

Jaritz, André

Book

TQM und Mitunternehmertum im Humanressourcenmanagement

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Jaritz, André (1999) : TQM und Mitunternehmertum im Humanressourcenmanagement, ISBN 3-87988-401-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116895>

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.

Eigentum der

Bibliothek

des Instituts für Weltwirtschaft

an der Universität Kiel

Signatur

A 224010



TQM und Mitunternehmertum im Humanressourcenmanagement

DISSERTATION
der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

André Jaritz

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Rolf Wunderer

und

Prof. Dr. Hans Dieter Seghezzi

Dissertation Nr. 2285

Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 1999

TQM und Mitunternehmertum im Humanressourcenmanagement

DISSERTATION
der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von
André Jaritz
aus
Deutschland

367

290 596

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Rolf Wunderer
und
Prof. Dr. Hans Dieter Seghezzi

Dissertation Nr 2285

A 224010

Rainer



Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 28. Juni 1999

Der Rektor:

Prof. Dr. Peter Gomez

Diese Arbeit erscheint im Rainer Hampp Verlag, München und Mering

© Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1999
ISBN 3-87988-401-3
Difo-Druck OHG, Bamberg

Geleitwort

Im Rahmen eines Forschungsschwerpunkts des Instituts für Führung und Personalmanagement sowie der betriebswirtschaftlichen Abteilung der Universität St.Gallen hat es Herr Jaritz übernommen, ein bisher noch nicht behandeltes Thema aufzugreifen und es fundiert, differenziert und problemlösungsorientiert zu behandeln. Zunächst geht es um einen Vergleich der Konzepte zum internen Unternehmertum und zum Total Quality Management, der bisher noch nicht einmal ansatzweise behandelt wurde. Damit werden zwei zentrale Managementansätze in bezug auf das Personalmanagement theoretisch und empirisch analysiert.

Dabei werden interessante Schnittstellen und Kooperationsbrücken sichtbar, insbesondere bei strukturellen Führungsdimensionen (Kultur, Organisation und Strategie) sowie bei wesentlichen Prozessen und Instrumenten des Personalmanagements. Weiterhin wird der wichtige Versuch unternommen, das HRM auf Möglichkeiten der integrierten Förderung von Mitunternehmertum und TQM zu diskutieren. Dies geschieht auch über eine Umfrage bei über 100 Unternehmen in Deutschland und der Schweiz. In 170 Abbildungen werden die Ergebnisse der Analyse sowie die Gestaltungsansätze systematisch und sehr übersichtlich zusammengefaßt.

Ich wünsche der Arbeit, daß sie in Theorie und Praxis Anregungen für weiterführende Überlegungen, eigene Problemlösungen sowie deren Umsetzung vermittelt, und damit zur Förderung des Mitunternehmertums und des Qualitätsmanagements substantiell beiträgt.

St.Gallen, im Juli 1999

Rolf Wunderer

Vorwort

TQM und Mitunternehmertum sind zwei aktuelle Managementkonzepte, die besonders für das Management der Humanressourcen relevant sind. Diese Dissertation vergleicht dazu zunächst die beiden Konzepte miteinander und zeigt Unterschiede und Gemeinsamkeiten auf. Aufgrund der hohen Praxisrelevanz wird auch eine eigene empirische Untersuchung durchgeführt. Die herausgearbeiteten Ergebnisse führen zu dem Schluß, daß für das Humanressourcenmanagement eine Integration der beiden Konzepte notwendig ist. Diese erfolgt – im Sinne einer anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre – in Form von Gestaltungsempfehlungen, die mit Praxisbeispielen illustriert sind.

Diese Arbeit entstand neben meiner Tätigkeit als Forschungsassistent am Institut für Führung und Personalmanagement. Zwei unterschiedliche Forschungsprojekte – „Unternehmerisches Personalcontrolling – Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement“ und diese Arbeit bildeten damit den wissenschaftlichen Inhalt meiner Zeit in St. Gallen.

Besonderer Dank gilt meinem akademischen Lehrer Herrn Prof. Dr. Rolf Wunderer für seine wertvolle Unterstützung und Förderung, die diese Arbeit ermöglichten. In der Zeit als Doktorand, vor allem aber als Assistent am Institut für Führung und Personalmanagement hat er stets innovativ, aber auch kritisch, fördernd und fordernd meine Arbeit begleitet. Herrn Prof. Hans Dieter Seghezzi danke ich für die Übernahme des Korreferats.

Ein spezieller Dank gilt den zahlreichen Praktikern, die sich an der empirischen Umfrage beteiligt haben und damit den empirischen Teil dieser Arbeit ermöglichten. Auch die offene Gesprächsbereitschaft bei vertiefenden Fragen hat zur praxisbezogenen Gestaltung dieser Arbeit beigetragen.

Auch einige Kollegen und Freunde haben in Gesprächen sowie bei der formalen Überarbeitung zum Erfolg dieser Arbeit beitragen. Dank gilt daher besonders Frau Dr. Petra Dick, Frau Dr. Heike Bruch und Herrn David-Emanuel Haldi sowie den Herren Philip Gerspacher und Daniel Hänni.

Am meisten Dank gebührt jedoch meinen lieben Eltern, die mich auf meinen Wegen immer unterstützt und damit meine Ziele beeinflußt und ermöglicht haben. Ein spezieller Dank dabei meiner Mutter, für ihre Hilfe bei den Korrekturarbeiten. Meinen Eltern sei daher diese Arbeit gewidmet.

Inhaltsverzeichnis

GELEITWORT	V
VORWORT	VII
INHALTSVERZEICHNIS	IX
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XV
A. GRUNDLAGEN	1
1 EINLEITUNG	1
1.1 PROBLEMSTELLUNG.....	1
1.2 ZIELSETZUNG.....	2
1.3 VORGEHEN.....	3
1.3.1 Methodik.....	3
1.3.2 Aufbau.....	4
2 BEGRIFFSABGRENZUNGEN	6
2.1 TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM).....	6
2.2 MITUNTERNEHMERTUM.....	16
2.3 HUMANRESSOURCENMANAGEMENT (HRM).....	25
2.3.1 TQM-orientiertes Humanressourcenmanagement.....	27
2.3.2 Mitunternehmerisches Humanressourcenmanagement.....	30
B. HAUPTTEIL	35
3 KONZEPTIONELLER VERGLEICH ZWISCHEN TOTAL QUALITY MANAGEMENT UND MITUNTERNEHMERTUM	35
3.1 EBENE DES ALLGEMEINEN MANagements.....	36
3.1.1 Vergleich mit Hilfe des St. Galler Management-Konzepts.....	37
3.1.1.1 Normatives Management.....	39
3.1.1.2 Strategisches Management.....	44
3.1.1.3 Zusammenfassung.....	49
3.1.2 Konzeptbezogener Vergleich.....	50
3.1.2.1 Ziele.....	51

3.1.2.2	Management- bzw. Führungskonzept.....	52
3.1.2.3	Strukturelle und verhaltensbezogene Elemente	53
3.1.2.4	Innovationsverständnis	54
3.1.2.5	Prozeßorientierung und Segmentierung.....	56
3.1.2.6	Produktionsorientierte Ansätze des TQM.....	56
3.1.2.7	Ergebnis- und Meßorientierung.....	57
3.1.2.8	Führungsverständnis.....	58
3.1.2.9	Zusammenfassung	59
3.1.3	Zwischenfazit: Überwindung der Spannungsfelder.....	61
3.2	EBENE DES HUMANRESSOURCENMANAGEMENTS	64
3.2.1	Strategie.....	65
3.2.1.1	Unternehmensleitbild.....	66
3.2.1.2	Ermächtigungsstrategien	68
3.2.1.3	Verhaltensqualität.....	69
3.2.1.4	Einbindungsstrategien	72
3.2.1.5	Strategisches Führungsmodell.....	74
3.2.1.6	Wandlungsstrategien	76
3.2.1.7	Rollen des Personalmanagements.....	77
3.2.1.8	Managementkonzepte als Sprachspiele	79
3.2.1.9	Zusammenfassung	81
3.2.2	Organisation	82
3.2.2.1	Hierarchie	83
3.2.2.2	Netzwerkorganisation.....	86
3.2.2.3	Segmentierung und Schnittstellenmanagement.....	88
3.2.2.4	Fremd- und Selbstorganisation.....	91
3.2.2.5	Zusammenfassung	95
3.2.3	Kultur.....	96
3.2.3.1	Werthaltungen	97
3.2.3.2	Stärke der Unternehmenskultur	102
3.2.3.3	Kulturgestaltung	105
3.2.3.4	Zusammenfassung	106
3.2.4	Zwischenfazit	107
3.3	EBENE DER INSTRUMENTE DES HUMANRESSOURCENMANAGEMENTS	108
3.3.1	Mitarbeiterführung	109
3.3.1.1	Führungsphilosophie	110
3.3.1.2	Führungsstil	111
3.3.1.3	Management-by-Objectives.....	112
3.3.1.4	Führungsrollen.....	115

3.3.1.5	Konzeptspezifische Methoden in der Mitarbeiterführung	118
3.3.1.6	Zusammenfassung	121
3.3.2	Inhaltlich-funktionale Gestaltung des Personalmanagements	121
3.3.2.1	Personalmarketing	122
3.3.2.2	Personalgewinnung.....	124
3.3.2.3	Personaleinsatz und Arbeitsgestaltung	126
3.3.2.4	Personalfreisetzung.....	130
3.3.2.5	Personalbeurteilung	132
3.3.2.6	Personalhonorierung.....	136
3.3.2.7	Personalentwicklung.....	138
3.3.2.8	Personaladministration	139
3.3.2.9	Personalcontrolling	140
3.3.2.10	Zusammenfassung	143
3.3.3	Methodisch-instrumentelle Gestaltung des Personalmanagements	145
3.3.3.1	Prozeßorientierung	145
3.3.3.2	Meßorientierung	147
3.3.3.3	Dienstleistungs- und Kundenorientierung	153
3.3.3.4	Segmentierung.....	157
3.3.3.5	Sonstige Instrumente und Methoden	160
3.3.3.6	Zusammenfassung	161
3.3.4	Zwischenfazit	162
3.4	FAZIT UND WEITERES VORGEHEN	163
4	EMPIRISCHER VERGLEICH ZWISCHEN TQM UND	
	MITUNTERNEHMERTUM.....	166
4.1	ZIELSETZUNG UND VORGEHEN.....	166
4.2	ZUSAMMENSETZUNG DER STICHPROBE.....	167
4.3	AUFBAU DES FRAGEBOGENS	169
4.4	AUSWERTUNG DER UMFRAGE	170
4.4.1	Auswertung der Konzeptfragen.....	171
4.4.2	Bedeutung von Personalfunktionen im TQM und im Mitunternehmertum	178
4.4.3	Bildung eines Indizes für TQM und Mitunternehmertum	181
4.4.4	Faktoren eines TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM.....	186
4.5	FAZIT UND WEITERES VORGEHEN	193

5	GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR EIN INTEGRIERTES KONZEPT DES TQM-ORIENTIERTEN, MITUNTERNEHMERISCHEN HUMANRESSOURCENMANAGEMENTS	194
5.1	VERHALTEN IM TQM-ORIENTIERTEN, MITUNTERNEHMERISCHEN HRM	196
5.1.1	Führung	196
5.1.1.1	Phasenbezogene Analyse der Mitarbeiterführung	196
5.1.1.1.1	Strukturelle Potentiale	197
5.1.1.1.2	Individuelle Potentiale	203
5.1.1.1.3	Leisten	205
5.1.1.1.4	Erreichen	207
5.1.1.1.5	Beteiligen	209
5.1.1.2	Führungstheoretische Gestaltungsempfehlungen	210
5.1.1.2.1	Verhaltens- und zielorientierte Führung	210
5.1.1.2.2	Wertbasierende und wertebeeinflussende Führung	212
5.1.1.2.3	Führungsgrundsätze im Kontext situativer und symbolischer Führung	215
5.1.1.2.4	Führung von unten als Gegenpol der Top-down- Orientierung	218
5.1.1.3	Zwischenfazit	220
5.1.2	Zusammenarbeit	221
5.1.2.1	Teamfähigkeiten	222
5.1.2.2	Laterale Kooperation	223
5.1.2.3	Vertrauen und Verstehen	227
5.1.2.4	Mikropolitische Konsequenzen	228
5.1.2.5	Kommunikation	231
5.1.2.6	Selbstmanagement und Selbstführung	232
5.1.2.7	Kundenorientierung bei Führung und Zusammenarbeit	234
5.1.2.8	Zwischenfazit	235
5.2	STRUKTUREN IM TQM-ORIENTIERTEN, MITUNTERNEHMERISCHEN HRM	236
5.2.1	Arbeitsgestaltung und -organisation	237
5.2.1.1	Interessante, anspruchsvolle Aufgaben	237
5.2.1.2	Freiraum im eigenen Arbeitsbereich	239
5.2.1.2.1	Individualisierung der Arbeits- und Anforderungssituation	239
5.2.1.2.2	Flexibilisierung der Humanpotentiale	240
5.2.1.3	Prozeßorientierung	242
5.2.1.4	Knowledge Management	242
5.2.1.5	Zwischenfazit	245

