostenminimierung und in der Nutzung von Spezialisierungsvorteilen aus Arbeitsteilung und Massenfertigung liegen.¹⁰

Anpassungs-, Gestaltungs- und Innovationsfähigkeit erfordern Initiative, Problemlösungskompetenz und Kreativität — Fähigkeiten also, bei denen der Mensch der Maschine weit überlegen ist. Dementsprechend haben viele Unternehmen erkannt, daß ihre Mitarbeiter ihr wichtigstes Kapital bei der Bewältigung der anstehenden Herausforderungen darstellen. Dabei geht es weniger um die Muskelkraft oder die Fingerfertigkeit als vielmehr um das „Kapital in den Köpfen“ — das intellektuelle Potential und die Kreativität — aller Mitarbeiter im Unternehmen. Diese Akzentverlagerung beim Einsatz der menschlichen Arbeitskraft auf die schöpferischen Fähigkeiten wird noch dadurch verstärkt, daß die Technik überall dort, wo es um eher passive, mechanische oder „maschinelle“ Aufgaben geht, tatsächlich mehr und mehr den Einsatz von Maschinen erlaubt. Unter den geänderten Umfeldbedingungen sind also solche Formen der Unternehmensführung und -organisation gefragt, die geeignet sind, das Expertenwissen, die Problemlösungskompetenz und die Kreativität aller Mitarbeiter zu mobilisieren, um schnell und kreativ auf die Markterfordernisse zu reagieren. Die sachlichen Anforderungen an eine markt- und kundenorientierte Organisation kommen da-

bei dem Selbstverständnis vieler Menschen entgegen, die — nicht zuletzt aufgrund des gestiegenen Bildungs- und Einkommensniveaus — auch in ihrer Arbeit ernstgenommen und einbezogen werden möchten und verstärkt Chancen erwarten, ihr ganzes Persönlichkeitspotential einbringen zu können. Marktorientierung durch Mitarbeiterorientierung und -partizipation heißt die Devise.

Exkurs: Das Beispiel japanischer Großunternehmen

Daß die Realisierung bisher ungenutzter Mitarbeiterpotentiale durch eine konsequente Umsetzung partizipativer Organisations- und Führungsprinzipien zu einer erheblichen Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit führen kann, beweisen nicht zuletzt die Erfahrungen vieler japanischer Unternehmen. Eine ökonomische Analyse ihrer Führungs- und Organisationsprinzipien macht deutlich, daß ihr Erfolg auf zahlreichen Märkten weniger mit einem besonderen Nationalcharakter als vielmehr mit Besonderheiten in der Organisation inner- und zwischenbetrieblicher Beziehungen erklärt werden kann und muß. Die Kommunikations-, Koordinations- und Anreizstrukturen japanischer Unternehmen sind konsequent darauf gerichtet, die Fähigkeit zu steigern, flexible Produktionstechniken effizient zu nutzen und sich rasch an veränderte Nachfrage- oder Wettbewerbsbedingungen anzupassen.

Im Vergleich zu vielen westlichen Unternehmen werden in den japanischen *Großunternehmen* deutlich mehr Entscheidungskompetenzen auf teilautonome Arbeitsgruppen übertragen. Sowohl innerhalb dieser Arbeitsgruppen als auch zwischen ihnen kommen dem (oft informellen) horizontalen Informationsaustausch und der horizontalen Koordination, auch über Abteilungsgrenzen hinweg, entscheidende Bedeutung zu. Die Beteiligung der Arbeitnehmer an der Entscheidungsfindung, langfristige Beschäftigungssicherheit für die Stammbesellschaft und die Selbstverpflichtung der Unternehmensführung, die Stammbesellschaft an den Erträgen aus Effizienzsteigerungen partizipieren zu lassen, schaffen Vertrauen und ein hohes Maß an Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen. Dies

sind wichtige Voraussetzungen für die hohe Akzeptanz technischer Neuerungen durch japanische Belegschaften und für deren Kooperation bei der permanenten Suche nach Effizienzsteigerungen. Auch fördern sie die Bereitschaft der Arbeitnehmer, in den Erwerb unternehmensspezifischer Kenntnisse und Fähigkeiten zu investieren. Die so bedingte, außergewöhnlich hohe Fähigkeit und Bereitschaft japanischer Arbeitnehmer, kostenreduzierende und qualitätssteigernde Produkt- und Prozeßinnovationen vorzuschlagen und umzusetzen, ist ein wesentlicher Faktor für die Fähigkeit japanischer Unternehmen, rasch auf sich ändernde Umfeldbedingungen reagieren und innerhalb gegebener Rahmenbedingungen permanente Leistungsverbesserungen erzielen zu können.

Die vertrauensvollen und kooperativen Arbeitsbeziehungen — bei deren Herausbildung und Pflege den *Betriebsgewerkschaften* eine bedeutende Rolle zukommt — erlauben die Koordination der innerbetrieblichen Austauschbeziehungen mittels flexibler, oft weitgehend informeller, impliziter Vereinbarungen. Auf die (in westlichen Unternehmen immer noch üblichen) detaillierten Stellenbeschreibungen wird dabei weitgehend verzichtet. Dies erhöht die Möglichkeiten des flexiblen Einsatzes und der Rotation der Arbeitnehmer innerhalb des Unternehmens und ermöglicht es, eine engere Beziehung zwischen der individuellen Leistung und Fähigkeit der Mitarbeiter und ihrer Entlohnung und ihren Aufstiegsmöglichkeiten herzustellen.

Die Stärke des konsens- und vertrauensgestützten partizipativen Führungsstils, wie er in den meisten japanischen Großunternehmen praktiziert wird, liegt in der Fähigkeit, innerhalb eines *gegebenen* Rahmens immer wieder effizienzsteigernde prozeßbezogene und organisatorische Innovationen hervorzubringen. Diese Stärke wird aus dem Konsens darüber und dem Vertrauen darauf gespeist, daß von dem durch die Innovationen ermöglichten bzw. beschleunigten Wachstumsprozeß auf lange Sicht letztlich alle profitieren werden. Beschäftigungssicherheit bei kontinuierlicher Verbesserung und permanenter Steigerung der Arbeitsproduktivität erfordert allerdings kontinuierliches Wachstum.

Kommt es hingegen, wie in der seit Beginn der neunziger Jahre andauernden Krise, zu dramatischen strukturellen Veränderungen und zu der Notwendigkeit, mit einem Schrumpfungsprozeß fertig zu werden, so zeigen sich systemische Schwachstellen des japanischen Führungsstils. Die gleichen Faktoren, die die Akzeptanz der Belegschaft für kontinuierliche Veränderungen erhöhen, können die Anpassung an radikal veränderte Strukturen erschweren. So erschwert das Festhalten der Unternehmensführung an der Zusage langfristiger Beschäftigungssicherheit die eigentlich notwendigen Größenanpassungen an die nachhaltig gesunkene Nachfrage. Eine Entscheidung, überzählige Arbeitskräfte zu entlassen, würde jedoch einen Bruch impliziter Vereinbarungen darstellen und das zwingend notwendige Vertrauenskapital auch der verbleibenden und später neu eintretender Arbeitskräfte nachhaltig erschüttern.¹¹

Zwischenfazit

Aus dem japanischen Beispiel folgt somit zum einen, daß das konsequente Umsetzen partizipativer Führungs- und Organisationsprinzipien unter entsprechenden Bedingungen erhebliche Wettbewerbsvorteile mit sich bringen kann. Zum anderen wird aber auch deutlich, daß bei Anpassungen an drastische Strukturbrüche zusätzliche Probleme auftreten können, da partizipatives Management immer auch mit einer Einschränkung der (schnellen) zentralen Steuerungsmöglichkeiten der Unternehmensleitung verbunden ist. Diese differenzierenden Überlegungen dürfen freilich nicht über die zentrale Erkenntnis aus der ökonomischen Analyse alternativer Formen der Unternehmensführung und -organisation hinwegtäuschen, daß nämlich das konsequente Umsetzen partizipativer Führungs- und Organisationsprinzipien in weiten Bereichen der Wirtschaft — heute mehr denn je — ganz erhebliche Wettbewerbsvorteile mit sich bringen kann.

Strukturelle Änderungen in den Umfeldbedingungen haben zu einer Verschiebung der relativen Vor- und Nachteile verschiedener Formen der Unternehmensstrategie und -organisation sowie der Führungsphilosophie geführt: Es steigen (simultan) die Vorteile einer Strategie der flexiblen Fertigung relativ zur Strategie der Massenfertigung, die Vorteile dezentraler, prozeßorientierter Organisation relativ zu zentralistischer, funktionsorientierter Organisation und die Vorteile partizipativer Führung relativ zu hierarchischer Führung.

Freilich werden in Branchen mit technologisch bedingt stark standardisierten Produkten und Produktionsprozessen, in denen die konsequente Nutzung von Spezialisierungsvorteilen und Skaleneffekten sowie die Fähigkeit zu gelegentlichen radikalen Innovationen die wesentlichen Erfolgsfaktoren darstellen, auch in Zukunft Unternehmen mit überwiegend hierarchischer und stark arbeitsteiliger Organisation wettbewerbsfähig (oder gar überlegen) bleiben.¹² In den zahlreichen Branchen, in denen die Fähigkeit der Unternehmen zu flexibler Anpassung an sich ständig ändernde Kundenwünsche und die Fähigkeit zur permanenten kostensenkenden und qualitätssteigernden (Prozeß-)Innovation von besonderer Bedeutung für die Behauptung ihrer Wettbewerbsfähigkeit sind, werden partizipative Führungstechniken zu einem wichtigen Wettbewerbsvorteil werden. Die derzeit in vielen Unternehmen begonnenen organisatorischen Veränderungen, bei denen stärker kooperative und partizipative Führungstechniken ein wesentliches Element darstellen, werden hier zumindest mittelfristig zu erheblichen Effizienzsteigerungen führen, auch wenn aufgrund erheblicher individueller Qualifikations- und Anpassungserfordernisse sowie aufgrund der umfassenden strukturellen Änderungen der Gesamtorganisation kurzfristig erheblich investiert werden muß.

III. Bausteine partizipativer Führung und Organisation

1. Freiräume schaffen: Experimentierfeld Entscheidungs- und Koordinationsprozesse

Die zentralen Bausteine partizipativer Unternehmensführung und -organisation lassen sich mit den Grundprinzipien „Freiräume schaffen“, „Motivation stärken“ und „Potentiale fördern“ umschreiben. Die potentiellen Leistungssteigerungen partizipativer Führung ergeben sich dabei erst aus dem Zusammenwirken aller Bausteine. Da zwischen den verschiedenen Bausteinen partizipativer Führung und auch zwischen der Organisation verschiedener Aktivitäten innerhalb des Unternehmens bedeutende Wechselwirkungen bestehen, ist es kaum sinnvoll, eine nur teilweise Anpassung von Unternehmensorganisation und Führungstechnik vorzunehmen. Interne Anreizstrukturen, Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen, aber auch die Beziehungen zu Zulieferern und Kunden sowie zu Kapitalgebern müssen alle in konsistenter Weise angepaßt werden. Ein fundamentaler Wandel — gleichsam eine Revolution — der gesamten Unternehmensorganisation wird notwendig, um die Vorteile einer auf Flexibilität und Innovationsfähigkeit abzielenden Unternehmensstrategie und -organisation vollständig realisieren zu können (Milgrom und Roberts 1995).

Entsprechend der Komplexität dieser Aufgabe ist es einsichtig, daß es kein Patentrezept auf dem Weg zur partizipativen Führung geben kann. Die raschen Veränderungen im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld der Unternehmen bedeuten auch, daß die Planbarkeit unternehmerischen Handelns deutlich eingeschränkt ist. Die Unternehmensführung wird ständig neu mit der Aufgabe konfrontiert werden, nicht nur Produktpalette und Unternehmensstrategie, sondern auch Unternehmensorganisation und Führungsphilosophie den sich ändernden Bedingungen anzupassen. Partizipative Unternehmensorganisation und -führung wird deshalb in ihrer konkreten Ausgestaltung zwischen verschiedenen Unternehmen, aber auch auf den einzelnen Ebenen desselben Unterneh-

mens erheblich variieren. Jedoch dürften die Grundprinzipien „Freiräume schaffen“, „Motivation stärken“ und „Potentiale fördern“, auf die im folgenden näher eingegangen werden soll, für alle Ausprägungen partizipativer Führung von grundlegender Bedeutung sein, um die Möglichkeiten, die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Leistung bei allen Mitarbeitern des Unternehmens zu verbessern.

Die strikten Kompetenzregelungen und die langen Kommunikations- und Entscheidungswege in der klassischen hierarchischen Organisation erweisen sich in einem sehr dynamischen Wettbewerbsumfeld vielfach als zu starr. Den Mitarbeitern fehlen die Freiräume und — aufgrund engen Spezialistentums sowie mangelnder Kommunikation — oft auch die nötige Einsicht in die unternehmensinternen (und -externen) Prozesse, die notwendig sind, um ihre Kreativität und Problemlösungskapazität entfalten und einbringen zu können. Eine schnelle Produktentwicklung und die laufende Anpassung der unternehmensinternen Prozesse und Strukturen an die aktuellen Erfordernisse wird hierdurch erschwert; eine effektive Kundenorientierung, die heute in fast allen Branchen zur entscheidenden Voraussetzung geworden ist, um die Wettbewerbsfähigkeit zu behaupten, kann so nicht gelingen.

Die notwendige Anpassungs-, Gestaltungs- und Innovationsfähigkeit ist nur dann zu erzielen, wenn in den Unternehmen Strukturen geschaffen werden, die förderlich sind, das Expertenwissen, die Eigeninitiative, das Problemlösungspotential und die Kreativität aller Mitarbeiter des Unternehmens stärker als bisher nutzbar zu machen. Es muß ein „institutioneller Rahmen“ geschaffen werden, in dem die Mitarbeiter die Möglichkeit haben *und* sich verantwortlich fühlen, mögliche Schwachstellen und Fehler zu entdecken, über neue Wege nachzudenken und durch eigene Initiative neue Lösungen anzustoßen und umzusetzen. Statt den „Weg durch die Instanzen“ zum Prinzip zu erheben, heißt das Motto „Eigenständigkeit und Verantwortung“. Das Schaffen der Rahmenbedingungen für ein

solches „unternehmerisches Verhalten“ aller Mitarbeiter zielt dabei natürlich nicht nur darauf, die formalen organisatorischen Strukturen zu verändern. Auch die „gedanklichen Strukturen“ sind zu erneuern, die Barrieren und Blockaden in den Köpfen der Mitarbeiter sind niederzureißen. Hierarchiedenken, Abteilungs-egoismen und mechanistische Denkmuster können der Kreativität der Mitarbeiter ebenso entgegenstehen wie formale Hierarchien, Abteilungsgrenzen und detaillierte Arbeitsanweisungen. Im folgenden beschränken wir uns zunächst jedoch auf die notwendigen Änderungen in den formalen Strukturen, da sie die Grundlage darstellen, auf der sich die Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter herausbilden.¹³

Soll sich die Kreativität entfalten können, soll der Mitarbeiter mit zunehmender Eigenständigkeit Probleme lösen und vermeiden, braucht er den erforderlichen Freiraum für individuelles Handeln und Einsicht in die Konsequenzen seines Tuns. Die Dezentralisierung und Delegation von Entscheidungskompetenzen und von Verantwortung sowie eine stärkere Prozeßorientierung stehen deshalb im Mittelpunkt der organisatorischen Reformbemühungen. Da die Aufgabenfelder der Mitarbeiter komplexer und stärker miteinander vernetzt werden, muß mehr miteinander geredet und zusammengearbeitet werden; also muß die entsprechende organisatorische und technische Infrastruktur für eine intensive (horizontale) inner- und zwischenbetriebliche Kommunikation und Kooperation geschaffen werden.¹⁴