5.2.2	Flache Hierarchien, soziale Netzwerke und interne Märkte	246
5.2.2.1	Flache Hierarchie.....	247
5.2.2.2	Soziale Netzwerke	247
5.2.2.3	Interner Markt.....	248
5.2.2.4	Steuerung des Personalmanagements	249
5.2.2.4.1	Management-orientiertes Personalmanagement	249
5.2.2.4.2	Service-orientiertes Personalmanagement.....	250
5.2.2.4.3	Business-orientiertes Personalmanagement.....	251
5.2.2.4.4	Zuordnung der drei Dimensionen.....	252
5.2.2.5	Zwischenfazit	253
5.2.3	Evaluation der Humanressourcen	254
5.2.3.1	Personalbeurteilung	256
5.2.3.2	Mitarbeiter- und Kundenbefragung	261
5.2.3.3	Self-Assessment	264
5.2.3.4	Zwischenfazit	268
5.2.4	Personalentwicklung.....	270
5.2.4.1	Förderung der Problemlösungskompetenz	271
5.2.4.2	Förderung der Umsetzungskompetenz	274
5.2.4.3	Förderung der Sozialkompetenz.....	275
5.2.4.4	Förderung der Selbstentwicklung.....	277
5.2.4.5	Zwischenfazit	278
5.2.5	Personalarbeit.....	279
5.2.5.1	Agenturtheoretische Anreizgestaltung im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM	279
5.2.5.2	Materielle Teilnahmeformen	282
5.2.5.2.1	Leistungsbeteiligung.....	282
5.2.5.2.2	Erfolgsbeteiligung	284
5.2.5.2.3	Kapitalbeteiligung	286
5.2.5.3	Zwischenfazit	289
5.2.6	Operatives Qualitäts- und Ideenmanagement	291
5.2.6.1	Operatives Qualitätsmanagement	291
5.2.6.2	Vom betrieblichen Vorschlagswesen zum Ideenmanagement...293	
5.2.6.3	Zwischenfazit	295
5.3	FAZIT.....	297
C.	SCHLUBFOLGERUNGEN.....	300
6	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	300
6.1	ZUSAMMENFASSUNG – EMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS	300

6.2	AUSBLICK – WEITERER FORSCHUNGSBEDARF.....	303
7	ANHANG	305
7.1	ANHANG 1	305
7.2	ANHANG 2	310
7.3	ANHANG 3	312
8	VERZEICHNIS DER BESUCHTEN TAGUNGEN ZUM THEMA	313
9	LITERATURVERZEICHNIS.....	314

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Aufbau dieser Arbeit	5
Abbildung 2:	Struktur des TQM entsprechend der DIN EN ISO 8402	8
Abbildung 3:	Zwölf TQM-Faktoren	9
Abbildung 4:	Das EFQM-Modell.....	10
Abbildung 5:	Systemmodell des Baldrige Awards.....	11
Abbildung 6:	Kategorien des Malcolm Baldrige National Quality Award 1998.....	12
Abbildung 7:	Vergleich der Komponenten des MBNQA und des EFQM-Modells.....	13
Abbildung 8:	Vergleich der Führung im MBNQA und EFQM-Modell	14
Abbildung 9:	Vergleich der Mitarbeiterorientierung im MBNQA und EFQM-Modell .	15
Abbildung 10:	Vergleich der Mitarbeiterzufriedenheit im MBNQA und EFQM- Modell	15
Abbildung 11:	TQM in Unternehmens- und Führungsleitsätzen.....	16
Abbildung 12:	Die zehn Gebote für Intrapreneure	19
Abbildung 13:	Ideale (interne) Steuerungskonzepte der Führung	21
Abbildung 14:	Dominante Steuerungskonzepte in Unternehmen.....	22
Abbildung 15:	Mitunternehmertum in Unternehmens- und Führungsleitsätzen	24
Abbildung 16:	Das Bild des Mitarbeiters in drei Managementmodellen	26
Abbildung 17:	Begriffszusammenhang des HRM in dieser Arbeit	27
Abbildung 18:	Umfang der Implementierung von TQM-Grundsätzen in Personalabteilungen.....	30
Abbildung 19:	Bezugsrahmen für ein mitunternehmerisches HRM.....	32
Abbildung 20:	Maßnahmen zur Förderung unternehmerischen Verhaltens	33
Abbildung 21:	Portfolio der mitunternehmerischen Typologien	34
Abbildung 22:	Dimensionen der Unternehmensführung.....	36
Abbildung 23:	Das St. Galler Management-Konzept	38
Abbildung 24:	Unternehmenspolitik	40
Abbildung 25:	Unternehmensverfassung.....	42
Abbildung 26:	Unternehmenskultur	44
Abbildung 27:	Strategische Programme	45
Abbildung 28:	Organisationsstruktur.....	46
Abbildung 29:	Managementsysteme	48
Abbildung 30:	Problemverhalten.....	49
Abbildung 31:	Bezugsrahmen für den konzeptbezogenen Vergleich.....	51

Abbildung 32:	Kontinuierliche und sprunghafte Verbesserung	55
Abbildung 33:	Deming Kreis.....	55
Abbildung 34:	Konzeptbezogener Vergleich von TQM und Mitunternehmertum.....	60
Abbildung 35:	Pascale's modifiziertes 7-S-Modell mit Dualitäten	62
Abbildung 36:	Duale Gegensatzpaare	63
Abbildung 37:	Beispiele für dualistische Skalen für das Mitarbeiterverhalten	63
Abbildung 38:	Bezugsrahmen auf der Ebene des HRM.....	65
Abbildung 39:	Bezugsrahmen der Strategie	66
Abbildung 40:	Kontextbedingungen im modernen Management.....	69
Abbildung 41:	Träger der Innovations- und Dispositionsaufgaben im Unternehmen	70
Abbildung 42:	Idealtypische Führungsmodelle.....	75
Abbildung 43:	Wandelbegriffe im Vergleich	76
Abbildung 44:	Rollen des Personalmanagements.....	77
Abbildung 45:	Definition der Rollen des Personalmanagements	78
Abbildung 46:	Vergleich zwischen TQM-orientierter und mitunternehmerischer Humanressourcenstrategie.....	81
Abbildung 47:	Bezugsrahmen der Organisation.....	82
Abbildung 48:	Fremd-/Selbstorganisation beim Prozeß und Ergebnis im Humanressourcenmanagement.....	94
Abbildung 49:	Grad der Selbstorganisation auf verschiedenen Ebenen	95
Abbildung 50:	Vergleich zwischen TQM-orientierter und mitunternehmerischer Organisation	96
Abbildung 51:	Bezugsrahmen der Kultur	97
Abbildung 52:	TQM-orientierte und mitunternehmerische Werthaltungen	98
Abbildung 53:	Mikropolitische Verhaltensgrundsätze zur Teamfähigkeit.....	99
Abbildung 54:	Beispiel für zeitinduzierte Organisationskultur nach Ansoff.....	101
Abbildung 55:	Kultureller Kern als Basis der Unternehmenskultur	104
Abbildung 56:	Adaptive versus unadaptive Unternehmenskulturen	105
Abbildung 57:	Beispiel für einen Vergleich der Soll- und der Ist-Kultur.....	106
Abbildung 58:	Vergleich der TQM- und mitunternehmerischen Kultur	107
Abbildung 59:	Vergleich von TQM und Mitunternehmertum.....	108
Abbildung 60:	Bezugsrahmen für die Mitarbeiterführung	109
Abbildung 61:	Spektrum entscheidungsorientierter Führungsstile.....	111
Abbildung 62:	Unterschiede zwischen TQM und Mitunternehmertum	112
Abbildung 63:	Ziele in der Komponente Mitarbeiterzufriedenheit auf den Hierarchieebenen bei der Siemens AG.....	114
Abbildung 64:	Persönliche Zielvereinbarung bei der Siemens AG in der Komponente Mitarbeiterzufriedenheit.....	115

Abbildung 65:	Die neue Rolle der Führungskraft.....	116
Abbildung 66:	Die neue Rolle des Mitarbeiters	117
Abbildung 67:	Quality-Function-Deployment der Mitarbeiterführung.....	119
Abbildung 68:	Beispiel für die FMEA für das Modul Kommunikation.....	120
Abbildung 69:	Vergleich der Mitarbeiterführung.....	121
Abbildung 70:	Bezugsrahmen für die inhaltlich-funktionale Gestaltung des Personalmanagements	122
Abbildung 71:	Autonomiegrad von Arbeitsgruppen	127
Abbildung 72:	Qualitätsteams und Qualitätszirkel	128
Abbildung 73:	Ziele der Lernstatt.....	129
Abbildung 74:	Beschäftigungssicherheit statt Arbeitsplatzsicherheit im Mitunternehmertum	132
Abbildung 75:	360°-Beurteilungskonzept	134
Abbildung 76:	Portfolio zur Bewertung des Mitunternehmertums durch unterschiedliche Bezugsgruppen	135
Abbildung 77:	Beteiligungsmotive für das Mitunternehmertum	137
Abbildung 78:	Vergleich der inhaltlich-funktionalen Gestaltung des Personalmanagements	144
Abbildung 79:	Bezugsrahmen für die methodisch-instrumentelle Gestaltung des Personalmanagements	145
Abbildung 80:	Kernprozesse	146
Abbildung 81:	Kontinuierliche Verbesserung durch Prozeßorientierung.....	146
Abbildung 82:	Vorgehensweise für eine systematische Prozeßverbesserung	147
Abbildung 83:	Gründe für und gegen ein Benchmarking.....	149
Abbildung 84:	Vorteile der Selbstbewertung	151
Abbildung 85:	Ansätze für ein Assessment.....	152
Abbildung 86:	Modell der Servicequalität für das Personalmanagement.....	154
Abbildung 87:	Wichtigkeit der Managementschlüsselqualifikationen für die Personalabteilung	156
Abbildung 88:	Wichtigkeit der Dienstleistungsschlüsselqualifikationen für die Personalabteilung	156
Abbildung 89:	Leistungsvereinbarungen im TQM und Mitunternehmertum.....	157
Abbildung 90:	Idealtypen der Center-Strukturen und ihre Bedeutung für das Personalmanagement.....	158
Abbildung 91:	Dimensionen des Wertschöpfungscenter-Konzepts	159
Abbildung 92:	Methodisch-instrumentelle Gestaltung des Personalmanagements	161
Abbildung 93:	Vergleich von TQM und Mitunternehmertum.....	163
Abbildung 94:	Zusammensetzung der Stichprobe.....	167

Abbildung 95:	Unternehmen nach Branche.....	168
Abbildung 96:	Elemente des TQM und des Mitunternehmertums	170
Abbildung 97:	Vergleich von TQM und Mitunternehmertum.....	172
Abbildung 98:	Verbreitungsunterschiede von TQM und Mitunternehmertum in Industrie und Dienstleistungsbranche.....	173
Abbildung 99:	Verbreitungsunterschiede von TQM und Mitunternehmertum zusätzlich nach Ländern	174
Abbildung 100:	Verbreitungsunterschiede zwischen TQM, KVP, EFQM und BSC	176
Abbildung 101:	Mitunternehmerisches Denken und Handeln nach Mitarbeitergruppen .	177
Abbildung 102:	Förderung mitunternehmerischen Denkens und Handelns	179
Abbildung 103:	Qualitäts- bzw. TQM-orientierte Gestaltung des HRM.....	180
Abbildung 104:	Zuordnung und Gewichtung der Variablen	183
Abbildung 105:	Korrelation zwischen den Konzeptfragen und den Indizes	184
Abbildung 106:	Portfolio von TQM und Mitunternehmertum im Ist und Soll.....	185
Abbildung 107:	Eigenwerte (>1) und Anteil der erklärten Varianz der unrotierten Faktorenlösung	187
Abbildung 108:	10 Faktoren und ihre Deutung	188
Abbildung 109:	Vergleich der durchschnittlichen Faktorenwerte im Ist- und im Sollzustand	191
Abbildung 110:	Bezugsrahmen für ein integriertes Konzept.....	194
Abbildung 111:	Verschiedene Entwicklungszustände des TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM	195
Abbildung 112:	Potentialbarrieren für ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM.....	197
Abbildung 113:	Employee Empowerment Grid	200
Abbildung 114:	Beispiel W.L. Gore and Associates	201
Abbildung 115:	Unterschiede zwischen externem und internem Commitment	202
Abbildung 116:	Verschiedene Einbindungsmuster der Führung.....	204
Abbildung 117:	Mitarbeiterereinbindung ausgewählter Führungskonzepte	205
Abbildung 118:	Beispielhafte Führungsgrundsätze zum Empowerment.....	206
Abbildung 119:	Modell zur Analyse von Leistungsproblemen	207
Abbildung 120:	Führungsdilemmata	215
Abbildung 121:	Praxisempfehlungen für eine erfolgreiche Führung von unten.....	219
Abbildung 122:	TQM-orientierte, mitunternehmerische Führung bei der Sulzer AG.....	219
Abbildung 123:	Ist- und Sollwerte der Variablen zur TQM-orientierten, mitunternehmerischen Führung	220
Abbildung 124:	Unterschiede zwischen Arbeitsgruppen und Teams	222
Abbildung 125:	Teamfähigkeiten als individuelle Kompetenzen.....	222

Abbildung 126: Kooperationsaspekte abteilungsinterner und -übergreifender Kooperation	224
Abbildung 127: Positive und negative Folgen von Konflikten.....	225
Abbildung 128: Persönlichkeitstypen nach Myers-Briggs	226
Abbildung 129: Gegenüberstellung zweier Konsensformen	228
Abbildung 130: Elemente mikropolitischen Handelns	229
Abbildung 131: Mikropolitische Taktiken	229
Abbildung 132: Substitute der Führung zur Unterstützung des Selbstmanagements.....	232
Abbildung 133: Beispiele für Unterschiede zwischen Selbst-Management und Selbst-Führung in Teams.....	233
Abbildung 134: Voraussetzungen für Selbstmanagement bei Führungskräften und Mitarbeitern	233
Abbildung 135: Selbst-Management bei der BASF AG.....	234
Abbildung 136: Ist- und Sollwerte der Variablen zur Zusammenarbeit	236
Abbildung 137: Bedürfnispyramide nach Maslow	237
Abbildung 138: Flexible Arbeitszeitkonten bei der Drägerwerk AG	242
Abbildung 139: Vier Arten der Wissenskonzersion.....	243
Abbildung 140: Probleme und Lösungen bei Wissenstransfer	244
Abbildung 141: Ist- und Sollwerte der Variablen zur Arbeitsgestaltung und -organisation	245
Abbildung 142: Hierarchien, Netzwerke und (interne) Märkte	246
Abbildung 143: Maßnahmen zur Unterstützung der informellen Organisation als soziales Netzwerk.....	248
Abbildung 144: Inhalte der dienstleistungsorientierten Personalabteilung aus Sicht der Personalleiter	251
Abbildung 145: Zuordnung der drei Dimensionen zu den beiden Konzepten.....	253
Abbildung 146: Ist- und Sollwerte der Variablen zu flachen Hierarchien, sozialen Netzwerken und Profit-Center-Organisationen	254
Abbildung 147: Systematisierung von Personalbeurteilung und Mitarbeiterbefragung	255
Abbildung 148: Problemfelder bei einer 360°-Beurteilung	257
Abbildung 149: Verhaltens- und Ergebniskriterien für mitunternehmerisches Verhalten	259
Abbildung 150: Auszüge aus Mitarbeiterinterviews über die Leistungsbeurteilung und das Erfolgsbeteiligungsprogramm	261
Abbildung 151: Ergebnisse der Kundenbefragung zu den Dienstleistungen und zur Servicedimension der Personalabteilung	263

Abbildung 152: Erfahrung bei der Erhebung der Dienstleistungsqualität beim Schweizerischen Bankverein 1996	264
Abbildung 153: Ist- und Sollwerte der Variablen zur Evaluation der Humanressourcen.	269
Abbildung 154: Schlüsselkompetenzen unternehmerischen Handelns.....	271
Abbildung 155: Innovationsverhalten unternehmerischer Typen.....	272
Abbildung 156: Faktoren des Kennens und Könnens von aktiv Innovierenden.....	273
Abbildung 157: Kreative Persönlichkeitsmerkmale	273
Abbildung 158: Gefahren des Innovations-Enthusiasmus.....	274
Abbildung 159: Methodische Qualifikationen der Umsetzungscompetenz	275
Abbildung 160: Dimensionen sozialer Kompetenz nach Faix/Laier	276
Abbildung 161: Bewertungsmodell der Sto AG.....	284
Abbildung 162: Erfolgsbeteiligungssystem der Trisa AG.....	286
Abbildung 163: Betriebliche Beteiligungsformen.....	287
Abbildung 164: Kapitalbeteiligung bei der Merkur Thorhauer Stiftung & Co. KG.....	289
Abbildung 165: Ist- und Sollwerte der Variablen zur Leistungs-, Erfolgs- und Kapitalbeteiligung	290
Abbildung 166: Qualitätsstandards für den Personalgewinnungsprozeß.....	292
Abbildung 167: Charakteristika eines modernen Ideenmanagements.....	295
Abbildung 168: Ist- und Sollwerte der Variablen zum Qualitäts- und Ideenmanagement.....	296
Abbildung 169: Zusammenfassung des TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM.....	298
Abbildung 170: Bezugsrahmen für ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM.	302

A. Grundlagen

1 Einleitung

„The success of any one organization relative to its competitors will become more and more a function of its ability to plan and execute a human resource strategy that is more effective than that of its competitors“

R.G. Robert¹

1.1 Problemstellung

Die Verschärfung des Wettbewerbs durch unterschiedlichste Ursachen – wie z.B. Internationalisierung oder verkürzte Innovationszeiten neuer Produkte – und die damit einhergehende Dynamik und Diskontinuität stellt neue Herausforderungen an die Marktteilnehmer.²

Die Bedeutung von Qualität als einem der entscheidenden Wettbewerbsfaktoren ist heutzutage in Theorie und Praxis unbestritten. Dabei entwickelte sich in der Qualitätsdiskussion ausgehend von einem produktorientiertem Qualitätsbegriff ein umfassendes Qualitätsverständnis, das sich unter dem Namen *Total Quality Management (TQM)* zu einem umfassenden Managementkonzept bzw. Unternehmensführungskonzept entwickelte, das auch das Management der Humanressourcen umfaßt.³

Ein anderer Ansatz zur Aktivierung des Potentials möglichst vieler Mitarbeiter, um den verschärften Wettbewerbsanforderungen gerecht werden zu können, ist das Konzept des *Mitunternehmertums*.⁴ Aufbauend auf dem Unternehmerbegriff von Josef Schumpeter⁵, steht dabei die Aktivierung möglichst aller Mitarbeiter im Mittelpunkt, zur Erreichung einer erhöhten Wertschöpfung des Unternehmens für alle zentralen Bezugsgruppen.

So unterschiedlich die historische Herkunft der beiden Konzepte auch ist, so haben beide Konzepte doch als strategische Ansätze spezifische Implikationen für das Management der Humanressourcen. Während sich das Konzept des Mitunternehmertums direkt auf die

¹ Zitiert nach Bleicher 1995, S. 282. Vgl. auch Liouville/Bayad 1998, S. 337 ff.

² Vgl. z.B. Kanter 1997.

³ Vgl. z.B. Powell 1995; Boaden 1997; Wilkinson/Redman/Snape/Marchington 1998.

⁴ Vgl. Wunderer 1995e.; Wunderer 1999b.

strukturelle und interaktionelle Führung der Humanressourcen bezieht und die umfassende Förderung unternehmerischen Denkens und Handelns zum Ziel hat, ist beim Total Quality Management der Mensch als Mitarbeiter und Führungskraft zwar ebenfalls von zentraler Bedeutung, daneben setzt das Konzept aber gerade auf strukturierte Prozesse und Abläufe.⁶

Als Unternehmensführungskonzept bietet Total Quality Management auch einen Bezugsrahmen für die strukturelle und interaktionelle Führung der Humanressourcen. Von besonderem Interesse für die Theorie und Praxis ist es in diesem Zusammenhang, inwieweit sich die beiden Konzepte ergänzen oder widersprechen und wie die Führung der Humanressourcen besonders in der Praxis den Anforderungen beider Konzepte gerecht werden kann. In der Literatur fehlt es bis jetzt noch an einer umfassenden Bearbeitung dieser Fragestellung, obwohl gerade für den Bereich des TQM-orientierten Humanressourcenmanagements erste Untersuchungen vorliegen.⁷

1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, die beiden Konzepte Total Quality Management und Mitunternehmertum als zwei Managementkonzepte zu vergleichen und auf der Grundlage beider Konzepte Empfehlungen für die Praxis zu liefern, wie ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches Management der Humanressourcen zu gestalten ist.⁸

Diese Ausgangsfrage läßt sich in mehrere Teilfragen zerlegen, die für eine umfassende Beantwortung der Problemstellung zu bearbeiten sind:

1. Was sind die Gemeinsamkeiten und was die Unterschiede zwischen den beiden Konzepten im allgemeinen?
2. Was sind die Gemeinsamkeiten und was die Unterschiede zwischen den genannten Konzepten bezogen auf den Personalbereich? Wo ergeben sich Synergien, und wo liegen Widersprüche?
3. Welche Folgerungen ergeben sich aus den beiden Konzepten für den Bereich der Mitarbeiterführung (interaktionelle Führung)?

⁵ Vgl. Schumpeter 1926.

⁶ Vgl. Seghezzi 1996, S. 215 f.

⁷ Vgl. zum TQM-orientierten HRM z.B. Bertram 1996; Hauser 1996; Kolb/Bergmann 1997; Lux 1996; Wunderer/Gerig/Hauser 1997; Meyer 1998 und zum mitunternehmerischen HRM z.B. Bitzer 1991; Weber 1996, S. 248 ff.; Kuhn 1997, S. 195 ff.; Wunderer 1997d; Wunderer 1999b. Vgl. auch Lawler III./Mohrman 1998, S. 205.

⁸ Vgl. auch Persico/McLean 1994, S. 17; Fontin 1997. Vgl. auch den Vergleich der beiden Managementkonzepte TQM und Business Process Reengineering von Schmalz/Schröder 1998.

4. Welche Folgerungen ergeben sich für das Personalmanagement (strukturelle Führung)? Dabei ist die funktionale und instrumentale Gestaltung des Personalmanagements zu untersuchen. Die institutionale Gestaltung des Personalmanagements (vor allem die Gestaltung der Personalabteilung) soll dabei allerdings ausgeklammert werden.
5. Wie ist ausgehend von dem Vergleich (Teilfragen 1 bis 4) ein integriertes Konzept zu gestalten?

Dazu erscheint es aufgrund der hohen Praxisrelevanz der beiden Konzepte auch notwendig, einen Bezug zur Praxis herzustellen.

1.3 Vorgehen

1.3.1 Methodik

Voraussetzung dieser Arbeit bildete zunächst ein intensives Literaturstudium, der Besuch zahlreicher Konferenzen und Tagungen zum Thema,⁹ die Ausbildung zum Assessor einschließlich Durchführung eines EFQM-Assessments bei HUBER + SUHNER, Herisau, für den Bereich der Personalabteilung sowie informelle Gespräche mit Praktikern. Auf diese gründet sich der *dreistufige* Aufbau des Hauptteils dieser Arbeit:

In der *ersten* Stufe wurde hauptsächlich ausgehend von Literaturquellen ein konzeptioneller Vergleich der beiden zuvor noch weiter abzugrenzenden Konzepte durchgeführt. Entsprechend der Zielsetzung wurde der konzeptionelle Vergleich auf verschiedenen Betrachtungsebenen durchgeführt.

In der *zweiten* Stufe wurde aufbauend auf dem konzeptionellen Vergleich eine eigene empirische quantitative Untersuchung in Deutschland und in der Schweiz durchgeführt, bei der Personalverantwortliche der größten Unternehmen zum Stand ihres TQM-orientierten bzw. mitunternehmerischen Humanressourcenmanagements in ihrem Unternehmen befragt wurden.

In der *dritten* Stufe wurden dann ausgehend von den Erkenntnissen der ersten und der zweiten Stufe Gestaltungsempfehlungen für ein integriertes Konzept abgeleitet.

Die Methodik verbindet damit theoretische und empirische Erkenntnisse im Sinne einer anwendungsorientierten Wissenschaft zur Aufstellung von praxisorientierten Aussagen.¹⁰

⁹ Vgl. dazu Kapitel 8.

¹⁰ Vgl. Ulrich 1984, S. 172.

1.3.2 Aufbau

Der Aufbau dieser Arbeit orientiert sich an der Zielsetzung (Abbildung 1). Zunächst werden dazu im zweiten Kapitel die wichtigsten Begriffe dieser Arbeit wie Total Quality Management (TQM), Mitunternehmertum und TQM-orientiertes und mitunternehmerisches Humanressourcenmanagement (HRM) abgeklärt.

Im dritten Kapitel folgt der konzeptionelle Vergleich der beiden Grundkonzepte Total Quality Management und Mitunternehmertum und umfaßt damit die erste Stufe des Hauptteils dieser Arbeit. Dabei geht es in einer ersten Annäherung an die Problemstellung um die Gegenüberstellung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beiden Konzepte. Dazu werden die Konzepte auf den drei Ebenen allgemeines Management, Humanressourcenmanagement und Instrumente des Humanressourcenmanagements verglichen.

Das vierte Kapitel beschreibt den empirischen Vergleich der beiden Konzepte Total Quality Management und Mitunternehmertum. Neben der Vorstellung des empirischen Untersuchungsdesigns erfolgt hier auch die Auswertung der empirischen Umfrageergebnisse. Das Kapitel dokumentiert damit die zweite Stufe des Hauptteils dieser Arbeit.

Das fünfte Kapitel thematisiert schließlich ausgehend von dem theoretischen und empirischen Vergleich die Ausgestaltung des TQM-orientierten, mitunternehmerischen Humanressourcenmanagements. Dazu ist ein geeigneter Bezugsrahmen zu entwickeln, der auch unter Einbezug der empirisch ermittelten Faktoren des TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM diskutiert wird. Das Kapitel betrifft damit die dritte und letzte Stufe des Hauptteils der Arbeit.

Das sechste Kapitel faßt die Ergebnisse dieser Arbeit zusammen.