Aufgrund des zunehmenden Wettbewerbsdrucks ist es unabdingbar, daß die vor Ort anfallende Information über sich immer schneller ändernde Marktbedingungen und Kundenwünsche rasch verarbeitet wird. Es ist schlichtweg zu zeitintensiv, alles Wissen zunächst an eine Zentrale weiterzugeben, die das relevante Wissen integriert und auf der Basis dieses konsolidierten Wissensstands alternative Handlungsmöglichkeiten bewertet und eine Entscheidung trifft, die dann auf strikte Anweisung hin von den operativen Einheiten umgesetzt wird. Zudem wäre die Zentrale mit der Verarbeitung sämtlicher relevanter Informationen überfordert, während die

intellektuellen Potentiale der Mitarbeiter in den operativen Einheiten weitgehend ungenutzt bleiben. Eine effiziente Bewältigung des Problems, sich schnell an die spezifischen, zeit- und raumbezogenen Veränderungen anzupassen, kann deshalb nur darin bestehen, die Entscheidungen über die Anpassungsreaktionen jenen zu überlassen, die diese Veränderungen direkt wahrnehmen. Eine Organisation, die durch eine stärkere Dezentralisation und Delegation von Aufgaben und Verantwortung gekennzeichnet ist, schafft so Raum für eine höhere Flexibilität ihrer Einheiten. Autonome Einheiten können in nächster Nähe ihres Wirkungsortes Entscheidungen treffen und durchsetzen. Die Kompetenz vor Ort erspart langwierige Kommunikations- und Entscheidungsprozesse.¹⁵

Neben langen Berichtswegen erweisen sich in vielen Organisationen vor allem eine extreme Arbeitsteilung und eine relativ isolierte Zuordnung von Aufgaben auf einzelne Mitarbeiter bzw. Bereiche oder Abteilungen als Innovationshemmnis. Im Rahmen der organisatorischen Umgestaltung gilt es, durch eine entsprechende Aufgabengliederung eigenständige, unternehmerische Verantwortungsbereiche zu schaffen — gleichsam „Unternehmen im Unternehmen“. Funktionale Trennungen müssen aufgegeben, Zentralbereiche (teilweise) aufgelöst und Arbeitsvorgänge zu ganzheitlichen Prozessen zusammengeführt werden. Werden vollständige Geschäftsprozesse (oder größere Teilprozesse) auf kleine teilautonome Gruppen von Mitarbeitern übertragen, die auch die Verantwortung für die gruppeninterne Aufgabenverteilung und Organisation erhalten, so ist mit der verstärkten Delegation von Aufgaben und Kompetenzen nicht nur eine größere Reaktionsgeschwindigkeit verbunden, es werden auch Freiräume für die Kreativität und Innovationsfreude der Mitarbeiter geschaffen. Das Erweitern des Arbeitsfeldes führt zu größeren Gestaltungsmöglichkeiten und einem besseren Verständnis für die unternehmensinternen Prozesse (die Entstehung des Produktes) und erhöht somit die Problemlösungskompetenz der Mitarbeiter (vgl. Abschnitt III.3). Die umständlichen Genehmigungsverfahren des traditionellen betrieblichen Vorschlagswesens und die damit verbundenen langen Bearbei-

tungszeiten können entfallen, Verbesserungsvorschläge werden schneller implementiert. Hierdurch erhöht sich die Innovationsrate von unternehmensinternen Verfahren und Prozessen und damit die Fähigkeit, auf dynamische Umweltbedingungen ebenso dynamisch zu reagieren.

Wird der „Weg durch die Instanzen“ abgeschafft und der hierarchische Koordinationsbedarf durch die Einführung teilautonomer Gruppen reduziert, so können ganze Hierarchieebenen abgebaut und die Gemeinkosten dadurch erheblich reduziert werden.¹⁶ Werden Arbeitsaufgaben in größere Teilprozesse zusammengefaßt und diese Aufgaben an Gruppen von Mitarbeitern delegiert, so reduziert sich die Anzahl der Organisationseinheiten mit festumrissenen Aufgabengebieten und damit die Anzahl der Schnittstellen. Es darf jedoch nicht übersehen werden, daß der Abbau von Hierarchien die Koordination zwischen operativen Einheiten zunächst durchaus erschweren kann. Es fallen ja gerade die Ebenen weg, deren Hauptaufgaben es waren, Informationen zu kanalisieren und Schnittstellen abzustimmen. Es ist deshalb notwendig, das hierarchische Schnittstellenmanagement durch ein horizontales zu ergänzen bzw. zu ersetzen. Dies gilt insbesondere für operative Einheiten, die Teil desselben Geschäftsprozesses sind. Produkte, Prozesse und Strukturen kontinuierlich zu verbessern erfordert oft die simultane Veränderung in verschiedenen Geschäftsbereichen und somit eine enge Koordination und Kooperation über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg. Bereichsübergreifende Projektgruppen und die direkte horizontale Kommunikation und Kooperation zwischen operativen Einheiten gewinnen an Bedeutung. Als Beispiel seien hier lediglich die multifunktionalen Produktentwicklungsteams mit Spezialisten aus Marketing, Forschung und Entwicklung, Produktionsplanung und Produktion genannt, in die auch Kunden und Zulieferer zunehmend eingebunden werden. Zu einer intensiveren innerbetrieblichen Kooperation gesellt sich folglich eine intensivere Kommunikation und Kooperation auch mit Kunden und Zulieferern. Die enge Kooperation zwischen Experten aus den verschiedenen Bereichen (und Unternehmen) erlaubt es, die verschiedenen Teilaktivitä-

ten des Entwicklungsprozesses simultan auszuführen (simultaneous engineering) und so die Entwicklungszeiten erheblich zu reduzieren.¹⁷

Auf eine hierarchische Kommunikation, Koordination und Kontrolle kann natürlich nicht vollständig verzichtet werden. Es bleibt Aufgabe der Führung, die Verantwortungsbereiche einzelner Gruppen gegeneinander „abzugrenzen“, die Unternehmensgesamtziele in Form von Leistungszielen für die einzelnen Gruppen zu operationalisieren und die Zielerreichung zu kontrollieren. Auch hierbei wird es allerdings sinnvoll sein, die Mitarbeiter intensiv zu beteiligen; ihr Expertenwissen wird die Qualität der Zielvereinbarungen in der Regel verbessern. Auch erhöht sich die Akzeptanz der Zielvorgaben bei den Mitarbeitern, ihre Motivation nimmt zu. Gerade bei Zielvorgabe oder -vereinbarung und Zielkontrolle sind formelle Informations- und Kommunikationskanäle zunehmend durch direkte persönliche Kommunikation und den Dialog zwischen Mitarbeiter und Führungskraft zu ersetzen.

2. Motivation stärken: Experimentierfeld Anreizsysteme und Unternehmenskultur

Das *hierarchische Organisationsmodell* zielt darauf, individuelles Fehlverhalten durch konkrete, explizite Arbeitsanweisungen mit stark reduzierten Handlungsoptionen zu vermindern. Die individuellen Leistungen sind dabei im Idealfall einfach meßbar, zurechenbar, folglich auch leicht zu kontrollieren. Die Mitarbeiter werden, wie schon oben erwähnt, überwiegend als technische Produktionsfaktoren oder auch als Risikofaktoren für den reibungslosen Produktionsprozeß angesehen. Dem „menschlichen Faktor“ wird mithin von vornherein eher Mißtrauen entgegengebracht als Offenheit und Vertrauen. Hohe Leistungsbereitschaft und individuelles Engagement — als Ausdruck hoher intrinsischer Motivation oder Moral der Mitarbeiter — sind keine tragenden Bestandteile dieser Konzeption; explizite Verträge und extrinsisches Motivieren stehen im Vordergrund.¹⁸

Dies ist vom Grundsatz her anders im Modell der *partizipativen Unternehmensorganisation*. Die zunehmende Bedeutung von individueller Verantwortung im Rahmen größerer Entscheidungsfreiheit geht einher mit einer zunehmenden Bedeutung informeller Vereinbarungen (impliziter Verträge) über Leistung und Gegenleistung. Dies fördert und fordert ein höheres Maß an intrinsischer Motivation zum Wohle des Unternehmens *und* des Mitarbeiters. „Gut geführte Unternehmen versuchen heute, relativ mehr als bisher über intrinsische Motivation, über Moral, Vertrauen, Unternehmenskultur, etc. zu steuern, denn gerade diese Fähigkeit macht ein Unternehmen in der heutigen extrem dynamischen Wirtschaft flexibel und anpassungsfähig“ (Homann 1995: 26).

Die stärkere Delegation von Verantwortung und Entscheidungskompetenz im Modell der partizipativen Unternehmensorganisation hat zur Folge, daß den Handlungen der einzelnen Mitarbeiter (insbesondere auf den unteren Hierarchieebenen) eine deutlich größere Bedeutung für den Gesamterfolg des Unternehmens zukommt als im hierarchischen Organisationsmodell. Gleichzeitig bergen die erweiterten Freiräume die Gefahr des Mißbrauchs, des opportunistischen Verhaltens bezüglich der Erbringung des individuellen Leistungsbeitrags und/oder der Weitergabe von Information. Mit der Reorganisation der innerbetrieblichen Koordinations- und Entscheidungsstrukturen müssen deshalb immer auch umfassende Änderungen der materiellen und immateriellen Anreizsysteme und der Unternehmenskultur einhergehen. Die Koordination über hierarchische Anweisung und die Eingrenzung von Freiräumen muß zu wesentlichen Teilen durch eine „Koordination über die Motivation der Beteiligten“ ersetzt werden. Es gilt, Organisationsstrukturen und -regeln zu etablieren, die die Mitarbeiter dazu motivieren, die erweiterten Handlungsspielräume auf der Basis eigener Kompetenz so auszufüllen, wie es für die Erreichung des Unternehmensziels am besten ist. Neben die Aufgabe des „Freiräumens“ tritt notwendig die Aufgabe, eine (größtmögliche) Identifikation der Mitarbeiter mit der Unternehmenszielsetzung herzustellen. Dabei kann es nicht darum gehen zu negieren, daß Unternehmen zweckrational

konzipierte, auf Gewinnerzielung ausgerichtete Organisationen sind; vielmehr geht es darum, die Mitarbeiter im Rahmen dieses „Zweckbündnisses“ als vollwertige Partner anzuerkennen und mit ihnen eine Art Generalvertrag darüber zu schließen, nach Kraft und Kompetenz auf das Unternehmensziel hinzuwirken. Neben die Führungsaufgabe des Freiräumens tritt also die Aufgabe des Überzeugens und Werbens um Akzeptanz sowie des Vereinbarens eines Leistungsspektrums innerhalb des gemeinsam erarbeiteten Zielverständnisses sowie der (gemeinsamen) Prüfung des Erreichten.

Zwar gehen von den erweiterten Freiräumen und einer verbesserten Akzeptanz der Unternehmenszielsetzung — allgemeiner: von einer adäquaten Unternehmenskultur — selbst bereits erhebliche positive Motivationseffekte aus, doch bedürfen sie der Ergänzung und der Verknüpfung mit Instrumenten der extrinsischen Motivierung und Verhaltenssteuerung. Auch hierbei gilt es jedoch umzudenken, da die in vielen Unternehmen derzeit noch dominierenden Anreizinstrumente — vertikale Karrierewege mit statusabhängiger Entlohnung (Angestellte) und Akkordentlohnung (Arbeiter) — aufgrund der im vorigen Kapitel beschriebenen organisatorischen Änderungen (Abbau der Hierarchien, erweiterte Aufgabenbereiche und zunehmende Bedeutung der Gruppenarbeit) erheblich an Effektivität verlieren werden.

Im folgenden werden wir zunächst das *Verhältnis von (intrinsischer) Motivation und (extrinsischer) Motivierung* beleuchten. Denn sowohl bei der theoretischen Diskussion als auch bei der praktischen Umsetzung muß die unabdingbare Verknüpfung der beiden zentralen Aspekte der Motivation und Verhaltenssteuerung im Unternehmen jederzeit im Blickfeld bleiben. Danach gehen wir auf einige wichtige Elemente intrinsischer Motivation (Unternehmensverfassung und -kultur, Freiräume und gemeinsames Zielverständnis) und extrinsischer Motivierung (Entgelt- und Beteiligungssysteme sowie Beschäftigungssicherheit) ein.

(i) *Zum Verhältnis von Motivation und Motivieren*¹⁹

Es wird hier die These vertreten, daß das Verhältnis von *intrinsischer Motivation und extrinsischer Motivierung grundsätzlich komplementär* ist und nur in einer gewissen (engen) Bandbreite substitutiv.²⁰ Die Motivation und Verhaltenssteuerung über (i.e.S.) ökonomische Anreize (extrinsische Motivierung) und über Moral und Unternehmenskultur (intrinsische Motivation) ergänzen und bedingen sich in ihrer Wirkung.

Eine erfolgreiche Motivation und Verhaltenssteuerung über angemessene materielle Anreize fordert und fördert gleichermaßen eine Vertrauen, Kooperation und Gegenseitigkeit betonende Unternehmenskultur: Die erweiterten Entscheidungs- und Handlungsfreiräume, die zunehmende Interdependenz individueller Arbeitsaufgaben und die veränderten Leistungsanforderungen (Stichworte: „Qualität statt Quantität“, „Kopfarbeit statt Handarbeit“) haben zur Folge, daß die vom einzelnen Mitarbeiter erwartete Leistung a priori kaum exakt beschrieben werden kann und daß die von ihm tatsächlich erbrachte Leistung immer schwerer (zeitnah) zu messen bzw. zu bewerten ist. Die Abwicklung der Austauschbeziehungen innerhalb des Unternehmens erfolgt deshalb *notwendigerweise* über Verträge, die Leistung und Gegenleistung nur unvollständig beschreiben können. Eine vollständige Beschreibung und schriftliche Festbeschreibung von Leistung und Gegenleistung wäre auch *nicht sinnvoll*, da sie eine flexible Anpassung der organisationsinternen Austauschbeziehungen an sich ändernde Anforderungen erschweren würde. Unvollständige Verträge werden somit zur notwendigen Bedingung für eine hohe Anpassungsflexibilität von Unternehmen.

Die Erwartung der Mitarbeiter, daß Leistung und Gegenleistung in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen, ist im Falle unvollständiger Verträge letztlich eine Frage des Vertrauens. Der Mitarbeiter muß darauf vertrauen können, daß die für eine gewisse Leistung versprochene Gegenleistung auch tatsächlich erbracht wird, obwohl er die entsprechende Zusage nicht schwarz auf weiß besitzt. Ebenso

muß die Unternehmensleitung dort, wo sie in Vorleistung geht, darauf vertrauen (können), daß die Mitarbeiter die implizit vereinbarte Gegenleistung erbringen. Um Unternehmensleitung und Mitarbeiter dazu zu veranlassen, die impliziten Vertragsbestandteile nach Kräften zu erfüllen, kommt ein „Verhalten als Instrument zum Einsatz, das prima facie als ‘Moral’ i.w.S. erscheint und das von den Beteiligten auch als ‘Moral’ wahrgenommen wird. Es enthält Elemente wie kooperative Einstellung, Identifikation mit dem Unternehmen, Offenheit der Kommunikation, Teamgeist, wechselseitige Ermunterung und Anerkennung, gemeinsam geteilte Vorstellungen von ‘Gerechtigkeit’ und ‘Fairness’ in den Interaktionen u.a.m.“ (Homann 1995: 23).²¹ Unternehmenskultur und „Moral im Sinne eines Handelns aus innerer normativer Einstellung bzw. entsprechender intrinsischer Motivation“ (Homann 1995: 29) erfüllen Steuerungsfunktionen; sie senken die Transaktionskosten der Vereinbarung und der Abwicklung flexibler Übereinkommen über Leistung und (materieller oder immaterieller) Gegenleistung. Sie sind die Voraussetzung, um die impliziten Vereinbarungen zu treffen und zu vollziehen, auf denen materielle Anreizsysteme (wie erfolgs- und leistungsabhängige Entlohnungs- und Beförderungssysteme) zunehmend beruhen müssen. Sie dienen also dazu, unvollständige bzw. implizite Verträge zu vollziehen, indem sie die Lücken der formalen Abmachungen füllen, „ohne sie zu schließen“ (Wolff 1994:143).

Gleichzeitig fördert eine angemessene materielle Beteiligung der Mitarbeiter langfristig die Entwicklung einer solchen Unternehmenskultur und stützt die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Denn Vertrauen, Kooperation und Gegenseitigkeit stützende unternehmensinterne Normen sind nicht einfach vorgegeben. Sie müssen immer erst durch institutionelle Gestaltung und individuelles Verhalten erarbeitet und gepflegt werden, um als Motivations- und Steuerungsinstrument „eingesetzt“ werden zu können. Unternehmenskultur und Moral können nur dann Steuerungsfunktion übernehmen, wenn sie eine ökonomische Basis haben, „die immer zugleich zu beachten, zu erhalten und an veränderte Bedingungen anzupassen ist“ (Homann 1995: 29).

So wie neue, dezentrale Entscheidungsstrukturen und implizite Anreizsysteme nur dann befriedigend funktionieren werden, wenn es gelingt, eine von Vertrauen, Kooperation und Beteiligung geprägte Unternehmenskultur zu entwickeln, so hängt deren Entwicklung davon ab, daß auch eine sie stützende Entscheidungs- und Anreizstruktur eingeführt wird. Besonders wichtig ist dabei ein direktes Anreizsystem (bestehend aus monetären und nichtmonetären Anreizen), das mit der Unternehmenskultur und den durch sie betonten Werten und Handlungsweisen konsistent ist. Werden bestimmte Werte durch das Management betont, gleichzeitig aber andere Werte oder Handlungen (materiell) belohnt, so wird dies nicht zu einer Etablierung der propagierten Werte (in der Unternehmenskultur) führen, sondern allenfalls zu Verwirrung und Zynismus. „Wenn die ‘harten’ Faktoren wie Entlohnungsschema, Aufstiegsregelung u.ä. von den Akteuren für ‘ungerecht’ gehalten werden, dann werden sie das Ansinnen der Unternehmensleitung, sich moralisch bzw. kooperativ zu verhalten, als eine Zumutung, als Ausbeutung empfinden“ (Homann 1995: 25). Moral „erodiert, wenn moralisches Verhalten systematisch und auf Dauer ausgebeutet wird“ (Homann 1995: 30).

Die Fähigkeit eines Unternehmens, das Denken und Handeln seiner Mitarbeiter über intrinsische Motivation, über Moral und eine angemessene Unternehmenskultur zu steuern, erhöht die Flexibilität und die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens und stellt somit in dem heute sehr dynamischen Unternehmensumfeld einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor dar. Eine solche flexible „moralische Steuerung“ ist jedoch nur auf der Grundlage angemessener ökonomischer Anreizstrukturen möglich.

(ii) Elemente intrinsischer Motivation

Der wesentliche Aspekt jedes Anreiz- oder Motivationsproblems besteht in der Kontrolle der Interessenkonflikte, die sich daraus ergeben, daß die beteiligten Personen unterschiedliche Wertvorstellungen haben und unterschiedliche Ziele verfolgen. Würden die Wertvorstellungen und Ziele aller Organisationsmitglieder vollständig übereinstimmen, bestünde keine Notwendigkeit,

zusätzliche Anreize für konformes Verhalten zu schaffen; die erwünschten Handlungen würden schon aus eigenem Antrieb heraus gewählt. Dementsprechend könnte versucht werden, die Verschiedenheit der Ziele und Wertvorstellungen der Organisationsmitglieder durch eine entsprechende Auswahl der Mitarbeiter, durch die Beeinflussung der individuellen Werte und Ziele oder durch eine Anpassung der Unternehmensziele soweit zu vermindern, daß keine wesentlichen Interessenkonflikte mehr bestünden. Sicherlich ist eine solche vollständige Übereinstimmung der Wertorientierungen und Ziele aller Organisationsmitglieder auch langfristig niemals zu erreichen. Auch ist eine übermäßige Vereinheitlichung von Vorstellungen und Denkweisen der Mitarbeiter gar nicht wünschenswert, da deren Verschiedenheit eine wichtige Quelle für Kreativität und Innovation darstellt. Dennoch sollte angestrebt werden, daß sich die Ziele des einzelnen und die Ziele des Unternehmens zumindest annähern und daß die Mitarbeiter die Unternehmensziele akzeptieren und sich soweit wie möglich mit diesen identifizieren.

Freilich müssen sich auch die Mitarbeiter akzeptiert fühlen. In modernen Gesellschaften haben die Bürger umfassende Rechte, die — mit einem tendenziell ansteigenden Bildungs- und Einkommensniveau — zu einem hohen Maß an Selbstbewußtsein gegenüber Autoritäten geführt haben. In diesem Prozeß hat sich auch die Neigung zu sinnerfüllter Lebensgestaltung verstärkt und mit ihr die Unzufriedenheit mit fremdbestimmten und in ihrer Begründung wenig transparenten Anweisungen im Arbeitsleben. Die Bedürfnisse nach Unabhängigkeit, Selbstentfaltung und Handeln in eigener Kompetenz werden in straff hierarchisch geführten Organisationen nicht hinreichend befriedigt, mit all den zu erwartenden Folgen für die innere Einstellung zur Arbeit, also der Arbeitsmoral, der intrinsischen Motivation.²² Die hierarchische Organisation und das ihr zugrundeliegende Menschenbild haben die ohnehin bestehenden Interessengegensätze zwischen Unternehmen und Mitarbeitern verstärkt und auf diese Weise zu eher funktionslosen Konflikten geführt, die das gemeinsame Erreichen der Zielsetzung des Unternehmens erschweren.

Wenn den Mitarbeitern eine komplexe Aufgabengestaltung im wahrsten Sinne des Wortes zugemutet wird, dürften die Mitarbeiter auf eine solche Herausforderung positiv reagieren, wird dies doch als Zeichen persönlicher und fachlicher Kompetenz gedeutet. Das Bemühen, ganzheitliche Aufgabenprozesse zu bewältigen, verdrängt die demotivierende Vorstellung, doch nur ein wirkungsloses Rad im Getriebe des Unternehmens zu sein; weite Entscheidungsbefugnisse vermitteln das herausfordernde Gefühl, Verantwortung zu tragen; ein intensiver Dialog über die Qualität der Aufgabenerfüllung mit Blick auf vereinbarte Ziele kann eine Basis für Zufriedenheit und Entwicklungsperspektiven darstellen, zumal dann, wenn die Mitarbeiter auch in über ihren eigentlichen Aufgabenbereich hinausgehende Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Erweiterte Entscheidungskompetenzen und Handlungsspielräume und, allgemeiner, eine Partizipation und Kooperation betonende Unternehmenskultur erhöhen die intrinsische Motivation der Mitarbeiter, da sie das „Ausmaß empfundener Selbstbestimmung und Wertschätzung erhöhen“ (Brandes und Weise 1994: 10).²³

Die bestehende Unternehmenskultur in einem solchen Sinne weiterzuentwickeln wird von den von uns befragten Führungskräften als eine der wichtigsten Aufgaben des gesamten Umstrukturierungsprozesses betrachtet (Bickenbach und Soltwedel 1995: Anhang 5). Dabei sind sie sich der Schwierigkeit dieser Aufgabe durchaus bewußt. Die überwiegende Mehrheit der Führungskräfte weiß, daß eine Kooperation, Partizipation und Vertrauen betonende Unternehmenskultur nur in einem kontinuierlichen, interaktiven Prozeß zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern entwickelt werden kann. Allenfalls langfristig kann die Unternehmenskultur systematisch verändert werden (vgl. Abschnitt IV.1).

Eine derartige Neuorientierung in der Führungsphilosophie ist natürlich nicht (ausschließlich) als eine einseitige Leistung im Sinne einer Bringschuld des Unternehmens zu sehen. Das Erweitern der Freiräume durch die Unternehmensleitung setzt Vertrauen in die Fähigkeiten und die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter voraus. In den erweiterten Freiräumen manifestiert sich somit ein Vertrauensvorschuß der Un-

ternehmensleitung, der durch die erbrachten Leistungen der Mitarbeiter immer wieder neu gerechtfertigt werden muß. Im Falle der Bestätigung des Vertrauens können die Freiräume schrittweise erweitert werden. Mit der veränderten Einstellung zu den Mitarbeitern und zur Bewertung ihrer Leistung entfällt für die Unternehmensführung nämlich nicht die Notwendigkeit der Leistungskontrolle, noch begibt sie sich des Rechtes hierzu.

Umgekehrt erfordert das eigenständige Ausfüllen der Freiräume durch die Mitarbeiter auch ein erhebliches Maß nicht nur an Selbstvertrauen, sondern auch an Vertrauen in die Unternehmensleitung. Unternehmen, denen es gelingt, ein Klima der Kooperation und des Vertrauens zu etablieren, werden stärker von Teamproduktion und Dezentralisierung profitieren können als solche, die weiterhin ausschließlich oder doch überwiegend auf formale Anreizstrukturen, Mißtrauen und Kontrolle setzen. Vorgesetzte müssen also einen Weg finden, Kooperation und Vertrauen bei und unter den Mitarbeitern zu fördern und auch sich selbst glaubhaft dazu zu verpflichten, sich kooperativ zu verhalten und eventuelle Vorleistungen ihrer Mitarbeiter zu honorieren.

Das Vertrauen der Belegschaft in die Kooperationsbereitschaft der Führung läßt sich grundsätzlich über zwei Wege fördern. Der erste besteht darin, eine Reputation dafür aufzubauen, die Kooperation und das Vertrauen der Mitarbeiter nicht zugunsten kurzfristiger Eigeninteressen zu mißbrauchen. Hierzu können die einfache Mitteilung der Kooperationsabsicht, die Verwendung von Symbolen und die Demonstration der Glaubwürdigkeit durch viele kleine Beispiele beitragen. Der zweite Weg besteht darin, sich selbst der Möglichkeiten zu berauben, die Kooperationsbereitschaft und das Vertrauen der Mitarbeiter auszunutzen bzw. die Kosten solcher Handlungen zu erhöhen. Vorgesetzte können sich sichtbar der Möglichkeiten entledigen, einseitig zu intervenieren oder bestimmte Verhaltensweisen zu kontrollieren. Dies reicht von einfachen Akten wie der Abschaffung der Stempeluhr, die die Führung der Kontrolle der Anwesenheit berauben (bzw. diese erheblich verteuern), bis hin zur Einführung unternehmensverfassungsmäßig abgesicherter Mitbestimmungs-

rechte und Informationspflichten.²⁴ Die bewußte Akzeptanz der Mitbestimmung und ihre Ausgestaltung und Weiterentwicklung können somit als Gradmesser der Kulturentwicklung verstanden werden und als ein Signal dafür, wie ernst man es mit der Neuorientierung der Führungsphilosophie meint.

Die Regeln der betrieblichen Mitbestimmung können ökonomisch als Instrumente der Steuerung bei unvollständigen Verträgen interpretiert werden. Sie ergänzen die Funktion der Unternehmenskultur, Normen des Umgangs miteinander festzulegen, und sie können helfen, diese abzusichern. Daß diese Normen oder Regeln teilweise in Gesetzesform gefaßt wurden, ist — solange sie ein ausreichendes Maß an Gestaltungsfreiheit belassen — nicht ein Nachteil, sondern durchaus ein Vorteil.²⁵ Denn der Umgang mit Vertrauen und Moral ist delikat. Vertrauen muß sorgsam gepflegt werden, um Rückschläge zu vermeiden. Es gilt hier nicht: „wie gewonnen, so zerronnen“, vielmehr besteht eine offenbare Asymmetrie: Moral und Vertrauen sind schwer zu erringen, aber leicht zu verspielen. „Wenn Moral einmal eine wichtige Größe im Leistungserstellungsprozeß des Unternehmens geworden ist, u.U. in einem Jahre dauernden Prozeß der Sensibilisierung und Implementation, dann ist sie ‘unteilbar’ in dem Sinne, daß sie nicht im Einzelfall opportunistisch einfach mal suspendiert werden kann. Ein Unternehmen, das beträchtlich in die moralische Integrität nach innen und nach außen investiert hat, kann nicht um eines singulären Vorteils willen die moralische Bewertung aussetzen, ohne daß dies Folgen hätte. Moralkapital, in langwierigen Prozessen aufgebaut, verzehrt sich bei offener Mißachtung durch das Unternehmen ebenso schnell wie das Image einer Bank, die ins Gerede geraten ist“ (Homann 1995: 24). Und nicht nur ein tatsächlicher Vertrauensbruch kann zu einer Zerstörung des Vertrauens führen, bereits ein (möglicherweise allein) auf Mißverständnissen beruhender vermeintlicher Vertrauensbruch kann zu einer nachhaltigen Verschlechterung des Vertrauensverhältnisses zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft führen. Deshalb ist es sinnvoll, die Steuerung unvollständiger Verträge nicht allein auf leicht enttäuschbares Vertrauen zu stützen, sondern *auch*

auf gesicherte Rechte. „Dort wo deren Gewährleistungen nicht mehr greifen, ist für Vertrauensbeweise noch viel Platz“ (Kreuder 1995: 112).

(iii) Elemente extrinsischer Motivierung

Es wäre blauäugig, daran vorbeizugehen, daß Interessenkonflikte zwischen Unternehmensleitern, Unternehmensleitung und Mitarbeitern sowie zwischen Mitarbeitern bestehen bleiben. Sie können selbst im Falle einer angemessenen Unternehmenskultur kaum vollständig beseitigt werden. Die Interessen und Ziele einzelner Mitarbeiter werden immer mehr oder weniger von den Unternehmensgesamtzielen abweichen. Es bedarf daher zusätzlicher Instrumente der Anreizgestaltung, um die verschiedenen Interessen zu harmonisieren und das Verhalten der Mitarbeiter auf die Ziele des Unternehmens hin auszurichten. Vor allem die Entlohnung dürfte hierbei eine wichtige Rolle spielen. Aus Sicht der Beschäftigten kann Geld wesentlich vielseitiger zur Bedürfnisbefriedigung genutzt werden als andere Gegenleistungen des Unternehmens. Mit Geld können sowohl materielle als auch immaterielle Bedürfnisse befriedigt werden, vor allem spielt es auch bei der Selbstverwirklichung und der Erreichung der individuellen Ziele in anderen Lebensbereichen eine wichtige Rolle. Für das Unternehmen sind monetäre Anreize leichter und unmittelbarer zu beeinflussen als nichtmonetäre Anreize wie etwa das Betriebsklima. Trotz der Diskussion um den Wertewandel in der Gesellschaft sind monetäre Anreize deshalb nach wie vor eines der wichtigsten Instrumente zur Motivierung der Mitarbeiter und zur Ergänzung und Stützung ihrer intrinsischen Motivation.²⁶ Das Entgeltsystem wird deshalb auch in Zukunft eines der zentralen Elemente jedes betrieblichen Anreizsystems darstellen, freilich steckt hier „der Teufel im Detail“.²⁷

Die Anreizwirkungen betrieblicher Entgeltsysteme gehen vor allem von den variablen (leistungs- und erfolgsabhängigen) Entgeltanteilen aus; diese müssen natürlich hoch genug sein, um überhaupt einen Motivierungseffekt auslösen zu können.²⁸ Entscheidend für eine zusätzliche Motivierung und eine adäquate Verhaltenssteuerung über eine variable Entlohnung ist dabei jedoch,

daß geeignete Größen zur Bestimmung der variablen Entgeltkomponente verwendet werden. Hierbei sind vor allem zwei Aspekte zu beachten:

- Die Kriterien, die zur Berechnung der variablen Entgelthöhe herangezogen werden, müssen zumindest teilweise unter der Kontrolle des Mitarbeiters stehen. Das Entgeltsystem wird überhaupt nur dann motivieren, wenn die Mitarbeiter tatsächlich erkennen können, in welcher Weise sie durch ihr eigenes Verhalten die Entgelthöhe beeinflussen können. Transparenz ist hierbei sehr wichtig.
- Die Motivierung wird sich auf diejenigen Arbeitsinhalte bzw. Leistungskomponenten konzentrieren, die besonders gefördert werden. Dies kann zu Lasten nicht berücksichtigter Leistungskomponenten und Arbeitsinhalte gehen. Eine zu enge Auswahl oder eine falsche Gewichtung der Leistungskriterien können daher zu einer erheblichen Fehlsteuerung und (insbesondere langfristig) zu erheblichen negativen Anreizeffekten führen.