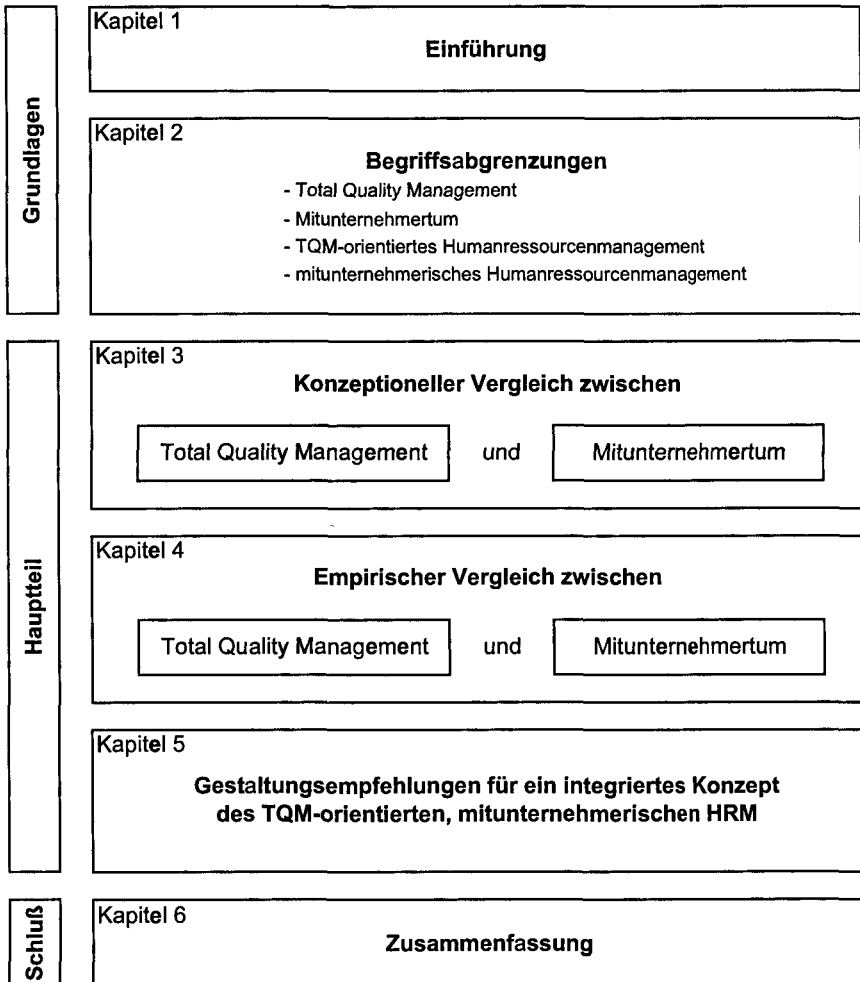


Abbildung 1: Aufbau dieser Arbeit

2 Begriffsgrenzungen

2.1 Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) kann als das umfassendste Konzept des Qualitätsmanagements bezeichnet werden.¹¹ Ausgangspunkt ist dabei der Begriff der Qualität, der literarisch bis auf Aristoteles zurückverfolgt werden kann und seitdem eine kontinuierliche Veränderung seiner Bedeutung erfahren hat.¹² Heute wird Qualität an den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden gemessen. Entsprechend bezeichnet die international gültige Norm ISO 8402 - 1994 Qualität als „die Gesamtheit von Merkmalen (und Merkmalswerten) einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“¹³ Danach ist Qualität

- *subjektiv*, da sie nicht objektiv meßbar ist, sondern von den jeweiligen spezifischen Bedürfnissen der Kunden abhängt
- *relativ*, da sie nicht nur aus dem Vergleich zu bestimmten Erfordernissen, sondern auch zum Angebot am Markt resultiert
- *integral*, da sie nicht das Ergebnis der Betrachtung einzelner Kriterien, sondern der Gesamtheit der Eigenschaften einer Einheit ist.

In dieser Definition kann Qualität nicht nur auf Produkte und Leistungen, sondern auch auf Prozesse und Unternehmen¹⁴ bezogen werden, wobei dann nicht nur die Bedürfnisse der Kunden, sondern allgemein der Anspruchsgruppen relevant werden.

Total Quality Management hat seinen Ursprung in den 50er Jahren in Japan. Damals gaben die amerikanischen Experten Deming, Juran und Feigenbaum die entscheidenden Anregungen für den Aufbau und die Entwicklung der Qualitätspolitik in Japan.¹⁵ Charakteristisch für die damalige Entwicklungsphase, die als *Total Quality Control* bezeichnet wird, waren:

¹¹ Vgl. Seghezzi 1996, S. 198 ff. und S. 213; Cole 1998, S. 43 ff.; Williams/Bertsch 1998, S. 127 ff.; Verbeck 1998.

¹² Vgl. z.B. Garvin 1988, S. 39 ff. Vgl. zur Geschichte des Qualitätsbegriffs Haist/Fromm 1989, S. 4 ff.; Reeves/Bednar 1994, S. 419 ff.; Lengnick-Hall 1996, S. 792 ff.; Seghezzi 1996, S. 5 ff.

¹³ ISO 8402 -1994.

¹⁴ Vgl. Grabowski 1997.

¹⁵ Vgl. auch Anderson/Rungtusanatham/Schroeder 1994, S. 472 ff.

- der Übergang von ergebnis- zu verstärkt präventivorientierten Maßnahmen zur Qualitätssicherung unter konsequente Anwendung statistischer Methoden zur Qualitätsprüfung,
- die Sicherung der Qualität als unternehmensweite Aufgabe,
- die Unterstützung der Mitarbeiter bei der Übernahme und Reintegration der Qualitätsverantwortung,
- die Mitwirkung der Mitarbeiter an Qualitätsverbesserungs- und -förderungsmaßnahmen sowie die Durchführung umfassender Schulungsprogramme,
- ein Top-down-Ansatz und
- eine verstärkte Kundenorientierung.¹⁶

In einer weiteren Entwicklungsphase, die als *Company Wide Quality Control* bezeichnet wird, wurde nicht nur die Einbeziehung aller Abteilungen, sondern auch aller Mitarbeiter gefordert, wodurch partizipative Elemente an Bedeutung gewannen. Ebenfalls löste man sich von einer reinen produkt- bzw. fertigungsbezogenen Betrachtung der Qualität.¹⁷

Die letzte Phase, die schließlich als *Total Quality Management* bezeichnet wird, ist durch eine noch stärkere Einbeziehung der Unternehmensumwelt gekennzeichnet. Dabei steht vor allem die systematische Betrachtung von (externen als auch internen) Kunden-Lieferanten-Beziehungen als Kundenorientierung, eine konsequente Prozeßorientierung und die Humanorientierung im Vordergrund.¹⁸

Die Struktur des TQM gestaltet sich nach der internationalen Norm ISO 8402 wie folgt (Abbildung 2):

¹⁶ Vgl. Schildknecht 1992, S. 62 f.

¹⁷ Vgl. Schildknecht 1992, S. 63 f.; Seghezzi 1996, S. 201.

¹⁸ Vgl. Schildknecht 1992, S. 63 f. und S. 125 ff.; Dean/Bowen 1994, S. 392 ff.; Klinkenberg 1995, S. 601 ff.; Portatius 1995, S. 966 f.; Lengnick-Hall 1996, S. 816 ff.; Bovermann 1997, S. 32.

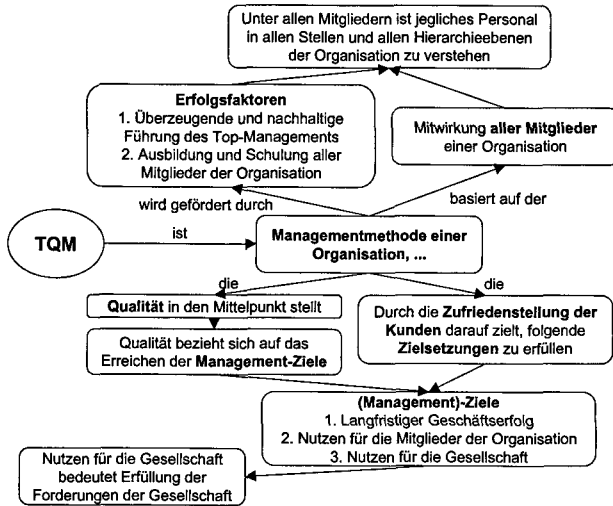


Abbildung 2: Struktur des TQM entsprechend der DIN EN ISO 8402¹⁹

In einer modernen Auffassung kann TQM durch 12 Faktoren charakterisiert werden (Abbildung 3):

¹⁹ Vgl. Malorny 1996, S. 345.

1. **Committed leadership:** a near-evangelical, unwavering, long-term commitment by top managers to the philosophy, usually under a name something like Total Quality Management, Continuous Improvement (CI) or Quality Improvement (QI).
2. **Adoption and communication of TQM:** using tools like the mission statement, and themes and slogans.
3. **Closer customer relationships:** determining customers' (both inside and outside the firm): requirements, then meeting those requirements no matter what it takes.
4. **Closer supplier relationships:** working closely and cooperatively with suppliers (often sole-sourcing key components): ensuring they provide inputs that conform to customers' end-use requirements.
5. **Benchmarking:** researching and observing best competitive practices.
6. **Increased training:** usually includes TQM principles, team skills, and problem solving.
7. **Open organization:** lean staff, empowered work teams, open horizontal communications, and a relaxation of traditional hierarchy.
8. **Employee empowerment:** increased employee involvement in design and planning, and greater autonomy in decision making.
9. **Zero-defects mentality:** a system in place to spot defects as they occur, rather than through inspection and rework.
10. **Flexible manufacturing:** (applicable only to manufactures): can include just-in-time inventory, cellular manufacturing, design for manufacturability (DFM), statistical process control (SPC), and design of experiments (DOE):.
11. **Process improvement:** reduced waste and cycle times in all areas through cross-departmental process analysis.
12. **Measurement:** goal-orientation and zeal for data, with constant performance measurement, often using statistical methods.

Abbildung 3: Zwölf TQM-Faktoren²⁰

Dabei ist Total Quality Management nicht als ein Konzept des Qualitätsmanagements²¹ zu verstehen, sondern als ein auf Qualität ausgerichtetes Managementkonzept^{22, 23}.

- *Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM)*

Für die Umsetzung und Evaluation des TQM-Konzepts wurden verschiedene *TQM-Modelle* entwickelt, die das „Qualitätsmanagement“ für das gesamte Unternehmen beschreiben.²⁴ Die wichtigsten Vertreter dieser Modelle sind das Modell des Deming Preises in Japan, das Modell des Malcolm Baldrige National Quality Awards (MBNQA) in den USA und das

²⁰ Vgl. Powell 1995, S. 19; vgl. auch Dale/Cooper 1992; Olian/Rynes 1991, S. 305 ff.; Waldman 1994, S. 511 f.

²¹ Wie z.B. ISO 9000.

²² = Unternehmensführungskonzept.

²³ Vgl. auch Seghezzi 1998b, S. 910. Vgl. dazu auch die *Methodenübersicht von Kanji/Asher* 1996.

²⁴ Vgl. z.B. die *TQM-Modelle von Conti* 1993 und *Oakland* 1993.

Modell des European Quality Awards der European Foundation for Quality Management (EFQM) in Europa (EFQM-Modell, Abbildung 4):²⁵

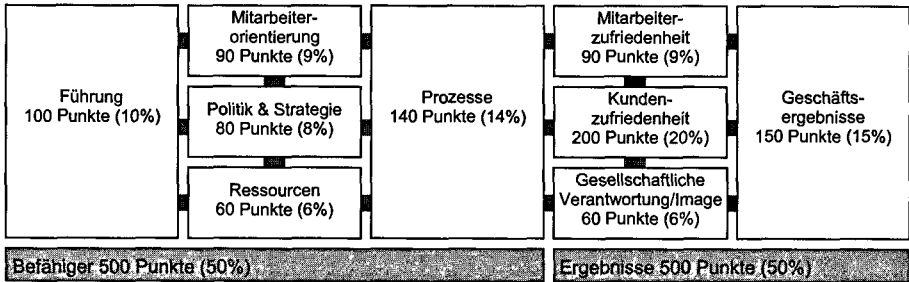


Abbildung 4: Das EFQM-Modell²⁶

In jüngster Zeit ist die Weiterentwicklung des TQM-Konzepts von einem auf Qualität ausgerichteten Managementkonzept zu einem Managementkonzept zur Erreichung von „*Organizational Excellence*“ zu beobachten.²⁷ Dabei treten jedoch die TQM-Prinzipien in den Hintergrund, weshalb in dieser Arbeit die Weiterentwicklung nicht vertieft wird.²⁸

Im Moment erfolgt die Überarbeitung des EFQM-Modells, wobei in der neuen Modellversion vor allem Geschäftspartner sowohl auf der Befähiger- als auch auf der Ergebnisseite berücksichtigt werden. Darüber hinaus bekommt das Knowledge Management ein größeres Gewicht. Auch die Systematik der Beurteilung wird verändert und vereinheitlicht.²⁹

- *Modell des Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*

Auch beim amerikanischen Qualitätsmodell, dem Malcolm Baldrige National Quality Award zeichnet sich diese Entwicklung in Richtung Organizational Excellence ab. In der Version von 1998 lautet das Modell wie folgt (Abbildung 5):

²⁵ Vgl. dazu kritisch Wimmer/Neuberger 1998, S. 580 f.

²⁶ Vgl. EFQM 1995.

²⁷ So ist in diesem Zusammenhang die aktuelle Diskussion zu sehen, das Europäische Modell für umfassendes Qualitätsmanagement der EFQM in ein Managementmodell für Business Excellence umzubenennen. Vgl. St.Gallen Workshop 1997; EFQM Learning Edge Conference 1997; Seghezzi 1998a, S. 1292. Vgl. auch Hardjono/ten Have/ten Have 1996; Whitford/Bird 1996.

²⁸ Vgl. prinzipiell zur Problematik der Beurteilung der Qualität des Managements Ghosal/Bartlett 1994, S. 107 f.

²⁹ Vgl. EFQM 1998.