Leistungsabhängige Entgeltsysteme können also nur dann zielgerichtet motivieren, wenn sie an die jeweiligen Arbeitsaufgaben und Leistungsanforderungen angepaßt sind. Diese allerdings verändern sich im Rahmen der organisatorischen Veränderungen teilweise dramatisch; mit ihnen müssen sich auch die Entgeltsysteme entsprechend verändern. In erster Linie muß der leistungsabhängigen Entlohnung zukünftig ein komplexerer Leistungsbegriff zugrunde gelegt werden, als dies etwa beim Akkordlohn bisher der Fall war. Die von den Mitarbeitern geforderte (und finanziell zu fördernde) Leistung bezieht sich nicht mehr nur auf ein Leistungskriterium wie etwa die Mengenleistung. Es wird auch nicht mehr nur eine höhere Intensität ihres Arbeitseinsatzes gefordert, sondern im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses eine stete Optimierung der Produkte und Prozesse.

Der Forderung, Freiräume verantwortungsvoll auszufüllen, muß entsprechen, wie das damit verbundene Risiko behandelt wird. Verhaltens- und Denkstrukturen können nicht geändert werden, wenn dasselbe Denken und Verhalten be-

lohnt wird wie zuvor. So haben die organisatorischen Anreizstrukturen einen erheblichen Einfluß auf die Risikoeinstellung der Mitarbeiter und ihre Bereitschaft zu unternehmerischem Verhalten. Ein Unternehmen, das Fehler und Rückschläge finanziell übermäßig „bestraft“, erzeugt eine Kultur, in der es den Mitarbeitern als nicht opportun erscheint, größere Risiken einzugehen. Sollen Innovationsbereitschaft und unternehmerisches Verhalten auf Seiten der Mitarbeiter gefördert werden, so erfordert dies nicht nur die (finanzielle) Belohnung erfolgreicher Innovation, sondern auch eine (partielle) Absicherung der Mitarbeiter gegenüber den (finanziellen) Auswirkungen von Mißerfolgen und Fehlern. Fehler sind immer auch und zuallererst ein Zeichen für die Bereitschaft, Risiken einzugehen. Dies bedeutet freilich nicht, daß die Mitarbeiter vollständig gegenüber negativen Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Handlungen abgeschirmt werden sollen. Wahrscheinlich bedarf aber eine Kultur des Mutmachens eines Vorgehens, bei dem ein verantwortungsbewußter Wagemut im Falle eines Erfolges stärker honoriert als im Falle eines Mißerfolgs sanktioniert wird.

Aufgrund der zunehmend komplexen und stärker interdependenten Aufgabenstellungen sind obige Kriterien für eine adäquate variable Entlohnung nicht leicht zu erfüllen. Insbesondere ist es oft nicht mehr möglich (oder nicht sinnvoll), die Beziehung zwischen individueller Leistung und Erfolg und der jeweiligen (variablen) Entgeltzahlung allein durch eine schriftlich fixierte Formel herzustellen. An die Stelle einer explizit festgeschriebenen Formel müssen oft subjektive Beurteilungen von Leistung und angemessener Entgeltzahlung treten. Eine individuell leistungsgerechte Entlohnung kann oft nur noch an subjektiven Leistungsbewertungen (durch Vorgesetzte) festgemacht werden. Implizite Vereinbarungen müssen daher explizite Verträge zunehmend ergänzen; objektive Leistungskennziffern werden dabei häufig durch ein gemeinsames Verständnis von Vorgesetztem und Mitarbeiter über den jeweiligen Leistungsbeitrag ersetzt werden müssen. Zudem tritt die direkte, zeitnahe Gegenleistung zurück hinter die begründete Erwartung einer späteren Gegenleistung. Das Zustandekommen und die Abwicklung sol-

cher Vereinbarungen verlangt einen umfassenden Dialog (in Form von Beteiligungs- und Zielgesprächen) zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter und ein Klima des Vertrauens und der Kooperation. Dialog und Vertrauen werden so auch hier zur grundlegenden Voraussetzung für die Möglichkeit extrinsischer Motivierung.

Nicht nur von der angemessenen Gestaltung (individuell) leistungsabhängiger Entlohnungssysteme, sondern auch von der Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg (bzw. Gewinn) des Gesamtunternehmens gehen nach überwiegender Meinung der von uns befragten Führungskräfte erhebliche positive Effekte auf die Identifikation und die Motivation der Mitarbeiter aus. Ähnliche positive Effekte erwartet die Mehrheit der befragten amerikanischen Führungskräfte (aber nur ein knappes Viertel der deutschen) auch von einer Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer (Bickenbach und Soltwedel 1995: Anhang 4c).²⁹

Bei der konkreten Ausgestaltung von Erfolgsbeteiligungsmodellen bedarf es der Festlegung der organisatorischen Bereiche, an deren Erfolgen der Mitarbeiter beteiligt werden soll (Unternehmensebene, Profit-Center, Geschäftsbereich oder Arbeitsgruppe). Dabei sind Kombinationen verschiedener Unternehmensebenen denkbar, wobei die Gewichtung für verschiedene Mitarbeitergruppen durchaus unterschiedlich ausfallen wird. Ähnlich wie bei der Überlegung zum individuell leistungsbezogenen Entgelt sollte den jeweiligen Mitarbeitergruppen klar werden, daß sie in ihrem Kompetenzrahmen Einfluß auf die Höhe des Erfolges und damit auch auf ihre (Beteiligungs-)Prämie haben; so dürfte z.B. die Ebene des Gesamtunternehmens im Managementbereich höher gewichtet werden als auf der Mitarbeitererebene.

Im allgemeinen wird es deshalb auch nicht ausreichen, allein auf allgemeine Gewinnbeteiligungssysteme zu vertrauen oder auf Gruppenanreizsysteme, bei denen ausschließlich die Gruppenleistung als Basis für eine für alle Gruppenmitglieder einheitliche Entlohnung herangezogen wird. Trotz des Mangels an objektiven Leistungsindikatoren ist es wichtig, auch die individuelle Leistung, die oft im individuellen Beitrag zum Gruppenerfolg besteht, finanziell entsprechend zu honorieren, wenn die Motivation

der Mitarbeiter (auch) über leistungs- bzw. erfolgsabhängige Entlohnungssysteme gefördert werden soll. Die mangelnde individuelle Zurechenbarkeit des Erfolges schränkt die Anwendung des Erfolgsbeteiligungsinstrumentes ein. Organisatorische Veränderungen hin zu eindeutigeren Verantwortungsbereichen (Profit-Center) bieten hier möglicherweise einen besseren Ansatzpunkt, um die Identifikation der Mitarbeiter mit den jeweiligen Unternehmensbereichen oder Aufgabenfeldern zu erhöhen und damit auch die Motivationsebene zu erreichen.

Kann man darauf vertrauen, daß von einer Gewinn- oder Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter tatsächlich die erhofften motivations- und leistungserhöhenden Effekte ausgehen werden? In großen Unternehmen ist der Beitrag eines einzelnen Mitarbeiters zum Unternehmensgewinn relativ gering. Somit ist auch der Einfluß, den der einzelne Arbeitnehmer auf die Höhe der Gewinnkomponente seines Einkommens hat, nahezu verschwindend gering und rechtfertigt allein kaum deutlich größere Anstrengungen. Zwar profitieren alle Mitarbeiter des Unternehmens (oder des Profit-Centers) von dem erhöhten Arbeitseinsatz jedes anderen Mitarbeiters, gleichzeitig besteht für jeden Mitarbeiter aber die Versuchung, selbst keinen besonderen Einsatz zu zeigen, da sein Beitrag auf das Gesamtergebnis nur gering ist (Trittbrettfahrer-Problem).

Wichtiger als die direkten finanziellen Anreizwirkungen dürften deshalb insbesondere in großen Unternehmen und bei dem meist nur geringen Umfang der Beteiligung die indirekten Effekte einer Gewinn- oder Kapitalbeteiligung sein. Untereinander erhalten die Arbeitnehmer einen Anreiz, Normen gegenseitiger Kooperation und Leistungskontrolle zu entwickeln und zu stützen. Im vertikalen Verhältnis zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern symbolisiert eine Gewinn- oder Kapitalbeteiligung die Absicht der Unternehmensführung, ein kooperatives Betriebsklima zu begründen und die Arbeitnehmer als Partner anzuerkennen. Dies gilt zumindest dann, wenn sie Teil einer umfassenden Strategie der Arbeitnehmerbeteiligung (auch an den Entscheidungsprozessen) und nicht nur Instrument der Unternehmensfinanzierung oder Steuerersparnis ist. Die Einführung von Arbeit-

nehmergewinn- oder -kapitalbeteiligungen fördert eine von Teamgeist, Kooperation und Vertrauen geprägte Unternehmenskultur. Die Bedeutung der Kooperation für die Leistung der Gruppe bzw. der Gesamtunternehmung wird stärker ins Bewußtsein des Mitarbeiter gerückt. Das Kostenbewußtsein der Mitarbeiter und, allgemeiner, ihr Interesse für die (Gewinn-)Situation des Unternehmens werden erhöht.

Ein weiterer wichtiger Effekt einer Gewinnbeteiligung besteht darin, daß die Arbeitskosten des Unternehmens durch sie variabel werden, sich stärker an die wirtschaftliche Entwicklung und damit die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens anpassen. Sinken die Gewinne des Unternehmens, so sinken auch die Arbeitskosten. Die dadurch bedingte, erhöhte Flexibilität der Lohnsumme reduziert den Druck auf die Unternehmensleitung, die Lohnkosten in Krisenzeiten über Entlassungen (oder Kurzarbeit) anzupassen. Sie senkt die Kosten, eine Selbstverpflichtung der Unternehmensleitung zur Beschäftigungssicherheit auch in Krisenzeiten einzuhalten, und macht sie dadurch glaubwürdiger.³⁰

Gerade im Zusammenhang mit der Einführung neuer Organisationsformen (und Produktionstechnologien) und in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit gehen von der Gefährdung des Arbeitsplatzes erhebliche negative Motivationseffekte aus. Als Gegenleistung für ihre Bereitschaft, bei der Einführung effizienzsteigernder Technologien oder Organisationsformen mit der Unternehmensleitung zu kooperieren, werden die Mitarbeiter eine implizite oder explizite Beschäftigungsgarantie von Seiten der Unternehmensleitung erwarten. Sonst wird man kaum erwarten können, daß die Mitarbeiter motiviert sind, im Rahmen kontinuierlicher Verbesserungsprozesse verstärkt Vorschläge zu machen und umzusetzen, die Arbeitsproduktivität zu erhöhen; denn sie müssen ja befürchten, daß sie dadurch ihre eigenen Arbeitsplatz gefährden bzw. wegrationalisieren. Viele Unternehmen erfahren daher auch im gegenwärtigen Umstrukturierungsprozeß, daß Entlassungen von Mitarbeitern oft als Bruch eines impliziten Vertrages aufgefaßt werden und erhebliche demotivierende Effekte auch auf die verbleibende Belegschaft und über das Ende der

Entlassungen hinaus haben (Bickenbach und Soltwedel 1995: Anhang 4a).

Gerade das Beispiel Beschäftigungssicherheit macht deutlich, daß Kooperation und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft immer wieder gefährdet sind. Oft besteht kurzfristig sogar ein starkes Interesse auf Seiten der Unternehmensführung, entsprechende implizite Zusagen zu brechen. Dieses wird nur durch die langfristig anfallenden Kosten kontrolliert, die mit dem Zusammenbruch der Kooperation und der Verschlechterung des Vertrauensverhältnisses verbunden sind. Das Festhalten an solchen, kurzfristig oft recht kostspieligen Versprechungen ist deshalb insbesondere dann nicht leicht, wenn das Management unter dem Zwang steht, Kosten schnell reduzieren zu müssen — z.B. in einer schweren Rezession oder bei tiefgreifenden strukturellen Anpassungsprozessen.

Eine Beschäftigungsgarantie kann freilich nicht unkonditioniert gegeben werden. Die Bedingungen, unter denen diese Garantie ausgesetzt wird, sind im vorhinein eindeutig zu benennen. Sie müssen nachprüfbar sein, die Unternehmensführung muß die erforderlichen Informationen bereitstellen. Nur so kann verhindert werden, daß (unvermeidbare) Entlassungen als Vertrauensbruch angesehen werden. Grundsätzlich läßt sich das Vertrauen in die Unternehmensführung (und ihre Zusagen) nur durch eine weitaus größere Offenheit in der internen Informationspolitik erlangen, als sie gegenwärtig in den meisten Unternehmen praktiziert wird (vgl. Abschnitt IV.1).³¹

3. Potentiale fördern: Experimentierfeld Personal- und Führungskräfteentwicklung

Die Dezentralisierung und Delegation von Entscheidungskompetenz sowie Gruppen- und Projektarbeit sind grundsätzlich geeignet, das unternehmerische Denken und Handeln der Mitarbeiter zu fördern. Diese Instrumente werden jedoch weder effektiv funktionieren können noch die notwendige Akzeptanz finden, wenn die Mitar-

beiter nicht — auch über reine Fachfragen hinaus — über die wichtigsten unternehmensrelevanten Vorgänge umfassend informiert sind; zudem verlangt eine effektive Nutzung der erweiterten Freiräume und Entscheidungskompetenzen, daß die Mitarbeiter über entsprechende Rahmenqualifikationen verfügen.

Es kann kein Zweifel daran bestehen, daß auf die Führung und auf die Mitarbeiter in den Unternehmen infolge der organisatorischen Umgestaltung neue, erhöhte Qualifikationsanforderungen zukommen werden. Unternehmerisches Denken und Handeln setzt Fähigkeiten voraus, die von den Mitarbeitern nicht einfach nur gefordert, sondern in ihnen systematisch gefördert werden müssen. Auch wenn bisher erhebliche Potentiale der Mitarbeiter (besonders auf den unteren Hierarchieebenen) ungenutzt geblieben sind, bedeutet dies doch nicht, daß die Mitarbeiter in der neuen Organisation unmittelbar, d.h. ohne zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen, über die notwendigen Fähigkeiten verfügen können. Will man die unternehmerischen Potentiale der Mitarbeiter nutzen, müssen die Mitarbeiter nicht nur stärker in die Entscheidungsprozesse eingebunden werden, sondern sie müssen die neuen Rollen auch einüben und die offenbar werdenden Qualifikationsdefizite durch eine kontinuierliche Höherqualifizierung abbauen können. Die Effizienzpotentiale der geänderten innerbetrieblichen Strukturen und Prozesse lassen sich deshalb sicherlich nicht auf Knopfdruck, sondern nur nach und nach realisieren. Die Mitarbeiter brauchen Zeit, um die geforderten Fähigkeiten zu erwerben, deren Entwicklung durch die alten, tayloristischen Strukturen solange behindert oder gar verhindert wurde.

Am Beispiel eines Beschäftigten in der Fertigung kann schnell verdeutlicht werden, wie stark die Qualifikationsanforderungen hier mit der Einführung der neuen Organisationsprinzipien zunehmen. Erweiterte Aufgabeninhalte (z.B. um Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten) und der häufigere Aufgabenwechsel (innerhalb und zwischen den Arbeitsgruppen) verlangen eine erweiterte Fachkompetenz und funktionale Flexibilität der Beschäftigten. Ein kreatives und eigenverantwortliches Ausfüllen der zunehmenden Dispositions- und Handlungsspielräume verlangt ein

erweitertes Verständnis für die Gesamtzusammenhänge und -prozesse (auch der vor- und nachgelagerten Teams) sowie Grundkenntnisse in Problemanalyse- und Problemlösungstechniken. Die Zusammenarbeit innerhalb und zwischen den Arbeitsgruppen erfordert darüber hinaus auch ein erhebliches Maß an sozial-kommunikativen Fähigkeiten (Kommunikations-, Konfliktlösungs- und Kooperationsfähigkeit). Gruppenarbeit erfolgreich einzuführen erfordert somit eine umfangreiche vorbereitende und begleitende Qualifizierung der Gruppenmitglieder (und auch ihrer Vorgesetzten) im Hinblick auf ihre Fach- und, vor allem, ihre Methoden- und Sozialkompetenz.

Ähnliche Qualifikationsanforderungen wie für Mitarbeiter in der Fertigung ergeben sich auch für andere Beschäftigtengruppen. Letztlich geht es auf allen Ebenen — bei den Führungskräften ebenso wie bei den Mitarbeitern in Fertigung und Verwaltung — darum, die Flexibilität und die Fähigkeit zu unternehmerischem Denken und Handeln der Mitarbeiter zu fördern. Nur so lassen sich die Effizienzpotentiale der stärker partizipativen Unternehmensorganisation und -führung realisieren.

Nachdem die Diskrepanz zwischen Qualifikationsanforderungen und -potentialen in der Vergangenheit häufig durch eine anforderungsreduzierende Arbeitsorganisation, insbesondere eine zunehmende Arbeitsteilung (Taylorismus), geschlossen wurde, wird jetzt deutlich, daß entgegen früher häufig geäußerten Befürchtungen gerade die neuen Produktions- und Informationstechnologien diese Tendenz umgekehrt und zu einem hohen Qualifizierungsbedarf geführt haben. Flexible Maschinen verlangen flexible Organisationsformen sowie hochqualifizierte und flexible Mitarbeiter, damit ihre Potentiale voll genutzt werden können (vgl. Fußnote 10). Nicht eine generelle Reduktion der Beschäftigtenzahl, sondern die Notwendigkeit, die Qualifikation zu erhöhen, ist die wichtigste Konsequenz des technischen Fortschritts und der organisatorischen Veränderungen in den Unternehmen. Die Qualifikation der Mitarbeiter wird in vielen Unternehmen zum Engpaßfaktor werden.

Unsere Befragung reflektiert die vielfach beobachtete Tendenz auf den Arbeitsmärkten, daß

die Nachfrage nach weniger qualifizierten Mitarbeitern in fast allen Unternehmen abnehmen, während der Bedarf an hoch- und mehrfach qualifizierten Mitarbeitern eher zunehmen wird. Schon allein deshalb, weil nicht nur in einzelnen Betrieben, sondern in der gesamten Volkswirtschaft ein Mangel an hochqualifizierten und unternehmerisch denkenden und handelnden Arbeitskräften entstehen bzw. sich verschärfen wird, werden sich die Unternehmen bei der Erhöhung der Qualifikation ihrer Belegschaft nicht ausschließlich oder auch nur überwiegend darauf konzentrieren können, höherqualifizierte Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt zu suchen. Ein Unternehmen, das aus Kostengründen auf Investitionen in die Entwicklung seiner Mitarbeiter verzichtet, würde sich zudem wohl auch besonders schwer tun, die geeigneten Nachwuchskräfte anzuwerben und die dynamischeren seiner Mitarbeiter zu halten. Die kontinuierliche Entwicklung und Weiterqualifizierung der gesamten Belegschaft wird zur entscheidenden Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Dies gilt um so mehr, als die zu erwerbenden Fähigkeiten und Kenntnisse zunehmend arbeitsplatz- und betriebsspezifische Abläufe betreffen, die kaum und immer weniger aus übertragbaren (und zertifizierbaren) allgemeinen berufsfachlichen Qualifikationen bestehen.³²

Vor diesem Hintergrund mag es beunruhigen, daß bei der von uns durchgeführten Befragung nur eine klare Minderheit (26 vH) der befragten deutschen Führungskräfte angab, daß ihr Unternehmen beabsichtige, die Ausgaben für die Aus- und Weiterbildung in Zukunft deutlich zu erhöhen (Bickenbach und Soltwedel 1995: Anhang 7). Es bleibt zu hoffen, daß hier nicht kurzfristige Gewinn- und Kostenargumente dominieren, sondern daß die Mehrheit der Unternehmen nach neuen, effizienteren Formen der Weiterbildung und der Personalentwicklung suchen.

Eine solche Personalentwicklung ist nur in konstruktiver Interaktion von Führungskraft und Mitarbeiter möglich.³³ Die Bereitschaft zur Weiterbildung ist eine Bringschuld des unternehmerisch denkenden Mitarbeiters. Gleichzeitig hat aber auch die Führungskraft zunehmend Verantwortung für die systematische Entwicklung des Mitarbeiters zu übernehmen. Die Bera-

tung und Unterstützung der Mitarbeiter bei der Entwicklung ihrer Potentiale wird zu einer der wesentlichen Aufgaben jeder Führungskraft. Im Zentrum der Mitarbeiterentwicklung muß deshalb der Dialog zwischen Mitarbeiter und Führungskraft stehen. Regelmäßige Mitarbeiterentwicklungsgespräche sollten Übereinstimmung und Transparenz bezüglich der konkreten Zukunftsperspektiven des Mitarbeiters schaffen. Die Vorstellungen des Mitarbeiters und der Führungskraft über die berufliche Entwicklung des Mitarbeiters, die Analyse seiner Stärken und Defizite sowie die Diskussion und Festlegung zukünftiger Entwicklungsmaßnahmen und Einsatzmöglichkeiten sollten deshalb Themen jedes Mitarbeiterentwicklungsgesprächs sein.

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung arbeitsplatz- und betriebsspezifischer Fähigkeiten und Kenntnisse werden den unternehmensinternen und hier vor allem den Maßnahmen der Weiterbildung am Arbeitsplatz die größte Bedeutung für die Personalentwicklung zukommen.³⁴ Das Lernen muß so oft wie möglich am Arbeitsplatz stattfinden und so weit wie möglich in den Arbeitsprozeß integriert werden. Dies gilt um so mehr, als die notwendigen sozialen Fähigkeiten, die sich ja wesentlich auf den Umgang der Mitarbeiter untereinander beziehen, am besten in realen Situationen, aber wohl kaum in theoretischen Seminaren erlernt werden können. Insbesondere die soziale Kompetenz der zukünftigen Gruppen- oder Projektmitglieder sollte deshalb in Gruppenbesprechungen und Kurzworkshops anhand konkreter Fragestellungen geschult werden, bevor Gruppen- oder Projektarbeit eingeführt wird.

Sind die grundlegenden qualifikatorischen Voraussetzungen hinsichtlich der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter erst einmal geschaffen, so stellen Gruppen- und Projektarbeit und der regelmäßige Aufgabenwechsel auch über Gruppen-, Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg (Job-Rotation) die wohl wichtigsten Instrumente der Personalentwicklung dar. Die Arbeit in Gruppen und der regelmäßige Aufgabenwechsel erlauben es, immer wieder neue Kenntnisse und Fähigkeiten am Arbeitsplatz zu erwerben. Insbesondere die regelmäßige Job-Rotation erhöht das Ver-

ständnis für die Aufgaben und Probleme anderer Teams und Abteilungen und erweitert den Horizont der Mitarbeiter und ihr Verständnis für die unternehmensinternen Prozesse und Gesamtzusammenhänge. Sie schafft so sukzessive die Voraussetzungen für ein stärker unternehmerisch ausgerichtetes Denken und Handeln der Mitarbeiter. Job-Rotation kann als Analogon zu den Lern- und Wanderjahren der Handwerker früherer Zeiten verstanden werden. „Reisen bildet — auch im eigenen Unternehmen“ (Fuchs 1995).

Bei der Entwicklung effizienter Formen der Weiterbildung und der Personalentwicklung wird der Frage, wie die Weiterbildungsstrategien mit der Gestaltung von Anreizsystemen verknüpft werden sollen, besondere Bedeutung zukommen. Die überwiegend leistungs- und anforderungsorientierten Vergütungssysteme sollten in erheblichem Umfang durch qualifikations- und flexibilitätsfördernde Entlohnungskonzepte ergänzt werden. Denn die flexible Einsatzfähigkeit und die Teamfähigkeit der Mitarbeiter hängt davon ab, daß der einzelne mehr Funktionen beherrscht als zur unmittelbaren Ausführung jeweils einer Tätigkeit notwendig sind. Dieses Vorhalten von Qualifikation ist eine entscheidende Voraussetzung für die flexible Einsatzfähigkeit der Mitarbeiter sowie für deren Fähigkeit, Veränderungsprozesse bewältigen und gestalten zu können und damit auch für die Flexibilität der gesamten Organisation. Der Erwerb und die Bereitstellung von Qualifikationen und flexibler Einsatzbereitschaft, die bei der gegenwärtigen Arbeitsaufgabe zunächst (noch) nicht voll benötigt werden, stellen einen wichtigen Leistungsbeitrag dar, der auch finanziell entsprechend honoriert werden sollte. Neue Formen der Anreizgestaltung zu finden scheint hier auch deswegen besonders wichtig, da mit der Reduktion der Hierarchieebenen die Motivationswirkung der Karriere „nach oben“ — von der bisher

die größten Anreize zur Weiterbildung und persönlicher Entwicklung ausgingen — deutlich eingeschränkt wird. An die Stelle der vertikalen Karriereentwicklung müssen neue Formen der beruflichen Entwicklung treten. Die „horizontale Karriere“, die Übernahme neuer Aufgaben (ohne hierarchischen Aufstieg) und der Wechsel zwischen Gruppen und Abteilungen müssen (auch finanziell) gefördert und honoriert werden.

Finanzielle Anreize stellen ein wichtiges Instrument zur Förderung der Lern- und Veränderungsbereitschaft dar und unterstützen die Entwicklung einer „Lernkultur“, in der das ständige Lernen und Umlernen und die individuelle Horizontzerweiterung als zentraler Bestandteil des Berufslebens und der persönlichen Entwicklung akzeptiert werden. Das Schaffen von lernförderlichen Strukturen und das Fördern einer „Lernkultur“ im Unternehmen sollten sich jedoch nicht allein auf die Förderung der individuellen Lernbereitschaft beschränken. Neben dem „individuellen Lernen“ muß vor allem auch das „Lernen voneinander“ und das effektive Übertragen von Wissen in der ganzen Organisation gefördert werden (Stichwort: „lernendes Unternehmen“). Auch hierbei kommen der Arbeit in Gruppen oder Projektteams und der regelmäßigen Rotation der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle zu. Gruppenarbeit ermöglicht es, individuelles Wissen und persönliche Erfahrungen einzelner Gruppenmitglieder (auf unbürokratische und informelle Weise) an andere Gruppenmitglieder weiterzugeben. Dabei erweist sich eine heterogene Zusammensetzung der Teams hinsichtlich der individuellen Qualifikationsniveaus als besonders lernförderlich. Erfahrene Gruppenmitglieder können neue, unerfahrene Mitglieder einarbeiten, anleiten und ausbilden. Der regelmäßige Austausch von Mitarbeitern zwischen den Gruppen (Rotation) erlaubt es, Erfahrungen und erfolgreiche (Prozeß-)Innovationen einzelner Gruppen schneller auf andere Gruppen zu übertragen.

IV. Schwierigkeiten im Anpassungsprozeß

1. Interne Anpassungsprobleme und Widerstände

In zahlreichen Unternehmen finden sich heute bereits Ansätze zur Veränderung von Unternehmensorganisation und Führungsphilosophie, die in die in den vorigen Kapiteln beschriebene Richtung weisen. Meist gibt sich die Unternehmensleitung entschlossen, den strukturellen Herausforderungen aktiv mit neuen unternehmerischen Lösungen zu begegnen. In vielen Unternehmen klafft jedoch noch eine erhebliche Lücke zwischen dem Sachzwang zur einschneidenden Änderung und dem Wissen um die relevanten Themen auf der einen Seite und der Bereitschaft oder auch der Fähigkeit, die erforderlichen Restrukturierungsmaßnahmen konsequent in die Tat umzusetzen, auf der anderen. Diese Diskrepanz zwischen „Wollen“ und „Handeln“ muß sehr bald abgebaut werden, wenn sich die Wettbewerbsposition der Unternehmen nicht noch weiter nachhaltig verschlechtern soll. Allzuoft wurde hingegenommen, daß sich die Lage krisenhaft zugespitzt hat.

Nicht nur wird oft versäumt, den Wandel rechtzeitig zu beginnen, es besteht auch die Gefahr, daß er vorzeitig abgebrochen wird. Oft werden von der Führung nur Ausschnitte der komplexen Probleme wahrgenommen, der Rahmen für die Veränderungen wird zu eng gesteckt. In der Folge kommt es dann allenfalls zum Umsetzen von Teillösungen; mehr Zukunftssicherheit läßt sich so jedoch nicht erreichen. In einigen Unternehmen hat zudem die positive Konjunktorentwicklung dazu geführt, daß sich der notwendige Veränderungswille bereits wieder abgeschwächt hat oder gar Veränderungsprojekte wieder hintangestellt wurden. Mit wieder hoher Kapazitätsauslastung, vollen Auftragsbüchern und verbesserten Ertragsaussichten schwindet quer durch das Unternehmen die Bereitschaft, die Anpassungsleistungen zu erbringen. Die notwendige umfassende Veränderungsbereitschaft ist in vielen Unternehmen offenbar nur bei extrem hohem „Leidensdruck“ gegeben.

Echte Veränderungen der Organisationsstruktur und der Führungsphilosophie eines Unternehmens sind stets mit mehr oder weniger offen ausgesprochenen Vorbehalten seitens der Betroffenen verbunden. Jede Veränderung erfordert deshalb ein erhebliches Maß an Energie, um die Beharrungskraft des alten Zustandes zu überwinden. Am Anfang steht die Unternehmensleitung vor der Aufgabe, das Bewußtsein der Mitarbeiter dafür zu wecken, daß ein grundlegender Wandel erforderlich ist. Die Bereitschaft, bestehende Strukturen in Frage zu stellen, setzt ein ausreichendes Problembewußtsein voraus. Über die Problemsituation mit ihren Ursachen und Folgen ist weitestgehender Konsens herzustellen. Die Unternehmensleitung muß im Dialog mit den Mitarbeitern eine klare Problemanalyse entwickeln sowie eine Zieldefinition, die quer durch das ganze Unternehmen diskutiert werden muß. Erklären, Kritik hervorrufen und Überzeugen sind in dieser Phase die Kernaufgaben der Führung, um weitgehende Übereinstimmung über die anzustrebenden Ziele zu bewirken und Inkonsistenzen zwischen den Zielen zu vermeiden. Nur wenn die Mitarbeiter von der Richtigkeit der Ziele überzeugt sind, besteht Aussicht auf Erfolg. Ehrlichkeit ist hierbei Trumpf. Wenn Kostenstrukturen dem Wettbewerb nicht mehr standhalten, muß dies auch mit allen unliebsamen Konsequenzen benannt werden. Wichtig ist, daß von der Zielformulierung eine klare Signalwirkung zum Aufbruch ausgeht. Hierzu bedarf es fordemder Ziele, die konsequent nach innen kommuniziert und später in ihrer Zielerreichung auch gemessen (und honoriert) werden können.

Besteht im Unternehmen weitgehender Konsens über die Notwendigkeit einer Veränderung und die damit zu erreichenden Ziele, so rückt die Frage „Wie geht es jetzt weiter, wie erreichen wir unsere Ziele?“ in den Vordergrund. Es gilt, das Anforderungsprofil des Änderungsprozesses konkret zu spezifizieren, ein Konzept für die einzelnen Schritte der Veränderung zu entwickeln und diese Schritte schließlich auch einzulei-

ten und zu verfolgen. Dabei darf freilich nicht übersehen werden, daß der ganze Weg von vornherein nicht überschaubar und somit auch nicht exakt planbar ist. Obwohl die Grundprinzipien und die zentralen Bausteine der Veränderung in vielen Unternehmen dieselben sein werden, kann es kein Patentrezept für deren konkrete Ausgestaltung und Umsetzung geben. Projekte, die unabhängig von der spezifischen Ausgangssituation — z.B. hinsichtlich der wirtschaftlichen Verfassung des Unternehmens, der bestehenden Unternehmenskultur und der vorhandenen Mitarbeiterqualifikationen — konzipiert werden, sind zum Scheitern verurteilt. Die angestrebten Ziele und Maßnahmen müssen auf den jeweiligen Arbeitsbereich heruntergebrochen und erläutert werden. Auch hierbei gilt es, die Mitarbeiter so weit wie möglich in die Planung einzubeziehen und ihr Kreativitätspotential zu mobilisieren. Nur so können Betroffene als Beteiligte gewonnen werden. Der Veränderungsprozeß selbst darf trotz der herausragenden Rolle des Top-Managements nicht „hierarchisiert“ werden.