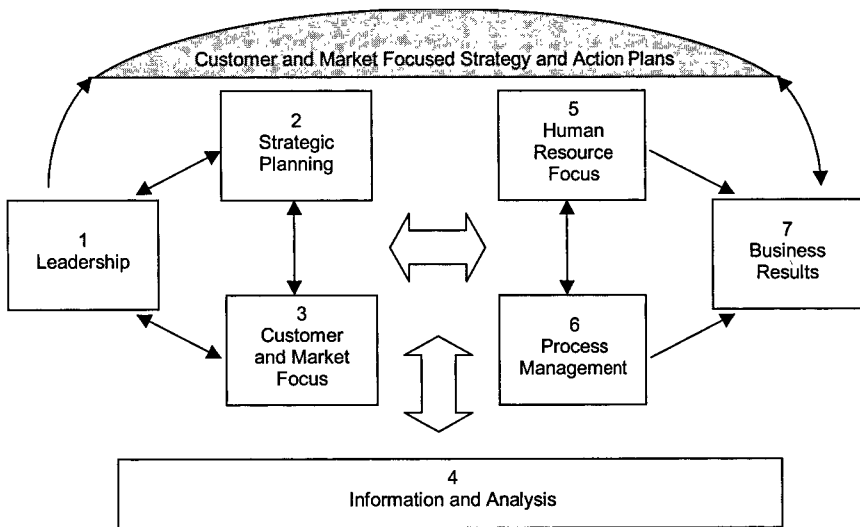


Abbildung 5: Systemmodell des Baldrige Awards³⁰

Während die Bezeichnungen der Kategorien in den letzten Jahren praktisch nicht verändert wurden,³¹ sind die zugehörigen Unterpunkte jedoch zahlreichen Umformulierungen unterworfen worden. Seit 1997 trägt das Modell zusätzlich den Untertitel „Criteria for Performance Excellence“. Damit wird auch zum Ausdruck gebracht, daß das Modell nicht mehr explizit TQM, sondern allgemein das Ziel „Performance Excellence“ verfolgt. Dies entspricht auch den jüngsten Überlegung der EFQM, ihr Modell zu einem Business Excellence Modell abzuwandeln.³² Da die Veränderung des MBNQA-Modells jährlich schrittweise erfolgte, erscheint die Modellentwicklung kontinuierlicher als beim neuen geplanten EFQM-Modell. Insbesondere bei den humanspezifischen Kriterien des MBNQA halten sich die Veränderungen jedoch in Grenzen, so daß das Modell aus dieser Perspektive auch in seiner neuesten Version als TQM-Modell bezeichnet werden kann.³³

³⁰ Vgl. National Institute of Standards and Technology 1998a; National Institute of Standards and Technology 1998b.

³¹ 1997 wurde die Reihenfolge der Komponenten leicht verändert, zusätzlich wurde die Komponente „Customer and Market Focus“ umbenannt und die Komponente Business Results entsprechend dem Stakeholderansatz neu konzeptioniert. 1998 wurde die Komponente „Human Resource Development and Management“ in „Human Resources Focus“ umbenannt.

³² Vgl. auch Conti 1997, S. S10 f.

³³ Vgl. auch Bell/Keys 1998, S. 51 ff.

1998 Categories/Items		Point Values
1	Leadership	110
	1.1 Leadership System	80
	1.2 Company Responsibility and Citizenship	30
2	Strategic Planning	80
	2.1 Strategy Development Process	40
	2.2 Company Strategy	40
3	Customer and Market Focus	80
	3.1 Customer and Market Knowledge	40
	3.2 Customer Satisfaction and Relationship Enhancement	40
4	Information and Analysis	80
	4.1 Selection and Use of Information and Data	25
	4.2 Selection and Use of Comparative Information and Data	15
	4.3 Analysis and Review of Company Performance	40
5	Human Resource Focus	100
	5.1 Work Systems	40
	5.2 Employee Education, Training, and Development	30
	5.3. Employee Well-Being and Satisfaction	30
6	Process Management	100
	6.1 Management of Product and Service Processes	60
	6.2 Management of Support Processes	20
	6.3 Management for Supplier and Partnering Processes	20
7	Business Results	450
	7.1 Customer Satisfaction Results	125
	7.2 Financial and Market Results	125
	7.3 Human Resource Results	50
	7.4 Supplier and Partner Results	25
	7.5 Company-Specific Results	125
	Total Points	1000

Abbildung 6: Kategorien des Malcolm Baldrige National Quality Award 1998³⁴

Ein Vergleich der beiden Managementmodelle ergibt folgendes:³⁵

Der MBNQA hat sieben Kategorien, das EFQM-Modell neun. Bei MBNQA bezieht sich eine Kategorie (Business Results), auf die Ergebnisse, bei EFQM vier Kategorien (Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Gesellschaftliche Verantwortung/ Image und Geschäftsergebnisse). Trotz dieser unterschiedlichen Konzeption werden die Ergebnisse in beiden Modellen mit ungefähr 50 % gewichtet (im EFQM-Modell 50 % im MBNQA mit 45 %).

³⁴ Vgl. National Institute of Standards and Technology 1998a; National Institute of Standards and Technology 1998b.

³⁵ Vgl. auch Malorny 1996, S. 229 ff. für die Modelle in der Version von 1995 sowie Verbeck 1998, S. 111 ff.

Ein Vergleich der Kategorien ergibt folgende Entsprechungen:

MBNQA		EFQM	
Leadership	11 %	Führung (Leadership)	10 %
Strategic Planning	8 %	Politik & Strategie (Policy and Strategy)	9 %
Customer and Market Focus	8 %	<i>keine direkte Entsprechung</i>	
Information and Analysis	8 %	<i>keine direkte Entsprechung</i>	
<i>keine direkte Entsprechung</i>		Ressourcen (Resources)	6 %
Human Resource Focus	10 %	Mitarbeiterorientierung (People Management)	9 %
Process Management	10 %	Prozesse (Processes)	14 %
Business Results	45 %	Kundenzufriedenheit (Customer Satisfaction)	20 %
		Mitarbeiterzufriedenheit (People Satisfaction)	9 %
		Gesellschaftliche Verantwortung/Image (Impact on Society)	6 %
		Geschäftsergebnisse (Business Results)	15 %

Abbildung 7: Vergleich der Komponenten des MBNQA und des EFQM-Modells³⁶

Die Kategorie „Customer and Market Focus“ sowie „Information and Analysis“ haben keine direkten Entsprechungen im EFQM Modell. Teilweise ähneln sich ihre Unterpunkte den Unterpunkten der Kategorien „Politik & Strategie“, „Ressourcen“ und „Prozesse“ des EFQM-Modells, teilweise existiert jedoch auch keine Entsprechung. Gleiches gilt für die Kategorien Ressourcen des EFQM-Modells.

- *Vergleich der humanspezifischen Elemente der beiden Modelle*

Für diese Arbeit sind für den Vergleich insbesondere die *humanspezifischen* Unterschiede und Gemeinsamkeiten der beiden Modelle interessant (Abbildung 8, Abbildung 9 und Abbildung 10):³⁷

³⁶ Eigene Darstellung. Vgl. National Institute of Standards and Technology 1998a; EFQM 1997. Vgl. dazu auch Malorny 1996, S. 246 ff. für die Modelle in der Version von 1995.

³⁷ Vgl. auch Abbildung 7.

Komponente	MBNQA	EFQM
Führung (Leadership)	Führungssystem und persönliche Führung durch das obere Management, Vorgabe von Zielen sowie Kommunikation und Verstärkung von Werten und Leistungserwartungen als Aufgabe der obersten Führungskräfte, Beteiligung an Leistungsbeurteilungen, Bewertung und Verbesserung des Führungssystems, Beurteilung des Unternehmenserfolges unter Zuhilfenahme von Mitarbeiterfeedback, Umgang mit gesellschaftlicher Verantwortung	Unterstützung und Förderung einer TQM-Kultur durch die Führungskräfte, Unterstützung durch die Führungskräfte durch die Bereitstellung geeigneter Ressourcen, Mitwirkung der Führungskräfte bei Kunden-, Lieferanten- und sonstigen externen Beziehungen, Anerkennung und Würdigung der Anstrengungen und Erfolge der Mitarbeiter
	<i>Schwerpunkt</i> eher auf interaktioneller Führung	<i>Schwerpunkt</i> eher auf struktureller Führung
	<i>Gemeinsamkeiten</i> erstes Kriterium im Modell, ähnliche Gewichtung	

Abbildung 8: Vergleich der Führung im MBNQA und EFQM-Modell³⁸

Das Führungskriterium im MBNQA hat somit im Vergleich zum EFQM einen Schwerpunkt in der interaktionellen Führung der Mitarbeiter. Dieser Unterschied entspricht auch der hohen Bedeutung der interaktionellen Führung des Top-Managements in der amerikanischen Managementliteratur und -praxis.³⁹

³⁸ Eigene Darstellung.

³⁹ Vgl. z.B. die Bedeutung der „Great-Man-Theory“ sowie charismatischer und neo-charismatischer Führungstheorien. Vgl. z.B. Bass 1990, S. 37 f.; S. 184 ff.; Wunderer 1997a, S. 246 ff.

Komponente	MBNQA	EFQM
Mitarbeiterorientierung (Human Resource Focus)	Arbeitsgestaltung, Gestaltung der Honorierung und Anerkennung der Mitarbeiter, Ausbildung, Training und Mitarbeiterentwicklung, Sicherung eines positiven Arbeitsumfeldes und -klimas Bewertung der Vorgehensweise zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit	Planung und Verbesserung der Humanressourcen, Weiterentwicklung der Mitarbeiterqualifikationen Zielvereinbarung und -überprüfung, Beteiligung, Autorisierung zum selbständigen Handeln und Anerkennung von Leistungen der Mitarbeiter effektive Kommunikation „Sorge um die Mitarbeiter“
	<i>Schwerpunkt</i> auf struktureller Führung	<i>Schwerpunkt</i> auf struktureller und interaktioneller Führung
<i>Gemeinsamkeiten</i> Nutzung des Humanpotentials ähnliche Gewichtung		

Abbildung 9: Vergleich der Mitarbeiterorientierung im MBNQA und EFQM-Modell⁴⁰

Der Vergleich ergibt in der Komponente Mitarbeiterorientierung keine wesentlichen konzeptionellen Unterschiede.

Komponente	MBNQA	EFQM
Mitarbeiterzufriedenheit (Human Resource Results)	Teilkomponente der Komponente Business Results Mitarbeiterzufriedenheit sowie zusätzlich auch Mitarbeiterentwicklung und Mitarbeiterproduktivität geringere Gewichtung (5 %)	eigene Komponente „Beurteilung des Unternehmens aus Sicht der Mitarbeiter“ und „zusätzliche Meßgrößen, die die Zufriedenheit mit dem Unternehmen beschreiben“ produktivitätsbezogene Ergebnismäßigkeiten werden in der Komponente Geschäftsergebnisse behandelt höhere Gewichtung (9 %)
	<i>Gemeinsamkeiten</i> Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit	

Abbildung 10: Vergleich der Mitarbeiterzufriedenheit im MBNQA und EFQM-Modell⁴¹

Durch die wesentlich geringere Gewichtung der Mitarbeiterzufriedenheit spielen die Ansprüche der Stakeholder Mitarbeiter im MBNQA eine wesentlich geringere Rolle als im EFQM-Modell.

⁴⁰ Eigene Darstellung.

⁴¹ Eigene Darstellung.

Wie der vorgenommene kurze Vergleich zeigt, liegen bei beiden Modellen bzgl. der human-spezifischen Kriterien abgesehen von der unterschiedlichen Gewichtung der interaktionellen und strukturellen Führung und der konzeptionellen Einbindung der Stakeholder Mitarbeiter im Ergebnisteil der Modelle keine wesentlichen Unterschiede vor. Aus diesem Grund kann sich für die Analyse des Konzeptes TQM in dieser Arbeit auf das EFQM-Modell beschränkt werden.⁴²

- *Förderung von TQM in Unternehmensgrundsätzen*

In der Praxis kann die Förderung von TQM auch in Unternehmens- und Führungsleitsätzen von Großunternehmen beobachtet werden (Abbildung 11):

„Unser Ziel ist die ständige Verbesserung der Qualität.“ (Metalgesellschaft)
„Qualität ist die höchstmögliche Leistung, die ein Kunde erwartet und für die er bereit ist zu bezahlen.“ (TUI)
„Wir richten die Arbeit [...] auf die Bedürfnisse unserer Kunden [...] aus. Wir entwickeln, produzieren und vertreiben Markenartikel von zuverlässiger Qualität und hohen Nutzen für die Verwender. Wir halten die Qualifikation, das Engagement und die Leistung unserer Mitarbeiter für die entscheidenden Erfolgsfaktoren [...]. [...] Entsprechend sind wir unseren Mitarbeiter verpflichtet.“ (Beiersdorf)
„Wir achten auf einen hohen Qualitätsstandard und Termintreue. [...] Dazu gehört ein qualitäts- und kostenbewußtes Handeln.“ (Maingas)
„Der Verbraucher ist König. Qualität und „value for money“ sind unsere Zielsetzungen.“ (Mars)
„Hierzu [sind] alle Unternehmensleistungen kontinuierlich zu verbessern. [...] Jeder [Mitarbeiter] ist für die Qualität seiner Arbeit selbst verantwortlich. [...] Führungskräfte tragen für die ständige Qualitätsverbesserung [...] eine besondere Verantwortung.“ (Bayer)

Abbildung 11: TQM in Unternehmens- und Führungsleitsätzen⁴³

2.2 Mitunternehmertum

In der deutschsprachigen, betriebswirtschaftlichen Diskussion wurde *unternehmerisches Denken und Handeln* und damit verhaltenswissenschaftliche Aspekte lange Zeit ausgeblendet, da sich der dispositive Faktor nach Gutenberg einer sachlogischen Erfassung und Erklärung verschließt.⁴⁴ In der deutschsprachigen Literatur finden sich daher erst seit Ende der 80er Jahre in der Betriebswirtschaftslehre vertiefte Bearbeitungen dieses Themas aus ver-

⁴² Darüber hinaus hat der MBNQA in Europa in der Praxis praktisch keine Bedeutung, da ausländische Unternehmen nur dann am MBNQA teilnehmen können, wenn mindestens die Hälfte der Mitarbeiter oder die Hälfte des Betriebskapitals in den USA liegen.