Bei der Umsetzung der Änderungen stehen zunächst sicherlich die Veränderung der organisatorischen Strukturen — der innerbetrieblichen Koordinations- und Anreizsysteme — sowie die Schulung der Mitarbeiter im Vordergrund. Mit der Implementierung der neuen Organisationsstrukturen ist der Reorganisationsprozeß allerdings noch keineswegs abgeschlossen. Der Erfolg der Veränderungen setzt neben einer angepaßten Organisation auch und vor allem Änderungen auf der Verhaltensebene voraus. Trägheiten müssen überwunden werden, die sich aus den lange praktizierten Abläufen und Verhaltensweisen ergeben haben. Routinen müssen aufgebrochen, Denk- und Verhaltensgewohnheiten verändert werden. Eingefahrene Einstellungen und Denkmuster, Abhängigkeitsmentalität und Passivität, die auch in vielen Großunternehmen verinnerlichte „Grundsätze des Beamtentums“ — all dies lähmt den Prozeß der Veränderung. Zwar fördern die neuen Strukturen die Überwindung der alten und die Entwicklung neuer Denkhaltungen und Routinen, doch erfordert es einen langwierigen Prozeß des Einübens und der Gewöhnung, bis die neuen Strukturen durchgängig

handlungsleitend wirken. Der Übergang von einer zentralen Lenkungsstruktur zu einer stärker dezentralen, das eigenverantwortliche Handeln aller Mitarbeiter fördernden Unternehmensorganisation und -kultur ist kein einfacher, geradliniger und vor allem kein schneller Prozeß. Die „Veränderungen in den Köpfen“ der Mitarbeiter und die Revolution der Unternehmenskultur sind nur sukzessive realisierbar (vgl. Abschnitt III.2).

Neben „harten“ Faktoren — wie einer oftmals unvermeidlichen Entlassung von Mitarbeitern — behindert dabei vor allem die gerade in traditionsreichen Unternehmen oft tief verwurzelte Unternehmenskultur die Entwicklung einer neuen Kultur. Bis sich eine neue unternehmensspezifische (betriebs-, gruppenspezifische) Vertrautheit und Routine entwickelt hat, bedarf es im Zuge des Reformprozesses umfangreicher und zeitaufwendiger Investitionen in das Humankapital und das Organisationskapital. Häufig werden diese Änderungsprozesse in ihrer zeitlichen Dimension unterschätzt und durch die Fokussierung auf kurzfristige Erfolge behindert. Nur allzuoft scheitern sie daran, daß die Führung irgendwann die Geduld, die Kraft oder auch nur die Lust verliert, die notwendige Energie aufzubringen, um den Veränderungsprozeß gegen anhaltende Widerstände in Gang zu halten und einen Rückfall in die alten Routinen zu verhindern.

In dem Prozeß des Wandels wird es neben Gewinnern immer auch (tatsächliche oder vermeintliche) Verlierer geben.³⁵ Und es werden vor allem die Verlierer sein, die aus ihrer Betroffenheit heraus den größten Widerstand gegen die Veränderungen leisten. Als Verlierer im Umstrukturierungsprozeß sehen sich insbesondere diejenigen Mitarbeiter, die ihren Arbeitsplatz (oder ihre bisherigen Nischen) durch die Reformbemühungen gefährdet sehen. Auch wenn eine „Schlankheitskur“ allein wohl kaum zu einer dauerhaften Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens führen wird, werden Entlassungen von Mitarbeitern aufgrund von Versäumnissen in der Vergangenheit oftmals nicht zu vermeiden sein. Hier sollten die Zahl und die Identität der Betroffenen so früh und so präzise wie möglich benannt und die

Notwendigkeit der Entlassungen ausführlich und unter Aufdecken aller relevanten Informationen begründet werden (vgl. Abschnitt III.2). Ungeschminkte Information über die Lage des Unternehmens sind wichtig, damit nicht der Eindruck entsteht, das Unternehmen betreibe mit leichter Hand eine wenig verantwortliche Kostenentlastungspolitik. Soweit möglich sollte nach sozialverträglichen Lösungen gesucht werden; den Betroffenen sollte das Gefühl gegeben werden, daß sich das Unternehmen auch in dieser Situation verantwortungsvoll verhält.

Angst und Verunsicherung können sich oft auch unter den Mitarbeitern breitmachen, deren Arbeitsplätze durch die organisatorischen Veränderungen letztlich eher sicherer werden. Negative Erfahrungen aus der Vergangenheit oder das Wissen um die zahlreichen (vor allem amerikanischen) Unternehmen, in denen Reformen nur auf Kostenentlastung gerichtet sind und eine Schlankheitskur die nächste „jagt“,³⁶ können dazu führen, daß auch ernstgemeinte (informelle) Zusagen der Unternehmensleitung zur Beschäftigungssicherheit nicht das notwendige Vertrauen finden. Umfangreiche Investitionen in das Humankapital der verbliebenen Arbeitnehmer und formelle Zusagen über einen zeitlich befristeten Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen können hier helfen, die notwendige Vertrauensbasis zu schaffen. Eine umfangreiche Qualifizierung der Mitarbeiter mit dem Ziel einer erweiterten Einsatzfähigkeit und Flexibilität kann helfen, das Vertrauen der Mitarbeiter in die Zusagen der Unternehmensleitung zu erhöhen (und den Mitarbeitern die Angst davor zu nehmen, sich selbst wegzurationalisieren). Denn bei einer vielseitig qualifizierten und anpassungsfähigen Belegschaft ist es leichter möglich, Führungskräfte und Mitarbeiter aus Unternehmensbereichen mit abnehmender Bedeutung in zukunfts-trächtige neue oder wachsende Unternehmensbereiche zu versetzen oder sie weiterhin zu beschäftigen, auch wenn sich die Arbeitsanforderungen aufgrund technologischer oder organisatorischer Innovationen wandeln.

Entscheidend ist, daß es der Unternehmensleitung gelingt, konkrete Zukunftsperspektiven zu entwickeln und glaubhaft an die Mitarbeiter weiterzugeben. Gerade auch in den Unterneh-

men, in denen Entlassungen nicht vollständig vermieden werden können, sollte ein erheblicher Teil der durch die Rationalisierungsmaßnahmen freiwerdenden Ressourcen in die Entwicklung der Zukunftschancen des Unternehmens — in neue Produkte und Märkte — investiert werden.

Als großer Verlierer der Veränderungen wird häufig das mittlere Management betrachtet. Und es kann ja auch kein Zweifel daran bestehen, daß sich die ökonomischen Perspektiven des mittleren Managements durch die Reformprozesse zum Teil dramatisch verändern. Werden Hierarchieebenen aufgelöst, wird der „Weg durch die Instanzen“ abgeschafft und werden statt dessen wesentliche Koordinationsaufgaben bereichsübergreifenden Teams überantwortet, so verliert das mittlere Management einen wesentlichen Teil seiner bisherigen Funktion, mit entsprechender Reaktion vieler Betroffener. Gemäß unserer Befragung wird das mittlere Management in zahlreichen deutschen Unternehmen als größtes Hindernis bei der Umsetzung der organisatorischen Änderungen betrachtet³⁷: es sei unfähig bzw. unwillig umzudenken; sowohl die Übernahme von mehr unmittelbarer Ergebnisverantwortung als auch das Delegieren von Verantwortung und das Abgeben von Macht bereite ihm große Probleme.

Für viele Unternehmensleitungen scheint die probate Lösung des „Mittelmanagement-Problems“ darin zu bestehen, sich von den entsprechenden Personen möglichst schnell zu trennen. Dadurch würden nach unserer Ansicht jedoch enorme Potentiale an Erfahrung und — bei allen Mängeln — auch Fähigkeiten, zu motivieren und zu kommunizieren, verlorengehen. Der Bedarf an Kommunikation und an Mitarbeitern mit Führungsqualitäten wird aber auf allen Ebenen des Unternehmens nicht geringer, sondern eher größer werden. Es stellt sich deshalb die Frage, ob und wie das mittlere Management, das heute oft als „Lähmschicht“ im Veränderungsprozeß (oder auch: „Lehmschicht“ im vertikalen Kommunikationsprozeß) bezeichnet wird, wieder zu dem Erfolgsfaktor gemacht werden kann, der es für viele Unternehmen in der Vergangenheit war. Aus unserer Sicht reflektiert das Problem des mittleren Managements in erster Linie die Altlast eines Führungsversagens.

Der Umgang mit Ängsten, die bei derart tiefgreifenden Veränderungen frei werden — Verlustängste, die Furcht zu versagen, neue Aufgaben nicht bewältigen zu können, überfordert zu sein, oder auch Angst, daß möglicherweise Fehler und Inkompetenz aus der Vergangenheit offenbar werden —, verlangt ein intensives Engagement der Führung. Zur Überwindung dieser Ängste bedarf es einer intensiven Vorbereitung der Betroffenen und einer umfassenden Qualifizierung für die neuen Aufgaben. Verunsicherung und Angst vor Überforderung können im mittleren Management ebenso wie auf allen anderen Ebenen des Unternehmens nur durch intensive Kommunikation und die umfangreiche Qualifizierung der Mitarbeiter überwunden werden. Meist ist es die mangelnde Vorbereitung der Betroffenen, die den Widerstand gegen die Veränderungen wachsen und den Veränderungsprozeß ins Stocken geraten läßt. Für diesen Mangel ist die Führung verantwortlich.

Bei der Frage nach dem richtigen „Veränderungsmanagement“ bzw. der Rolle der Führung im Veränderungsprozeß ist es wichtig, zwischen dem *Management der grundlegenden Veränderung von Unternehmensorganisation und Führungsphilosophie* und der anschließenden *Phase der kontinuierlichen Verbesserung und Anpassung* an Veränderungen im Unternehmensumfeld zu unterscheiden. Der Anstoß, der „unternehmerische Impuls“ zur grundlegenden Erneuerung muß sicherlich von der Unternehmensleitung ausgehen. Auch wenn der Mitwirkung möglichst aller Betroffenen entscheidende Bedeutung zukommt, liegt die Verantwortung, eine „Vision“ zu entwickeln sowie den Veränderungsprozeß zu planen und voranzutreiben bei der Unternehmensleitung. Beim Management der grundlegenden Veränderung muß sich die Unternehmensleitung vor allem auf Elemente der „direkten“ oder „kommunikativen Führung“ stützen.³⁸ In der direkten Kommunikation mit den Mitarbeitern muß sie ihre Vision artikulieren und versuchen, die Mitarbeiter für die anstehenden Veränderungen zu gewinnen. Sie muß das Engagement der Mitarbeiter auf die gemeinsame Aufgabe ausrichten. Sie muß die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen (und/oder der Unternehmensleitung) und mit den Zielen der Ver-

änderung erhöhen und das Selbstvertrauen aller Beteiligten stärken.

Die Unternehmen müssen die Fähigkeit zu permanenter erfolgreicher Veränderung entwickeln, um dauerhaft in dem sich ständig ändernden Unternehmensumfeld bestehen zu können. Sie können dabei nicht allein auf die unternehmerische Kraft eines (charismatischen) Führers oder einiger weniger Führungspersonen setzen. Vielmehr ist geboten, die Kreativität und die Innovationskraft möglichst aller Mitarbeiter zu mobilisieren. Führung sollte hier vor allem „indirekte“ oder „strukturelle Führung“ sein. Die Unternehmensleitung sollte sich darauf konzentrieren, die für ein stärker unternehmerisch geprägtes Verhalten aller Mitarbeiter optimalen Strukturen zu schaffen. Im Mittelpunkt sollte die Optimierung der Unternehmensstrategie sowie der unternehmensinternen Kommunikations-, Koordinations- und Anreizstrukturen und der Personalentwicklung stehen. Der für den grundlegenden Transformationsprozeß oft geforderte „charismatische Führer“ ist hier weder erforderlich noch uneingeschränkt wünschenswert. „Ganz generell besteht die Gefahr, daß solche Führer ihre Gefolgschaften eher entmündigen als sie mündig machen“ (Wunderer 1995: 38). Ein charismatischer Führungsstil scheint kaum geeignet, die Mitarbeiter zu eigenständigem und selbstverantwortlichem Handeln anzuregen. Sicherlich wird der kontinuierliche Veränderungs- und Verbesserungsprozeß nie zum „Selbstläufer“ werden. Immer wird es der Energiezufuhr gerade *auch* von Seiten der Unternehmensführung bedürfen, um das dynamische System „lernendes Unternehmen“ in Bewegung zu halten. In der systematischen Diskussion um das „Wesen“ des flexiblen und innovationsfähigen Unternehmens geht es jedoch nicht primär um die Frage nach der idealen Führerpersönlichkeit oder dem idealen Mitarbeiter, sondern um die angemessenen organisatorischen Strukturen und Prozesse.

2. Hemmnisse im gesellschaftlichen Umfeld

Der Erfolg des Bemühens um eine effiziente Unternehmensorganisation und Führungsphilosophie hängt nicht allein vom Wollen der unmittelbar beteiligten Akteure in den Unternehmen ab. Unternehmensinterne Veränderungen erfordern Experimentierfreude und Veränderungsbereitschaft auch im gesellschaftlichen Umfeld; vor allem erfordern sie ausreichende Freiräume und Differenzierungsmöglichkeiten in den tarifvertraglichen und (arbeits-)rechtlichen Regelungen.

Welche ökonomischen Vorteile können vor dem Hintergrund der „Revolution“ in der Unternehmensführung überhaupt in zentralen, kollektiven Tarifverhandlungen liegen? Vom Grundsatz her können kollektive Verhandlungen dazu beitragen, Transaktionskosten einzusparen. Diese lassen sich vor allem dann einsparen, wenn es um das Aushandeln von Regeln für Standardsituationen geht. Es liegt jedoch auf der Hand, daß es für die Umsetzung der Änderungen in der Unternehmensorganisation und der Führungsphilosophie keine Patentrezepte geben kann. Die strukturelle „Revolution“, die in vielen Unternehmen stattfindet, ist noch längst nicht abgeschlossen. Standardsituationen, die für viele Arbeitsverhältnisse gleich oder zumindest sehr ähnlich sind, haben sich (noch) nicht herausgebildet. Die Unternehmensleitungen und Belegschaften werden im gegenseitigen Dialog Anreizsysteme und Arbeitsinhalte und -bedingungen erst definieren und erproben müssen, die wohl im Einzelfall sehr unterschiedlich sein werden. Auch auf Dauer werden betriebsübergreifende, kollektive Regelungen in der Tendenz an Effektivität verlieren, da aufgrund des verschärften Wettbewerbs und der größeren Dynamik des Unternehmensumfeldes in allen Wirtschaftsbereichen eine stärkere Fragmentierung der Probleme und Interessen zu beobachten ist.

Dies legt nahe, daß die Tarifautonomie traditionellen Stils, so wie sie grosso modo während der vergangenen fünfundzwanzig Jahre praktiziert wurde, nicht weitergeführt werden kann. Die Kollektivorganisationen stehen vor der großen Aufgabe, ihre eigene Rolle zu überdenken und neu zu formulieren. Der Paradigmenwechsel

in der Unternehmensführung sollte begleitet werden von einem Paradigmenwechsel auch bei den Tarifpartnern. Die Tarifpartner können nicht auf angestammte Verfassungsrechte pochen, sondern müssen ihre Bedeutung und Funktion ökonomisch und sozial neu begründen. Sie sollten nicht krampfhaft auf überkommenem klassenorientiertem Konfrontationsdenken beharren. Je mehr sie sich auf die Rituale des Umverteilungskampfes traditionellen Stils versteifen, um so schneller werden sie sich ins Museum, Abteilung „Industriegeschichte“, verabschieden, freilich nicht, ohne nachhaltigen Schaden für die Gesamtwirtschaft und Gesellschaft angerichtet zu haben.

Angesichts der komplexen Experimentierprozesse in den Unternehmen sollten es die Verbände und die Gewerkschaften als ihre Pflicht ansehen, diesen Prozeß so weit wie möglich zu unterstützen. Hierzu bedarf es in erster Linie eines ausgewogeneren Verhältnisses an den Schnittstellen zwischen Tarifvertrag und Betriebsvereinbarung. Die Tarifparteien sollten auf das Kodifizieren von Standardlösungen verzichten und sich stärker als bisher auf das Setzen eines Rahmens beschränken, innerhalb dessen dann auf der Unternehmensebene konsensfähige Lösungen erarbeitet werden können. Die Stichworte für eine solche Reform der Tarifpolitik heißen „Rahmenregeln“, „Korridore“, „Mindestbedingungen“ und „Öffnungsklauseln“.