⁴³ Eigene Darstellung.

⁴⁴ Vgl. Gutenberg 1979; Bretz 1988; Bretz 1991; Wunderer 1997a, S. 239 f.; Gerig 1998.

haltungswissenschaftlicher Perspektive, unterstützt und ausgehend von amerikanischen Beiträgen.⁴⁵

Ausgangspunkt ist dabei oft der Unternehmerbegriff von Josef Schumpeter, der den Unternehmer als Individuum sieht, der über die wirtschaftliche Erfahrung und erprobte Routine hinausgehend in den gegebenen Verhältnissen des Wirtschaftslebens neue Möglichkeiten *erkennt und durchsetzt*.⁴⁶ Dabei ist die *Innovation*⁴⁷ (als Invention und Implementation neuer Ideen) das zentrale Charakteristikum unternehmerischen Handelns.⁴⁸ Neue Ideen werden nach Schumpeter aber erst dann zu Innovationen, wenn es dem Unternehmer gelingt, *äußere* und *innere Widerstände* zu überwinden (schöpferische Zerstörung). Äußere Widerstände gehen von dem sozialen Umfeld aus, in dem sich der Unternehmer bewegt, innere Widerstände liegen in der Motivation des Unternehmers selbst.⁴⁹ Der Unternehmer ist weiter kein betriebswirtschaftlichen Denkmustern verpflichteter Optimierer, sondern eine „außerordentlich schillernde Figur“, die nicht Grenzkosten und Grenznutzen in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen stellt,⁵⁰ nicht Chancen und Risiken sorgfältig abwägt⁵¹ und nicht alle Alternativen durchrechnet, sondern sich *unbewußt* richtig entscheidet.⁵² Das Unternehmertum lebt von seiner „*irrationalen Wurzel*“.⁵³ Das Sozial- und Führungsverhalten des Unternehmers nach Schumpeter zeichnet sich als egozentrisch und unkooperativ aus.⁵⁴

Im Mitunternehmertum wird die geforderte *unternehmerische Verhaltensqualität* des Unternehmers⁵⁵ und Top-Managements auch auf die *übrigen Führungskräfte* und auch alle *übrigen Mitarbeiter* übertragen. Mitunternehmertum ist dann die Verhaltensqualität, sich als Mitarbeiter (Agent) wie ein Unternehmer (Principal) zu verhalten, was üblicherweise mit dem Verweis auf positiv besetzte Attribute wie Kreativität, Initiative, Engagement, Hand-

⁴⁵ Vgl. Wunderer 1967; Kanter 1983; Pinchot 1988; Kao 1989; Stevenson/Jarillo 1990, S. 17 ff.; Bleicher 1986, S. 98 f.; Bitzer 1991; Stopford/Baden-Fuller 1994, S. 521 ff.; Lumpkin/Dess 1996, S. 135 ff.

⁴⁶ Schumpeter legt dabei das Schwergewicht der unternehmerischen Tätigkeit nicht auf die Erfindung neuer Ideen, sondern auf deren Durchsetzung. Vgl. Schumpeter 1926, S. 93 ff.

⁴⁷ Im modernen Innovationsmanagement unterscheidet man üblicherweise (Vgl. Thom 1980, 32 ff.; Meißner 1989, S. 27 ff.; Hauschildt 1997, S. 9 ff.) zwischen:

1. Produktinnovationen,
2. Verfahrens- und Prozeßinnovationen und
3. Struktur- und Sozialinnovationen.

Unter Struktur- und Sozialinnovationen sind Änderungen im Humanbereich zu verstehen, wie z.B. Reorganisationen, Veränderungen im Führungsstil und Änderungen im Motivations- und Anreizsystem.

⁴⁸ Vgl. Schumpeter 1926, S. 100; Bretz 1988, S. 47; Werhahn 1990, S. 32; Herzhoff 1991, S. 270.

⁴⁹ Vgl. Schumpeter 1926, S. 126.

⁵⁰ Vgl. Schumpeter 1926, S. 135 ff.

⁵¹ Vgl. Schumpeter 1926, S. 163.

⁵² Vgl. Schumpeter 1926, S. 177.

⁵³ Vgl. Gutenberg 1979, S. 6.

⁵⁴ Vgl. Schumpeter 1926, S. 163 f.

lungsfähigkeit, Selbständigkeit, Verantwortungsbewußtsein und Sozialkompetenz u.a. gekennzeichnet wird.⁵⁶ Ziel des Mitunternehmertums ist dabei die Förderung der *Eigenverantwortung* und *Selbständigkeit* der Mitarbeiter durch die Schaffung von Entscheidungs- und Handlungsfreiräumen und die Überwindung bürokratischer Strukturen und Verhaltensweisen, unterstützt durch interne marktmäßige Strukturen. Gefragt ist folglich weniger der klassische „Mit“-Arbeiter, sondern der „mit“-denkende, „mit“-arbeitende und „mit“-verantwortende „Unternehmer im Unternehmen“.⁵⁷ Dabei entspricht die geforderte Verhaltensqualität auch den veränderten gesellschaftlichen Werten, die nicht Pflicht-, sondern Selbstentfaltungswerte beinhalten.⁵⁸

Nach Kuhn sind für das Mitunternehmertum zwei unternehmerische Elementarfunktionen relevant, die unternehmerisches und damit auch mitunternehmerisches Verhalten kennzeichnen:⁵⁹

1. Durchsetzung neuer Kombinationen als *innovatives und innovationsumsetzendes Verhalten*, das auf das Tun der richtigen Dinge (Effektivität) abzielt.⁶⁰
2. Planungs-, organisations-, leitungs-, koordinations- und kontrollbezogenes Handeln als *dispositives Verhalten*, das auf das richtige Tun der Dinge (Effizienz) abzielt.⁶¹

Dabei resultiert die Übertragung unternehmerischer Aufgaben auf die Mitunternehmer in einem erhöhtem Engagement sowie dem Einsatz von Formen des Selbstmanagements wie

⁵⁵ Vgl. z.B. Lumpkin/Dess 1996, S. 138 ff.

⁵⁶ Vgl. auch Kao 1989, S. 97 ff.; Jetter 1996, S. 12 ff.; Wunderer 1997a, S. 239 ff. Der hier verwendete Begriff des Mitunternehmertums ist von der traditionellen Begriffsverwendung zu unterscheiden, wonach Mitunternehmertum formaljuristisch für eine Beteiligung am Unternehmen steht. Vgl. Nell-Breuning 1990, S. 265 ff.; Niehues 1994. So ist Mitunternehmer im Sinne des deutschen Einkommensteuergesetzes (§ 15 Abs. 1 Nr. 2 EstG), wer zivilrechtlich Gesellschafter einer Personengesellschaft ist und eine gewisse unternehmerische Initiative entfalten kann sowie unternehmerisches Risiko trägt. Vgl. auch den Beschluß des Bundesfinanzhofs vom 25.6.1984 – Bundessteuerblatt II, S. 751 sowie vom 15.7.1986 – Bundessteuerblatt II, S. 896. Vgl. dazu auch Kneip 1994; Schreiber 1995.

⁵⁷ Vgl. Jetter 1996, S. 14.

⁵⁸ Vgl. z.B. Scheuch 1988; Heimken 1989; Klages 1993; Haworth 1997; Opaschowski 1997; Cranfield/Miller 1997.

⁵⁹ Vgl. Kuhn 1997, S. 196 f.

⁶⁰ Schumpeter 1926, S. 95 und S. 100 f., unterscheidet fünf Fälle der Durchsetzung neuer Kombinationen:

1. die Herstellung eines neuen Gutes,
2. die Einführung einer neuen Produktionsmethode,
3. die Erschließung eines neuen Absatzmarktes,
4. die Nutzung neuer Bezugsquellen und
5. die Durchführung einer Neuorganisation.

⁶¹ Vgl. auch die Managementkompetenz bei Gerig 1998.

Selbstorganisation, Selbstkoordination, Selbstkontrolle, Selbstregulation, Selbstbeurteilung, Selbstentwicklung und Selbststrukturierung.⁶²

Einige Ansätze internen Unternehmertums, wie der *Intrapreneur*⁶³ nach Pinchot, der sich auf ausgewählte Einzelpersonen innerhalb es Unternehmens bezieht, setzen dabei auf Verhaltensregeln (Abbildung 12), die der formellen Organisation entgegen laufen und damit eine Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen weder voraussetzen noch fördern.⁶⁴ Entsprechend muß sich dieser interne Unternehmertyp innerhalb der Organisation durchsetzen⁶⁵ und kann daher als unkooperativ und nicht integer klassifiziert werden.⁶⁶ Für den unternehmerischen Transformationsprozeß ist er als Leitbild für alle Mitarbeiter ungeeignet.⁶⁷

Die zehn Gebote für Intrapreneure

1. Komme jeden Tag mit der Bereitschaft gefeuert zu werden.
2. Umgehe alle Anordnungen, die Deinen Traum stoppen können.
3. Mach alles, was zur Realisierung Deines Zieles erforderlich ist – unabhängig davon wie Deine eigentliche Aufgabe aussieht.
4. Finde Leute die Dir helfen.
5. Folge bei der Auswahl von Mitarbeitern Deiner Intuition, und arbeite nur mit den besten zusammen.
6. Arbeite solange es geht im Untergrund – eine zu frühe Publizität könnte das Immunsystem des Unternehmens mobilisieren
7. Wette nie in einem Rennen, wenn Du nicht selbst darin mitläufst.
8. Denke daran – es ist leichter, um Verzeihung zu bitten als um Erlaubnis.
9. Bleibe Deinen Zielen treu, aber sei realistisch in bezug auf die Möglichkeiten, diese zu erreichen.
10. Halte Deine Sponsoren in Ehren.

Abbildung 12: Die zehn Gebote für Intrapreneure⁶⁸

Dementsprechend umfassen die Qualifikationen des Mitunternehmers neben kreativitäts-, inventions- und umsetzungsbezogenen Eigenschaften und der Fähigkeit zum selbständig-autonomen Handeln auch ein kooperativ-integratives Verhalten.⁶⁹ Wunderer integriert diese

⁶² Vgl. Kuhn 1997, S. 199.

⁶³ „Intrapreneur“ ist ein Kunstwort, das sich aus „incorporate“ und „entrepreneur“ zusammensetzt und wörtlich interner Unternehmer bedeutet. In der Literatur findet sich keine einheitliche Terminologie zum Begriff des internen Unternehmers oder Intrapreneurs. Vgl. z.B. Kao 1989; Gibb 1990; Hisrich/Peters 1992; Bitzer 1991; Lynn/Lynn 1994; Frey/Kleinmann/Bart 1995, Sp. 1272 f.; Süßmuth-Dyckerhoff 1995.

⁶⁴ Vgl. Pinchot 1988; Frey/Kleinmann/Bart 1995, Sp. 1273 ff.

⁶⁵ Vgl. Jennings/Cox/Cooper 1994.

⁶⁶ Vgl. auch Riklin 1996.

⁶⁷ Vgl. hier z.B. auch die spieltheoretischen Untersuchungen zur Kooperation von Axelrod 1984. Zur Klassifikation von Entrepreneuren (Unternehmern) und Intrapreneuren vgl. auch Jennings/Cox/Cooper 1994; Wunderer 1995e, Sp. 2085 f.

⁶⁸ Vgl. Pinchot 1988, S. 43.

⁶⁹ Vgl. zur Sozialkompetenz auch Preiser 1978.

Eigenschaften in den drei mitunternehmerischen Schlüsselqualifikationen⁷⁰ Gestaltungs-kompetenz, Umsetzungskompetenz und Sozialkompetenz.⁷¹ Gerig unterscheidet dagegen die Innovations-, die Management und die Sozialkompetenz.⁷² Jetter differenziert dazu die Fach-, Problemlösungs- und Sozialkompetenz sowie weitere persönliche Grundvoraussetzungen wie Identifikation mit dem Unternehmen, eine positive Einstellung zu permanenten Veränderungen, eine ausgeprägte Kundenorientierung, die Bereitschaft zum ständigen Lernen, die Fähigkeit eigenverantwortlich zu handeln und eine hohe Flexibilität und Mobilität.⁷³ Prozessual kann die Mitunternehmerkompetenz als Mitwissen, Mitdenken, Mitfühlen, Mitentscheiden, Mithandeln und Mitverantworten konzipiert werden, womit gleichzeitig Art und Umfang des Mitunternehmertums charakterisiert wird.⁷⁴

Mit der Förderung eines unternehmerischen Verhaltens aller Mitarbeiter geht zwangsläufig auch ein Wechsel der internen Koordinationsform von der Hierarchie zum Markt einher.⁷⁵ Unterscheidet man dazu die Hierarchie, Bürokratie, soziale Netzwerke und Markt als mögliche interne Koordinationsformen (Abbildung 13),⁷⁶ dann gewinnen insbesondere auch soziale Netzwerke als hybride Koordinationsformen zwischen Hierarchie und Markt an Bedeutung.⁷⁷ Mitunternehmertum impliziert damit auch die Schaffung unternehmensinterner, marktähnlicher Strukturen, die ein mitunternehmerisches Verhalten der Mitarbeiter motivieren.

⁷⁰ Vgl. Dörig 1994; vgl. auch Stopford/Baden-Fuller 1994, S. 523 f.

⁷¹ Vgl. Wunderer 1995e. Wunderer 1997a. Die Gestaltungskompetenz bezeichnet Wunderer auch als Innovationskompetenz. Wunderer verwendet den Begriff der Innovation hier inhaltsgleich mit der Invention. In dieser Arbeit wird der Innovationsbegriff jedoch weiter gefaßt und unter Innovation Invention und deren Umsetzung verstanden. Damit entsprechen nach der hier verwendeten Definition der Innovationskompetenz die beiden Kompetenzen Gestaltungskompetenz *und* Umsetzungskompetenz. Vgl. dazu z.B. Thom 1980, S. 51 ff.; Hauschildt 1997, S. 19 ff. Vgl. auch Gerig 1998.