Die Rückverlagerung von Regelungskompetenzen in die Betriebe bedeutet mehr Freiraum und damit verbunden mehr Chancen aber auch Risiken. Um die Risiken zu minimieren, gilt es, das Vertrauen in die Kooperationsbereitschaft und die Regelungskompetenz der Betriebsparteien zu stärken. Hierzu können und sollten auch die Verbände und die Gewerkschaften einen wichtigen Beitrag leisten, jeder für sich und beide gemeinsam. Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften sollten ihre Aufgabe darin sehen, ihre Mitglieder bzw. die Betriebsräte bei der Suche nach geeigneten Lösungen fachlich und methodisch zu beraten, nicht aber darin, spezifische Lösungen vorzuschreiben. Darüber hinaus sollten sie auf überbetrieblicher Ebene Rückfallklauseln und Konfliktlösungsverfahren entwickeln

und implementieren, die dann greifen, wenn eine Einigung auf betrieblicher Ebene nicht gelingt.

Dies könnte freilich alles innerhalb des bestehenden Rechtsrahmens von den Vertragsparteien bei gutem Willen vereinbart werden. Daß davon aber — abgesehen von sehr wenigen Ausnahmen — so wenig Gebrauch gemacht wird, stimmt nachdenklich und ist angesichts der Herausforderungen, also des unabweisbaren und drängenden Anpassungsdrucks bedenklich. Um den Druck auf die Tarifvertragsparteien zu erhöhen, sich schneller und weiter in Richtung anforderungsgerechten Verhaltens zu bewegen, sollte der Gesetzgeber das Günstigkeitsprinzip im Tarifvertragsgesetz in der Weise erweitern, daß dieses Prinzip nicht nur auf die Entlohnung bezogen wird, sondern auch auf die Chancen, die Beschäftigung zu sichern. Darüber hinaus sollte der Gesetzgeber sich mit der Allgemeinverbindlicherklärung von Tarifverträgen (noch) sehr viel stärker zurückhalten als bislang, wenn nicht sogar gänzlich darauf verzichten; auf jeden Fall ist das „öffentliche Interesse“, das hinter einer solchen Erklärung stehen muß, sehr intensiv zu begründen.

Neben dem Tarifvertragsrecht und der Tarifpolitik ist es notwendig, auch alle anderen Bereiche des (kollektiven) Arbeitsrechts — insbesondere das Betriebsverfassungsgesetz — daraufhin zu überprüfen, ob und wo diese die Entwicklung

von stärker partizipativen Formen der Unternehmensführung und -organisation möglicherweise behindern (oder umgekehrt durch diese in ihrer Funktionsweise beeinträchtigt oder überflüssig gemacht werden). Das Betriebsverfassungsgesetz ist zwar vom Konsensprinzip durchzogen und damit offen für eine stärker partizipative und kooperative Führungsphilosophie. Gleichwohl beruht es aber in wesentlichen Teilen auf der Vorstellung traditionell, hierarchisch strukturierter Unternehmen. Neue Organisationsprinzipien und -strukturen wie die stärkere Delegation von Entscheidungskompetenzen an eigenständige Unternehmensbereiche (Profit-Center), die stärker horizontale Führung und Koordination innerhalb teilautonomer Arbeitsgruppen oder abteilungs- oder gar betriebsübergreifender Projektteams und die verstärkte Rotation der Mitarbeiter haben wichtige Konsequenzen für die betriebsverfassungsrechtliche Beteiligungspraxis, ohne daß diese im bestehenden Betriebsverfassungsgesetz Berücksichtigung fänden. Hier ist durchaus Anpassungsbedarf vorhanden. Dies gilt auch für alle diejenigen Vorschriften innerhalb des Betriebsverfassungsgesetzes, die zu einer unnötigen Bürokratisierung der innerbetrieblichen Beteiligungspraxis führen (Fristenregelungen, Formvorschriften) und die Flexibilität der Unternehmensprozesse dadurch unnötig behindern.³⁹

V. Zusammenfassung

Führung und Organisation unter Anpassungsdruck

Die Globalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten bei gleichzeitiger Fragmentierung und Dynamisierung der Märkte verschärft den internationalen Kosten- und Innovationswettbewerb. Flexibilität und Anpassungsbereitschaft sind in weiten Teilen der Industrie und auch im Dienstleistungsbereich zu den entscheidenden Wettbewerbsfaktoren geworden. Vor diesem Hintergrund haben viele Unternehmen damit begonnen, konkret über umfassende und radikale Änderungen in Unternehmensorganisation

und Führungsphilosophie nachzudenken und diese auch umzusetzen. Ziel der Veränderungen ist eine simultane *Rationalisierung* und *Revitalisierung* der Unternehmen.

Chancen durch Marktorientierung und partizipative Unternehmensführung

Unter den geänderten Bedingungen sind Formen der Unternehmensführung und -organisation gefragt, die geeignet sind, das Expertenwissen, die Problemlösungskompetenz und die Kreativität *aller* Mitarbeiter zu mobilisieren, um schnell und kreativ auf die Markterfordernisse reagieren zu können. Marktorientierung durch Mitar-

beiterorientierung und -partizipation heißt die Devise. Die sachlichen Anforderungen an eine markt- und kundenorientierte Organisation kommen dabei dem Selbstverständnis vieler Mitarbeiter entgegen, die — nicht zuletzt aufgrund des gestiegenen Bildungs- und Einkommensniveaus — auch in ihrer Arbeit als Persönlichkeit ernstgenommen und einbezogen werden möchten.

Bausteine partizipativer Führung und Organisation

Die Bausteine „Freiräume schaffen“, „Motivation stärken“ und „Potentiale fördern“ sind konsequent zu setzen, um die Möglichkeiten, die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Leistung bei allen Mitarbeitern des Unternehmens zu verbessern. Die potentiellen Leistungssteigerungen partizipativer Führung ergeben sich dabei erst aus dem Zusammenwirken aller Bausteine.

(i) Freiräume schaffen: Experimentierfeld Entscheidungs- und Koordinationsprozesse

Soll sich die Kreativität entfalten können, soll der Mitarbeiter mit zunehmender Eigenständigkeit Probleme lösen und vermeiden, braucht er Freiraum für individuelles Handeln und Einsicht in die Konsequenzen seines Tuns. Im Mittelpunkt der organisatorischen Reformbemühungen stehen deshalb die Dezentralisierung und Delegation von Entscheidungskompetenzen und Verantwortung sowie eine stärkere Prozeßorientierung. Da die Aufgabenfelder der Mitarbeiter komplexer und stärker miteinander vernetzt werden, muß mehr miteinander geredet und zusammengearbeitet werden; also muß die entsprechende organisatorische und technische Infrastruktur für eine intensive inner- und zwischenbetriebliche Kommunikation und Kooperation geschaffen werden.

(ii) Motivation stärken: Experimentierfeld Anreizsysteme und Unternehmenskultur

Erweiterte Entscheidungskompetenzen und Handlungsspielräume und, allgemeiner, eine Partizipation und Kooperation betonende Unternehmenskultur erhöhen die intrinsische Motivation der Mitarbeiter, da diese sich in ihrer Arbeit und Verantwortung stärker als bisher ernst genommen fühlen. Die bestehende Unter-

nehmenskultur in einem solchen Sinne weiterzuentwickeln wird von vielen Führungskräften als eine der wichtigsten Aufgaben des gesamten Umstrukturierungsprozesses betrachtet. Die Motivation und Verhaltenssteuerung über Moral und Unternehmenskultur muß jedoch durch (i.e.S.) ökonomische Anreize (extrinsische Motivierung) ergänzt und abgesichert werden, denn beide Aspekte bedingen sich in ihrer Wirkung. Eine erfolgreiche Motivation und Verhaltenssteuerung über angemessene materielle Anreize fordert und fördert gleichermaßen eine Vertrauen, Kooperation und Gegenseitigkeit betonende Unternehmenskultur.

(iii) Potentiale fördern: Experimentierfeld Personal- und Führungskräfteentwicklung

Auf die Führung und auf die Mitarbeiter in den Unternehmen kommen infolge der organisatorischen Umgestaltung neue, erhöhte Qualifikationsanforderungen zu. Unternehmerisches Denken und Handeln setzt Fähigkeiten voraus, die von den Mitarbeitern nicht einfach nur gefordert, sondern in ihnen systematisch gefördert werden müssen. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung arbeitsplatz- und betriebsspezifischer Fähigkeiten und Kenntnisse werden den unternehmensinternen und hier vor allem den Maßnahmen der Weiterbildung am Arbeitsplatz die größte Bedeutung für die Personalentwicklung zukommen. Dies gilt um so mehr, als die notwendigen sozialen Fähigkeiten, die sich hauptsächlich auf den Umgang der Mitarbeiter untereinander beziehen, am besten in realen Situationen erlernt und eingeübt werden können. Gruppen- und Projektarbeit und der regelmäßige Aufgabenwechsel auch über Gruppen-, Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg stellen die wohl wichtigsten Instrumente der Personalentwicklung dar.

Unternehmensinterne Anpassungsprobleme und -widerstände

Der Erfolg der Veränderungen setzt neben neuen Organisationsstrukturen auch und vor allem Änderungen auf der Verhaltensebene voraus. Trägheiten, die sich aus den lange praktizierten Abläufen und Verhaltensweisen ergeben haben, müssen überwunden werden. Die „Verän-

derungen in den Köpfen“ der Mitarbeiter und die „Revolution der Unternehmenskultur“ sind jedoch nur sukzessive realisierbar. Die Verunsicherung der Mitarbeiter und ihre Angst vor Überforderung müssen durch eine intensive Kommunikation und umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen überwunden werden. Entscheidend ist, daß es der Unternehmensleitung gelingt, konkrete Zukunftsperspektiven zu entwickeln und glaubhaft an die Mitarbeiter weiterzugeben. Es geht eben nicht nur um Rationalisierung; ein erheblicher Teil der durch die Rationalisierungsmaßnahmen frei werdenden Ressourcen sollte zur Revitalisierung in die Entwicklung der Zukunftschancen des Unternehmens — in neue Produkte und Märkte und in die Qualifikation der Mitarbeiter — investiert werden.

Hemmnisse im gesellschaftlichen Umfeld

Unternehmensinterne Veränderungen erfordern Experimentierfreude und Veränderungsbereitschaft auch im gesellschaftlichen Umfeld; vor allem erfordern sie ausreichende Freiräume und Differenzierungsmöglichkeiten in den tarifvertraglichen und (arbeits-) rechtlichen Regelungen. Angesichts des komplexen Experimentierprozesses in den Unternehmen sollten es die Verbände und die Gewerkschaften als ihre Pflicht ansehen, diesen Prozeß so weit wie möglich zu unterstützen. Sie sollten auf das Kodifizieren von Standardlösungen verzichten und sich weit stärker als bisher auf das Setzen eines Rahmens beschränken, innerhalb dessen dann auf der Unternehmensebene konsensfähige Lösungen erarbeitet werden können. Dies legt

nahe, daß die Tarifpolitik, so wie sie grosso modo während der vergangenen fünfundzwanzig Jahre praktiziert wurde, nicht weitergeführt werden kann. Der Paradigmenwechsel in der Unternehmensführung sollte begleitet werden von einem Paradigmenwechsel auch bei den Tarifpartnern.

Fazit

In Zeiten eines beschleunigten technischen Fortschritts und einer dynamischen Wirtschaftsentwicklung in vielen Teilen der Welt besteht auch für deutsche Unternehmen grundsätzlich kein Mangel an Markt- und Wachstumspotentialen. Probleme ergeben sich allenfalls hinsichtlich der eigenen Fähigkeit, mit der Dynamik der Märkte mitzuhalten und sie mitzuprägen. Eine erhöhte Flexibilität, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit in den Unternehmen und in der Gesellschaft insgesamt sind entscheidende Voraussetzungen für die Behauptung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit in einem dynamischen Umfeld. Nur wenn es gelingt, den Menschen in den Unternehmen die notwendigen Freiräume zu eröffnen und sie zu stärker unternehmerischem Verhalten zu qualifizieren und zu motivieren, kann es gelingen, diese Herausforderungen zu bewältigen. Neue Formen markt- und mitarbeiterorientierter (partizipativer) Unternehmensführung und -organisation können hierzu einen entscheidenden Beitrag leisten. Auch dann haben deutsche Unternehmen im internationalen Wettbewerb sicherlich „kein Abonnement auf Platz eins“, wohl aber die Chance auf einen Spitzenplatz.

Endnoten

- 1 Das Forschungsprojekt „Weiterentwicklung und Perspektiven der Sozialen Marktwirtschaft“ wurde initiiert und finanziert durch die Bertelsmann Stiftung, die Heinz Nixdorf Stiftung und die Ludwig-Erhard-Stiftung. In insgesamt 5 Forschungsschwerpunkten wurden die wesentlichen Herausforderungen an unsere Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung behandelt: „Ethik und Markt“, „Führung und Motivation“, „Internationale Wettbewerbsordnung“, „Markt und Staat“ und „Ökologie und Marktwirtschaft“. Zur Konzeption des Forschungsprogramms vgl. Bertelsmann Stiftung (1993). Der vorliegende Beitrag ist zugleich der Abschlußbericht des Forschungsschwerpunktes „Führung und Motivation“. Er wird von den drei Stiftungen unter gleichem Titel auch im Verlag Bertelsmann Stiftung veröffentlicht.
- 2 Die Beiträge zu diesem Workshop wurden veröffentlicht in Siebert (1995).
- 3 Allein wegen der sprachlichen Vereinfachung und der besseren Lesbarkeit verwenden wir in diesem Text ausschließlich die männlichen Bezeichnungen bzw. Anredeformen. Wie bitten die Leser dafür um Verständnis.
- 4 Die wichtigsten Ergebnisse der Führungskräftebefragung wurden veröffentlicht in Bickenbach und Soltwedel (1995).
- 5 Im März 1995 wurden wichtige Ergebnisse der Forschungsarbeiten auf der Konferenz „Führung und Motivation in den Unternehmen“ in Gütersloh vorgestellt und mit Unternehmern, Gewerkschafts- und Arbeitgebervertretern sowie Wissenschaftlern und Fachjournalisten diskutiert. Auf dieser Konferenz wurden auch sich aus den Veränderungen in den Unternehmen ergebende Anforderungen an die Tarifparteien und die Politik thematisiert, die in dem Forschungsschwerpunkt „Markt und Staat“ noch weiter vertieft werden sollen. Die Dokumentation der Konferenzbeiträge befindet sich in der Druckvorbereitung. Die Veröffentlichung erfolgt unter dem Titel: Auf den Menschen kommt es an — Führung und Motivation im Unternehmen. (Verlag Bertelsmann Stiftung).
- 6 Ein wichtiger Bestandteil der Forschungsarbeiten im Forschungsschwerpunkt „Führung und Motivation“ ist auch die ordnungsethische Reflexion von Homann (1995). Sie stellt den Zusammenhang her zwischen den Forschungsschwerpunkten „Ethik und Markt“ und „Führung und Motivation“. Zu den Ergebnissen im Forschungsschwerpunkt „Ethik und Markt“ vgl. Bickenbach und Soltwedel (1996).
- 7 Das Bündel dieser Faktoren wird von uns in der weiteren Argumentation als „strukturelle Faktoren“ bezeichnet, um sie abzugrenzen von dem wirtschaftlichen Druck, der sich aus den zyklisch-rezessiven Tendenzen in der ersten Hälfte der neunziger Jahre ableitet.
- 8 Von den von uns in Deutschland und den USA befragten Führungskräften waren jeweils rund 60 vH der Meinung, daß sich in ihrem Unternehmen derzeit ein radikaler Wandel in Unternehmensorganisation und Führungsphilosophie vollziehe bzw. bereits abgeschlossen sei. Im Ergebnis geht es den Unternehmen dabei nicht allein darum, Produktionsprozesse zu rationalisieren und Kosten (vor allem im Management- und Verwaltungsbereich) zu senken. Die meisten Unternehmen streben zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit vielmehr ein komplexes Zielbündel an. Kosteneffizienz, Kundennähe, Innovationskraft und — an vorderster Stelle — Flexibilität und Schnelligkeit der Entscheidungsfindung sollen simultan erhöht werden. Vgl. Bickenbach und Soltwedel (1995: Anhang 2).
- 9 Dies ist ein wichtiger Ansatzpunkt für die neue ökonomische Theorie der Unternehmung und — in einem umfassenderen Sinn — für die neue Institutionenökonomik.
- 10 In den von „Technikeuphorie“ geprägten 80er Jahren hatten viele Unternehmen noch gehofft, Flexibilität und Produktivität allein durch massive Investitionen in den Einsatz neuer Informations- und flexibler Fertigungstechnologien erhöhen zu können. Viele dieser Unternehmen haben jedoch die Erfahrung gemacht, daß die herkömmlichen hierarchischen oder tayloristischen Organisationsstrukturen nicht geeignet sind, die Flexibilitätspotentiale der neuen Informations- und Fertigungstechnologien auch nur annähernd auszuschöpfen. Statt der erhofften Produktivitätssprünge waren vielfach eine erhöhte Störanfälligkeit und langer Anlagenstillstand die Folge (Stichwort: „CIM-Ruinen“).
- 11 Zusätzliche Anpassungsprobleme ergeben sich daraus, daß der impliziten Zusage, Führungspositionen (nahezu) ausschließlich firmenintern zu besetzen, im Rahmen der internen Anreizstrukturen eine zentrale Rolle zukommt. Der mit dieser Zusage verbundene Verzicht darauf, Führungskräfte mit einem auf neue Märkte gerichteten Know-how auf dem externen Arbeitsmarkt zu suchen, erschwert die für das erfolgreiche Umsetzen radikaler Innovationen notwendige rasche Erneuerung und Erweiterung der verfügbaren Humankapitalbasis.
- 12 Ein Vergleich der relativen Wettbewerbsstärke japanischer Unternehmen in verschiedenen Branchen stützt die Vermutung, daß die Vor- und Nachteile partizipativer Führung (japanischer Prägung) keineswegs in allen Branchen gleich groß sind. Im Einklang mit dem zuvor bereits angesprochenen (theoretischen) Erklärungsmuster variieren sie in systematischer Weise mit der Art der Produktionsprozesse und mit der Komplexität und der Veränderungsgeschwindigkeit des Unternehmensumfeldes. Vgl. Aoki (1988: Kapitel 2) sowie die darin angegebene Literatur.
- 13 Zur Veränderung der „gedanklichen Strukturen“ vgl. Abschnitt IV.1.
- 14 Die von uns befragten deutschen Unternehmen betrachten die Erhöhung der Flexibilität der Organisation und die Vereinfachung und Beschleunigung der Entscheidungsfindung als die wichtigsten Ziele der organisatorischen Umgestaltung. Diese Bewertung spiegelt sich in der Bedeutung, die die Führungskräfte der Reorganisation der innerbetrieblichen Informations-, Koordinations- und Entscheidungsstrukturen beimessen. Die verstärkte Dezentralisierung und Übertragung von Entscheidungskompetenzen wird von den deutschen Unternehmen insgesamt als die wichtigste Maßnahmen im Umstrukturierungsprozeß bewertet (USA: Rang 3). Die Verringerung der Anzahl der Hierarchiestufen und die Einführung von Arbeitsgruppen (und in den USA auch die Einbeziehung von Lieferanten und Kunden in die Produktentwicklung) wurden ebenfalls als zentrale Maßnahmen eingestuft (Bickenbach und Soltwedel 1995: Anhang 3).
- 15 Daß die Kompetenz vor Ort oft erst erarbeitet und weiterentwickelt werden muß, wird in Abschnitt III.3 erläutert.