⁷² Vgl. Gerig 1998.

⁷³ Vgl. Jetter 1996, S. 12 ff.

⁷⁴ Vgl. Wunderer 1997a, S. 238. Vgl. auch das Praxisbeispiel bei Knoblauch 1999, S. 263 ff.

⁷⁵ Vgl. Halal 1994, S. 69 ff.

⁷⁶ Ouchi (1980, S. 130 ff.) unterscheidet neben dem Markt bereits zwei Ausprägungen der Hierarchie: die Bürokratie und den Clan. Vgl. auch Ochsensbauer 1989, S. 227 ff.; Powell 1990, S. 300 ff.; Bradach/Eccles 1991, S. 277 ff.; Ouchi 1991, S. 251; Rössl 1996; S. 311 ff. Vgl. auch zur Bedeutung des Organizational Citizenship Behavior Organ 1988; Konovsky/Pugh 1994, S. 656 ff; Morrison 1996, S. 493 ff.

⁷⁷ Vgl. Wunderer/Arx/Jaritz 1998a, S. 349.

Konzept	Hierarchie	Bürokratie	soziales Netzwerk	Markt
Legitimations- grundlage	Entscheide, Weisungen	Regeln, Vorschriften	Verpflichtung, Vertrauen	Leistungen, Erträge
Führungs- philosophie	weisungsgerecht	professionell	beziehungsorientiert	gewinnorientiert
Rolle	Untergebener	Mitglied	Partner	Unternehmer
Bezugsgrup- penausrich- tung	Vorgesetzten- zufriedenheit	Systemloyalität und persönliche Zufriedenheit	Vorgesetzten-, Mitar- beiterzufriedenheit	Kundenzufrieden- heit
Spezifische Qualifikations- indikatoren	Anpassungs- fähigkeit, -bereit- schaft, Verläss- lichkeit, Umset- zungsfähigkeit und -bereitschaft	Kompetenz, Erfah- rung, Verlässlich- keit, Regelerien- tierung, Gerechtig- keit	Beziehungsfähigkeit und Kontaktfähigkeit, Gesinnung, Standhaf- tigkeit, Verständnis, individuelle und wech- selseitige Unterstüt- zung	Innovation und Im- plementationsfähig- keit, Problemlö- sung, Koordination, strategische Zieler- füllung, Gewinn- orientierung

Abbildung 13: Ideale (interne) Steuerungskonzepte der Führung⁷⁸

Es ist zu beachten, daß nie nur ein Steuerungsansatz gewählt werden kann, da immer eine Mischung mit unterschiedlicher Gewichtung der einzelnen Idealtypen vorliegt. In der Praxis dominiert in der Ist-Situation eine hierarchische Steuerung, verbunden mit einer meist marktorientierten Ausrichtung. Die erwünschte Soll-Situation in der Praxis weist jedoch eine andere Steuerungskonfiguration auf. Einerseits soll noch stärker über die marktmäßige Steuerung Einfluß genommen werden. Andererseits tritt die Steuerung über die Hierarchie zugunsten der Steuerung über soziale Netzwerke fast vollständig zurück. Dies entspricht einer internen Marktsteuerung in Kombination mit sozialen Netzwerken ähnlich dem *spieltheoretischen Konzept* der *Kooperation* bei einer unendlichen Anzahl von Spielen.⁷⁹ Die Steuerung über Bürokratie ist weder im Istzustand noch im Sollzustand überproportional, wobei ihr Anteil deutlich gegen Null gehen soll. Das von der Praxis gewünschte Steuerungskonzept für das Personalmanagement kann damit als *interne „soziale Marktwirtschaft“* charakterisiert werden (Abbildung 14):

⁷⁸ Vgl. Wunderer 1997a.

⁷⁹ Vgl. Axelrod 1984.

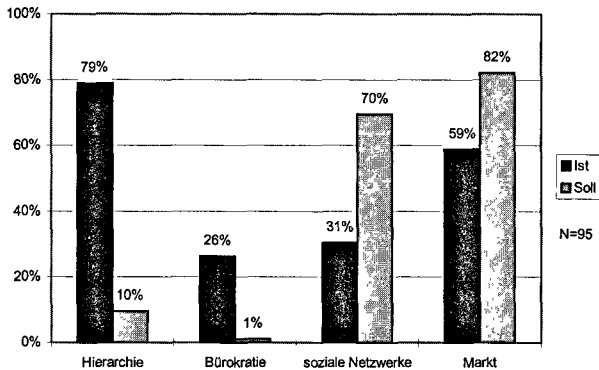


Abbildung 14: Dominante Steuerungskonzepte in Unternehmen⁸⁰

Der Wechsel von der „Hierarchie“ zur internen, „sozialen Marktwirtschaft“ führt zu folgenden Auswirkungen für das Mitunternehmertum: Während bei einer hierarchischen Steuerung vornehmlich einseitige Entscheidungen und Beurteilungen gefragt sind, gewinnt beim sozialen Netzwerk und internen Markt die wechselseitige Komponente an Gewicht, die dann auch durch entsprechende Personalmanagementinstrumente – wie z.B. Kunden- oder 360°-Beurteilungen – zu unterstützen ist.

- *Mitunternehmerbegriff der Arbeitsgemeinschaft für Partnerschaft in der Wirtschaft*

In der Literatur findet sich seit den 50er Jahren noch eine andere Definition des Mitunternehmertums, die sich mit der ersten Definition als mitunternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter zum Teil deckt.⁸¹ Hier geht der Mitunternehmerbegriff von einer *Leistungsgemeinschaft* aller im Unternehmen am Leistungsprozeß beteiligten Menschen aus, woraus sich die Gleichwertigkeit der Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit ergibt. Hieraus folgt die *immaterielle* und *materielle Beteiligung* der Mitarbeiter als Mitunternehmer am Unternehmen. Das Mitunternehmertum betont damit die Mitbestimmung⁸² und Mitverant-

⁸⁰ Vgl. Wunderer/Arx/Jaritz 1998a, S. 349. Frage: „Kreuzen Sie jeweils die zwei dominanten Steuerungskonzepte Ihres Unternehmens an; unterscheiden Sie dabei zwischen bestehendem Ist- und gewünschtem Sollzustand.“

⁸¹ Vgl. Lezius 1977; Maier 1977; Fakesch 1991; Gaugler 1998, S. 508 f.; Fiedler-Winter 1998, S. 9 ff.; Gaugler 1999, S. 7 f.

⁸² Vgl. dazu auch das Betriebsverfassungsgesetz und das Mitbestimmungsgesetz in Deutschland, das allerdings keine Partizipation an Entscheidungsprozessen und keine Mitbestimmung am Arbeitsplatz beinhaltet und vor allem die Beteiligung der Arbeitnehmer auf der Betriebsebene über den Betriebsrat und auf der Unternehmensebene über den Aufsichtsrat regelt. Vgl. dazu Hentze 1994, S. 125 ff.

wortung der Mitarbeiter auf der Grundlage der betrieblichen Partnerschaft zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeiter bei gleichzeitiger Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg und/oder am Unternehmenskapital. Insbesondere betont die betriebliche Partnerschaft, die meist eng mit der Person eines Pionierunternehmers verbunden ist, einen *partnerschaftlichen Führungsstil*, um auf diese Weise Vertrauen und Verantwortungsgefühl zu schaffen.⁸³ Die Arbeitsgemeinschaft für Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP)⁸⁴ fördert den Gedanken der betrieblichen Partnerschaft aktiv.⁸⁵

Der wesentliche Unterschied der beiden Mitunternehmerbegriffe liegt in der Zielsetzung: Während beim ersten Begriff die Förderung der Motivation und des unternehmerischen Mitdenkens und Mithandelns der Mitarbeiter im Vordergrund steht, betont der zweite Mitunternehmerbegriff der AGP die (materielle und immaterielle) Mitarbeiterbeteiligung.

Beide Begriffe setzen damit an unterschiedlichen Aktivitäten des Führungsprozesses⁸⁶ an, schließen jedoch letztlich den gesamten Führungsprozeß mit ein. Versucht man beide Definitionen zu integrieren, so läßt sich der Grad des Mitunternehmertums über das Maß des Mitunternehmertums in den einzelnen Schritten des Führungsprozesses bestimmen.

- *Förderung von Mitunternehmertum in Unternehmensgrundsätzen*

In der Praxis kann die Förderung des Mitunternehmertums auch in Unternehmens- und Führungsleitsätzen von Großunternehmen beobachtet werden:

⁸³ Vgl. Fischer 1955; Fischer 1969, S. 9 ff.; Fischer 1973, S. 9 ff.; Lezius 1977, S. 25 ff; Maier 1977, S. 44 ff.; Schneider/Zander 1993; Lezius 1996, S. 77 ff

⁸⁴ Früher: Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP).

⁸⁵ Vgl. dazu auch die zahlreiche Literatur zu Produktivgenossenschaften z.B. Schneider/Laske 1985; FitzRoy/Kraft 1987; Nutzinger 1995; Flieger 1996. Die grundsätzliche Problematik der Produktivgenossenschaften, die auch für das „Mit-Unternehmertum“ als Kapitalbeteiligung gilt, beschreibt das „Oppenheimersche Transformationsgesetz“ (1896, S. 45): „Nur äußerst selten gelangt eine Produktionsgenossenschaft zur Blüte. Wo sie aber zur Blüte gelangt, hört sie auf eine Produktivgenossenschaft zu sein.“ Vgl. dazu auch ausführlich Flieger 1996, S. 128 ff.

⁸⁶ Der Führungsprozeß soll hier die acht Schritte Haben, Sollen, Dürfen, Können, Wollen, Leisten, Erreichen und Beteiligen umfassen. Siehe dazu ausführlich S. 31. Vgl. auch Wunderer 1997a, S. 17 ff.

„Alle arbeiten unternehmerisch, unbürokratisch und produktiv.“ (IBM)
„Wir bauen auf gerichtete Eigenständigkeit, d.h. wir geben einen Rahmen vor... Wir fördern und belohnen ein unternehmerisches und risikobereites Verhalten.“ (Ciba)
„Wir fördern die Eigenverantwortung und Selbständigkeit aller Mitarbeitenden, indem wir Entscheidungs- und Handlungsfreiräume schaffen und unternehmerisches Denken und Handeln belohnen.“ (Helvetia Patria)
„Wir wünschen uns unsere Mitarbeiter als ‚Unternehmer‘ in eigener Sache, die ihre Stärken und die Wettbewerbsvorteile ihrer Geschäfte genau kennen, sich etwas zutrauen und an den Erfolg glauben.“ (Siemens)
„Wir ... erwarten von unseren Mitarbeitern Eigeninitiative, Verantwortungsbewußtsein und Loyalität gegenüber dem Unternehmen.“ (Thyssengas)
Wir sind auf ... Mitarbeiter auf allen Funktionsebenen angewiesen, die ... unternehmerisches Denken und Handeln als ihre ureigenste Aufgabe sehen...“ (Mannesmann AG)
„Wir denken, entscheiden und handeln unternehmerisch.“ (UBS)

Abbildung 15: Mitunternehmertum in Unternehmens- und Führungsleitsätzen⁸⁷

Ferner lassen sich prinzipiell zwei weitere Ausprägungsformen des Mitunternehmertums unterscheiden:

1. Mitunternehmertum als *mitunternehmerisches Verhalten*: Hier steht die Verhaltensqualität der Mitarbeiter im Zentrum.
2. Mitunternehmertum als *Organisation von „Mitunternehmern“*: Hier sind die Mitglieder der Organisation so charakterisiert, daß die Unterscheidung von Mitunternehmern und Unternehmern verloren geht. Dieser Ansatz wird zur Zeit unter dem Stichwort „virtuelle Organisation“ oder „Netzwerkorganisation“ verstärkt diskutiert.⁸⁸ Eine virtuelle Organisation besteht aus mehreren eigenständigen Unterorganisationen oder Einzelmitgliedern („Portfolio-Workern“), die meist für beschränkte Zeit eine gemeinsame Aufgabe erfüllen. Dabei bleiben die einzelnen Beteiligten als Selbständige bzw. Freiberufler oder Unternehmer mit ihren eigenen (Klein-)Unternehmen selbständig, gleichwohl werden sie jedoch quasi Mitunternehmer der virtuellen Gesamtunternehmung.⁸⁹ Auf diese Sonderform des Mitunternehmertums wird im folgenden nicht weiter eingegangen.

⁸⁷ Eigene Darstellung. Vgl. auch Wunderer 1997a, S. 249.

⁸⁸ Vgl. z.B. Baker 1992; Perrow 1992; Nohria/Eccles 1992b; Hedlung 1994; Sattelberger 1996; Miles/Snow 1996; Reiß 1996.

⁸⁹ Vgl. Martin 1994, S. 287 ff.