- 16 Dem stehen allerdings die Kosten gegenüber, die sich daraus ergeben, daß Spezialisierungsvorteile der Gruppenmitglieder verloren gehen, da diese mehr Zeit für den Erwerb und die Kommunikation von Information und die Koordination ihrer Aktivitäten aufwenden müssen. Diese Kosten werden allerdings durch die Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie und durch den höheren Ausbildungsstand vieler Mitarbeiter reduziert. Die Bereitstellung computergestützter Lösungshilfen und der Zugriff auf zentrale Datenbanken vergrößern das Informationsverarbeitungs- und Lösungspotential der einzelnen operativen Einheiten und reduzieren so den Zwang zu einer vertikalen Aufteilung komplexer Entscheidungsprozesse. Moderne Kommunikationstechnik erleichtert die erforderliche bereichs- und hierarchieübergreifende Kommunikation (auch mit Zulieferern und Kunden) und macht sie bisweilen überhaupt erst möglich.
- 17 Auch im Rahmen der Produktion gewinnt die Kooperation zwischen Unternehmen und ihren Zulieferern an Bedeutung. So lassen sich z.B. die bei zunehmender Produktvielfalt, geringerer Losgröße und kürzeren Lieferzeiten ansonsten stark zunehmenden Kosten für die Lagerhaltung durch gemeinsame Produktionsplanung und „just-in-time“-Fertigung erheblich reduzieren. Um die Intensivierung der Kooperation von Kernunternehmen und Zulieferbetrieben zu erleichtern, wird die Anzahl direkter Zulieferer dabei in der Regel deutlich verringert (Bickenbach und Soltwedel (1995: Anhang 3).
- 18 Wir schließen uns dem semantischen Verständnis von Sprenger (1992) an, mit „Motivation“ die innere Bereitschaft des einzelnen zu beschreiben und mit „Motivieren“ den Vorgang, diese Bereitschaft mit verschiedenen Instrumenten von außen zu erhöhen. Zum hier zugrundeliegenden Verständnis der Begriffe „intrinsische Motivation“ und „Moral“ und zur Beschreibung des engen Zusammenhangs zwischen beiden Konzepten vgl. Homann (1995) sowie Brandes und Weise (1994: 11): „[I]ntrinsische Motivation erweist sich als ein anderer Name für internalisierte Moral und bezeichnet genau das, was man mit Ausdrücken wie ‘Arbeitsmoral’ oder ‘er bewies Moral’ meint.“
- 19 Die folgenden Ausführungen lehnen sich eng an die Analyse in Homann (1995: 25 ff.) an.
- 20 In der Managementliteratur wird im Gegensatz hierzu gelegentlich die Position vertreten, daß jeder Versuch einer extrinsischen Motivierung notwendigerweise zu einer Zerstörung bzw. Verringerung der intrinsischen Motivation führe und deshalb insgesamt kontraproduktiv wirke: „Alle Motivierung zerstört die Motivation“ (Sprenger 1992: 26). Dieser Position wird hier ausdrücklich widersprochen, ohne freilich die Bedeutung intrinsischer Motivation oder die Möglichkeit einer Fehl- oder auch einer „Übersteuerung“ durch materielle Anreize zu bestreiten. Wer versucht, das Verhalten der Mitarbeiter über materielle Anreize zu steuern, muß sich der Gefahr einer Fehlsteuerung aufgrund falscher „Maßgrößen“ und der Gefahr einer Übersteuerung durch eine zu starke Beschränkung individueller Handlungsspielräume und der damit verbundenen „Mißtrauenssignale“ bewußt sein.
- 21 Vgl. hierzu auch Bickenbach und Soltwedel (1995: Anhang 5).
- 22 Vielfach wird von Unternehmen über Werteverfall, Leistungsverweigerung, Hinwendung zur Freizeitgesellschaft und der Tendenz zur Selbstverwirklichung außerhalb des Unternehmens geklagt. Wir sehen hierin die Spätfolge eines Organisationsmodells, das die Mitarbeiter auf mechanistische, repetitive, „sinnentleerte“ Tätigkeiten eingrenzt und individuelle Kreativität nahezu zwangsläufig auf Aktivitätsfelder außerhalb des Unternehmens abdrängt.
- 23 Freilich gibt es auch heute Mitarbeiter, die sich in einem patriarchalisch oder auch autoritär geführten Unternehmen wohl fühlen und Angst vor der Unsicherheit und der Verantwortung dezentraler und partizipativer Formen der Führung und Organisation haben. Gut 10 vH der befragten deutschen Führungskräfte äußerten die Ansicht, daß ein offener, eigenverantwortlicher Führungsstil von einigen (überwiegend wenig qualifizierten) Mitarbeitern abgelehnt werde und auf diese Mitarbeiter eher demotivierend wirke. Von fast 50 vH der befragten deutschen Führungskräfte wurden eine stark dezentrale Organisation und eine hohe Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter hingegen explizit als Faktoren genannt, die wesentlich zur Moral und Motivation einiger oder aller Beschäftigtengruppen in ihrem Unternehmen beitragen (Bickenbach und Soltwedel 1995: Anhang 4a).
- 24 „Kollektive Selbstbeschränkung ermöglicht erst die Freiräume, die die kreative Verfolgung von individuellen Zielen erfordert. Diese sichert die Unternehmensverfassung“ (Wolff 1994: 143).
- 25 Inwieweit bestehende gesetzliche Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte — etwa im Betriebsverfassungsgesetz — angepaßt werden müssen, um die notwendige Gestaltungsfreiheit und Flexibilität zu ermöglichen, wird im Forschungsschwerpunkt „Markt und Staat“ untersucht (vgl. auch Abschnitt IV.2).
- 26 Dies ist im übrigen auch die Ansicht der meisten von uns befragten Führungskräfte (Bickenbach und Soltwedel 1995: Anhang 4).
- 27 Es gibt derzeit nur wenige Orientierungsmarken und erfolgreiche Beispiele, die auf breiter Front imitiert werden könnten. Es kann deshalb nicht das Ziel der folgenden Ausführungen sein, fertige Lösungen zu präsentieren, sondern Fragen aufzuwerfen und Denkanstöße zu geben.
- 28 Mehr als drei Viertel der von uns befragten deutschen und fast 60 vH der amerikanischen Führungskräfte geben denn auch an, ihr Unternehmen beabsichtige, die Entlohnung für Arbeiter und Angestellte in Zukunft stärker leistungs- und erfolgsabhängig zu gestalten (Bickenbach und Soltwedel 1995: Anhang 4a).
- 29 Für den Fall einer Kapitalbeteiligung stellt sich die Frage, warum ein Mitarbeiter, der ja schon sein Einkommensrisiko an das Wohl des Unternehmens geknüpft hat, zusätzlich noch ein Vermögensrisiko an dieses Unternehmen knüpfen sollte. Naheliegender wäre da eher eine stärkere Streuung der Risiken. Ein Unternehmen, das an einer Kapitalbeteiligung seiner Arbeitnehmer interessiert ist, müßte sich — um diese Bedenken zu überspielen — zu einer vorrangigen Absicherung der Vermögensansprüche und/oder einer vergleichsweise hohen Verzinsung verpflichten.
- 30 Zu den Produktivitäts- und Beschäftigungseffekten von Arbeitnehmergewinn- und -kapitalbeteiligungen vergleiche Weitzman (1995). Für einen deutschsprachigen Überblick über die theoretische und empirische Literatur vgl. Schares (1993).

- 31 Andererseits sind die Mitarbeiter im Falle einer umfassenden Informationspolitik und einer kooperativen Unternehmenskultur oft in erheblichem Maße bereit, durch Lohnverzicht in „ihr“ Unternehmen und die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes zu investieren.
- 32 Dies bedeutet natürlich auch, daß bereits bei der Personalauswahl neben fachlichen Kriterien zunehmend auch die soziale Kompetenz und die Lern- und Innovationsbereitschaft der Bewerber eine entscheidende Rolle spielen werden. Schule, Universität und andere unternehmensexterne Aus- und Weiterbildungsinstitutionen müssen sich verstärkt auf die Vermittlung der entsprechenden Dispositionen bzw. Qualifikationen konzentrieren. Die Vermittlung von zunehmend schneller veraltendem (oft unternehmensspezifische) Fach- bzw. Detailwissen sollte demgegenüber deutlich in den Hintergrund rücken.
- 33 Führungskraft und Mitarbeiter sollten dabei eng mit der zuständigen Personalabteilung zusammenarbeiten, da nur so die Vorteile einer zentralen Personalentwicklung mit den Detailkenntnissen vor Ort verbunden werden können. Die Rotation über Bereichs- und Abteilungsgrenzen hinweg und die Information über und die Bereitstellung von Weiterbildungsmöglichkeiten verlangt gerade im Bereich der Führungskräfteentwicklung ein zentrales Personalwesen.
- 34 Mit den unternehmensinternen Weiterbildungsmaßnahmen sind oft nur relativ geringe direkte Ausgaben verbunden. In der zunehmenden Bedeutung unternehmensinterner Weiterbildung dürfte deshalb ein wesentlicher Grund dafür liegen, daß — wie oben erwähnt — nur eine Minderheit der befragten Führungskräfte davon ausgeht, daß ihr Unternehmen die Ausgaben für die Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten in Zukunft deutlich erhöhen wird.
- 35 Tatsächlich handelt es sich in den meisten Fällen nur um vermeintliche Verlierer: Verlierer relativ zum Status quo, der in die Zukunft projiziert wird, ohne die Konsequenzen des „Weiter so“ zu berücksichtigen, die für die meisten „Verlierer“ noch unangenehmer wären.
- 36 Viele der von uns befragten amerikanischen Führungskräfte bekannten selbstkritisch, daß man mit den Entlassungen offenbar zu weit gegangen sei. Die „Schlankheitskur“ sei in „Magersucht“ umgeschlagen.
- 37 In der Befragung von Unternehmen in den Vereinigten Staaten wurde dieses „Mittelmanagement-Problem“ dagegen nur in einem einzigen Fall als besondere Schwierigkeit erwähnt. Vielleicht wurde hierin im allgemeinen deswegen kein Problem gesehen, weil man dort derart „Widerborstige“ einfach entlassen hat (Bickenbach und Soltwedel 1995: Anhang 6).
- 38 Zu den Ausführungen in diesem und dem nächsten Absatz vgl. Wunderer (1995).
- 39 Konkrete Leitlinien zur Reform des kollektiven Arbeitsrechts und der Tarifpolitik werden im Forschungsschwerpunkt „Markt und Staat“ zu erarbeiten sein.

Literaturverzeichnis

- Aoki, M. (1988). *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*. Cambridge.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (1993). *Weiterentwicklung und Perspektiven der Sozialen Marktwirtschaft — Umriss eines Forschungsprogramms*. Gütersloh.
- (1996). *Auf den Menschen kommt es an — Führung und Motivation im Unternehmen*. Gütersloh.
- Bickenbach, F., und R. Soltwedel (1995). *Trends in Führungsphilosophie und Unternehmensorganisation. Ergebnisse einer Führungskräftebefragung*. Gütersloh. Auch in Englisch erhältlich unter dem Titel: *Leadership and Business Organization. Findings from a Survey of Corporate Executives*.
- (1996). Ethik und wirtschaftliches Handeln in der modernen Gesellschaft: Ordnung, Anreize und Moral. Kieler Diskussionsbeiträge 268. Institut für Weltwirtschaft, Kiel.
- Brandes, W., und P. Weise (1994). Motivation, Moral und Arbeitsleistung. Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Universität-GH Paderborn, Neue Folge 41. Paderborn.
- Fuchs, J. (1995). Mensch statt Organisation. *Blick durch die Wirtschaft*. 26. Juli: 7.
- Homann, K. (1995). Gewinnmaximierung und Kooperation — Eine ordnungsethische Reflexion. Kieler Arbeitspapier 691. Institut für Weltwirtschaft, Kiel.
- Kreuder, T. (1995). Zur Rolle von Regulierung und Recht. In S. Empter und N. Kluge (Hrsg.), *Unternehmenskultur in der Praxis. Aspekte und Beispiele einer Neuorientierung*. Gütersloh.
- Milgrom, P., und J. Roberts (1995). Continuous Adjustment and Fundamental Change in Business Strategy and Organization. In H. Siebert (Ed.), *Trends in Business Organization: Do Participation and Cooperation Increase Competitiveness?* Tübingen.
- Schaes, C. (1993). Gewinn- und Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern — Ein Überblick über neuere Forschungsergebnisse. *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik* 42 (2): 179–215.
- Siebert, H. (Ed.) (1995). *Trends in Business Organization: Do Participation and Cooperation Increase Competitiveness?* Tübingen.
- Sprenger, R.K. (1992). *Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse*. Frankfurt/Main.
- Weitzman, M. (1995). Incentive Effects of Profit Sharing. In H. Siebert (Ed.), *Trends in Business Organization: Do Participation and Cooperation Increase Competitiveness?* Tübingen.
- Wolff, B. (1994). Organisation durch Verträge. Diss. München.
- Wunderer, R. (1995). Unternehmerische Mitarbeiterführung als Ansatzpunkt zur unternehmerischen Gestaltung der Personalarbeit — Darstellung aus Sicht der Wissenschaft. In R. Wunderer und T. Kuhn, *Innovatives Personalmanagement — Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit*. Neuwied.