2.3 Humanressourcenmanagement (HRM)

Personalbezogene Grundbegriffe werden in der Literatur und in der Praxis nicht einheitlich verwendet. Während im deutschsprachigen Raum die Begriffe „*Personalwesen*“⁹⁰, „*Personalwirtschaft*“⁹¹ und der dem angelsächsischen entlehnte Begriff „*Personnelmanagement*“⁹² verbreitet sind, so werden im angelsächsischen Raum die Begriffe „*Personnel Management*“⁹³ und „*Human Resource Management*“⁹⁴ verwendet.⁹⁵

Personalwesen und Personalwirtschaft werden zur Bezeichnung der personellen Aufgabefelder verwendet und weisen dabei zumeist nur geringe Akzentuierungsunterschiede auf.⁹⁶ So betont Weber die Öffnung zur Interdisziplinarität beim Personalwesen.⁹⁷ Hentze hingegen kritisiert die im allgemeinen mit dem Personalwesen assoziierten verwaltungsmäßigen Aufgabebereiche und die damit einhergehende Vernachlässigung des gestalterischen Elements der Tätigkeit des Personalbereichs.⁹⁸ Die Bezeichnung Personalwirtschaft vermag dabei eher den Bezug zu sozialwissenschaftlichen Ansätzen der Betriebswirtschaftslehre herzustellen⁹⁹, gleichzeitig betont sie die Parallelität zu anderen betrieblichen Funktionen wie Absatz- und Finanzwirtschaft.¹⁰⁰ Deutliche konzeptionelle Unterschiede weisen hingegen die beiden Begriffe Personalmanagement und Humanressourcenmanagement auf, die im Deutschen häufig gleichgesetzt werden.¹⁰¹ Hier werden die *Humanressourcen* als *zentraler Wettbewerbsfaktor* erkannt und die additiv gewachsenen Aufgaben der betrieblichen Personalarbeit in einem Gesamtkonzept integriert. Dabei erfolgt eine Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie, was letztlich auch zu einer strategischen Ausrichtung des Personalmanagements bzw. des Humanressourcenmanagements führt.¹⁰²

Der Ausdruck Humanressourcen wurde erstmals 1965 von Raymond E. Miles in Abgrenzung zum Human Relations Ansatz eingeführt.¹⁰³ Dabei unterscheidet sich die Sichtweise

⁹⁰ Vgl. z. B. Weber 1992; Bisani 1995; Neuberger 1997.

⁹¹ Vgl. z. B. Hentze 1994; Drumm 1995.

⁹² Vgl. z. B. Berthel 1995; Bühner 1997; Scholz 1994.

⁹³ Vgl. z. B. Flippe 1984; Torrington/Hall 1995.

⁹⁴ Vgl. z. B. Fombrun/Tichy/Devanna 1984; Odiorne 1984; Cascio 1992; Fitz-enz 1995.

⁹⁵ Vgl. zum Human Resource Management auch ausführlich Neuberger 1997, S. 36 ff.; Staehle 1994, S. 736 ff.

⁹⁶ Vgl. Weber 1992, Sp. 1827.

⁹⁷ Vgl. Weber 1992, Sp. 1827.

⁹⁸ Vgl. Hentze 1994, S. 21; Wächter 1992, S.316.

⁹⁹ Vgl. Hentze 1994, S. 21.

¹⁰⁰ Vgl. Weber 1992, Sp. 1827.

¹⁰¹ Vgl. z.B. Hilb 1997, S. 12; Scholz 1994, S. 2.

¹⁰² Vgl. Oertig 1994, S. 27 ff.; Staehle 1994, S. 736 ff.; Weber 1992, Sp. 1827 f.; Remer 1997, S. 412 ff.

¹⁰³ Vgl. Miles 1965, S. 148 ff. Vgl. zum Human Relations Ansatz z.B. Staehle 1994, S. 32 ff.

des Humanressourcenmanagement (HRM) von den früheren Ansätzen wie folgt (Abbildung 16):¹⁰⁴

	Traditionelles Modell	Human Relations Modell	Human Resources Modell
Annahmen			
1.	Die meisten Menschen empfinden Abscheu vor Arbeit. Lohn ist wichtiger als die Arbeit selbst	Menschen wollen sich als bedeutend und nützlich empfinden	Menschen wollen zu sinnvollen Zielen beitragen, bei deren Formulierung sie mitgewirkt haben
2.	Nur wenige können oder wollen Aufgaben übernehmen, die Kreativität, Selbstbestimmung und Selbstkontrolle erfordern	Menschen benötigen Zuneigung und Anerkennung. Dies ist Rahmen der Arbeitsmotivation wichtiger als Geld	Die meisten Menschen können viel kreativere und verantwortungsvollere Aufgaben übernehmen, als es die gegenwärtige Arbeit verlangt
Empfehlungen			
1.	Der Manager hat seine Untergebenen eng zu überwachen und zu kontrollieren	Der Manager sollte jedem Arbeiter ein Gefühl der Nützlichkeit und Wichtigkeit geben	Der Manager sollte verborgene Anlagen und Qualitäten der Mitarbeiter nutzen
2.	Er soll Aufgaben in einfache, repetitive, einfach zu lernende Schritte aufteilen	Er soll seine Mitarbeiter gut informieren, auf ihre Einwände hören	Er soll eine Atmosphäre schaffen, in der die Mitarbeiter sich voll entfalten können
3.	Er soll detaillierte Arbeitsanweisungen entwickeln und durchsetzen	Er soll den Mitarbeitern Gelegenheit zur Selbstkontrolle bieten	Er soll Mitbestimmung praktizieren und dabei die Fähigkeit zur Selbstbestimmung und Selbstkontrolle entwickeln
Erwartungen			
1.	Menschen ertragen die Arbeit, wenn der Lohn stimmt und der Vorgesetzte fair ist	Informationen und Mitsprache befriedigen die Bedürfnisse nach Anerkennung und Wertschätzung	Mitbestimmung, Selbstbestimmung und Selbstkontrolle führen zu Produktionssteigerungen
2.	Wenn die Aufgaben einfach genug sind und die Arbeiter eng kontrolliert werden, erreichen sie das Soll	Die Befriedigung dieser Bedürfnisse führt zur Zufriedenheit und baut Widerstände gegen die formale Autorität ab.	Als Nebenprodukt kann auch die Zufriedenheit steigen, da die Mitarbeiter all ihre Fähigkeiten nutzen können

Abbildung 16: Das Bild des Mitarbeiters in drei Managementmodellen¹⁰⁵

Wunderer unterscheidet prinzipiell zwischen *direkter* (interaktioneller) und *indirekter* (struktureller) Führung.¹⁰⁶ Erstere betrifft die direkten Interaktionsbeziehungen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten und wird als Mitarbeiterführung bezeichnet. Letztere beeinflusst dagegen das Verhalten aller Mitarbeiter über die Formulierung und Durchsetzung von

¹⁰⁴ Vgl. auch Miehle/Weisflog 1998, S. 47 ff.

¹⁰⁵ Vgl. Miles 1975, S. 35 zitiert nach Staehle 1994, S. 740.

¹⁰⁶ Vgl. Wunderer 1997a, S. 4 ff.

Politik und Strategie, insbesondere durch Richtlinien, Grundsätze, allgemeine Anweisungen und Strukturregelungen. Sie modifiziert, ergänzt und legitimiert damit die direkte Führung der Vorgesetzten. Dabei sieht Wunderer in der indirekten Führung neben dem Personalmanagement auch die Unternehmensführung.¹⁰⁷

Entsprechend der Differenzierung der Führung als zielorientierte, soziale Einflußnahme in eine interaktionelle (direkte) und eine strukturelle (indirekte) Seite¹⁰⁸ soll in dieser Arbeit unter dem Begriff Personalmanagement nur die *strukturelle* Führung der Humanressourcen verstanden werden. Dementsprechend verwenden wir den Begriff der Mitarbeiterführung für die *interaktionelle* Führung der Humanressourcen.¹⁰⁹ Dabei kann insbesondere beim Personalmanagement zwischen einer *inhaltlich-funktionalen* und einer *methodisch-instrumentellen* Gestaltung unterschieden werden. Erstere betrifft vor allem die externe Gestaltung, letztere die interne Gestaltung des Personalmanagements (Abbildung 17).¹¹⁰

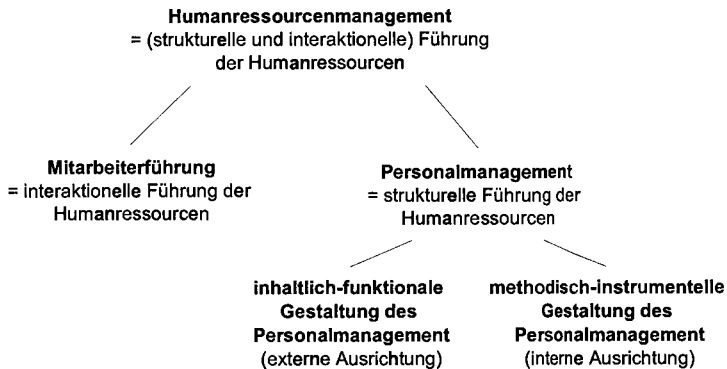


Abbildung 17: Begriffszusammenhang des HRM in dieser Arbeit¹¹¹

2.3.1 TQM-orientiertes Humanressourcenmanagement

TQM-orientiertes HRM ergibt sich aus der Ausrichtung des HRM am Konzept des Total Quality Management. Dabei lassen sich prinzipiell zwei Interpretationen unterscheiden.¹¹²

¹⁰⁷ Vgl. Wunderer/Kuhn 1993, S. 111 ff.

¹⁰⁸ Vgl. Wunderer 1997a, S. 5 ff.

¹⁰⁹ Vgl. Berthel 1995, S. 7 f.

¹¹⁰ Vgl. dazu Hart/Schlesinger 1991, S. 433 ff.

¹¹¹ Eigene Darstellung. Vgl. dazu auch Wunderer 1975.

¹¹² Vgl. Hart/Schlesinger 1991, S. 433 ff.

1. HRM als Instrument zur Umsetzung und Unterstützung des TQM-Konzepts im Unternehmen (*externe TQM-Orientierung* des HRM):¹¹³ Hier geht es um die Ausrichtung und Integration des HRM an die Erfordernisse des TQM. Dies betrifft insbesondere die inhaltliche und funktionale Gestaltung des Personalmanagements zur Unterstützung der TQM-Aktivitäten in der Linie.
2. Die Übertragung der TQM-Prinzipien auf das HRM (*interne TQM-Orientierung* des HRM):¹¹⁴ Hier geht es um die qualitätsorientierte Gestaltung des HRM, wobei methodisch die interne Kundenorientierung und die Prozeßorientierung im Personalmanagement im Vordergrund stehen.¹¹⁵ Die interne TQM-Orientierung führt zum Personalbereich als kundenorientiertes Dienstleistungszentrum, das z.B. als Wertschöpfungscenter gestaltet werden kann.¹¹⁶

Dabei widersprechen sich die externe und die interne TQM-Orientierung im Rahmen des TQM-orientierten HRM nicht, vielmehr bedingen sie sich gegenseitig: Dies entspricht einerseits der Forderung des TQM, alle Mitarbeiter und alle Abteilungen – also auch die Personalabteilung – mit einzubeziehen. Andererseits können die Personalabteilung und die Führungskräfte kaum als glaubwürdiger Promotor des TQM auftreten, wenn sie sich nicht selbst an den Prinzipien des TQM ausrichten.

TQM-orientiertes HRM beinhaltet auch oft die Anwendung von Qualitätsmodellen wie dem Europäischen Qualitätsmodell der EFQM oder dem Qualitätsmodell des Malcolm Baldrige National Quality Awards. Dabei gilt für die Anwendung eines solchen Qualitätsmodells ebenfalls die Unterscheidung zwischen externer und interner TQM-Orientierung. Einerseits kann ein Qualitätsmodell als Instrument zur Analyse des ganzen Unternehmens verwendet werden (extern), um dadurch den TQM-Ansatz gerade auch aus Sicht des HRM zu verbessern, andererseits kann das Qualitätsmodell direkt auf die Personalabteilung angewendet werden (intern), um die qualitätsorientierte Gestaltung des Personalmanagements zu verbessern.¹¹⁷ Dabei eignet sich das Modell der EFQM besonders für die Anwendung im Rahmen des Humanressourcenmanagements, da humanbezogene Kriterien eine hohe Gewichtung aufweisen.¹¹⁸

¹¹³ Vgl. Hart/Schlesinger 1991, S. 443 ff.; Bowen/Lawler III. 1992, S. 29 ff.; Steininger 1994; Lux 1996; Wilkinson 1996, S. 174 ff.

¹¹⁴ Vgl. Bertram 1996. Vgl. auch Hauser 1996, der nicht TQM, sondern die ISO 9000 ff. auf die Personalabteilung anwendet.

¹¹⁵ Vgl. Belz/Seghezzi 1990; Hart/Schlesinger 1991, S. 449 ff.

¹¹⁶ Vgl. Wunderer/Schlagenhafer 1994; Ackermann 1994; Arx 1996; Wunderer/Arx 1998.

¹¹⁷ Vgl. Wunderer/Gerig/Hauser 1997.

¹¹⁸ Vgl. auch S. 9 ff.

In der Literatur liegen bereits eine Reihe von Arbeiten vor, die sich auf das qualitätsorientierte¹¹⁹ oder TQM-orientierte Humanressourcenmanagement beziehen.¹²⁰

- *Verbreitung in der Praxis für die Personalabteilung*

Aufgrund der weiten Verbreitung von TQM in der Praxis besitzt TQM auch speziell für die *Personalabteilung* in Deutschland und in der Schweiz einen hohen Verbreitungsstand. So bezeichneten 1997 in einer Umfrage 33 % der befragten Unternehmen und 24 % der Personalabteilungen aller befragten Unternehmen den Stand ihres TQM als weit fortgeschritten.¹²¹ Das bedeutet, daß 73 % aller Unternehmen, die im TQM weit fortgeschritten sind, dies auch in der Personalabteilung sind. Für ein TQM-orientiertes HRM ist dabei zu berücksichtigen, daß die institutionale Anwendung von TQM auf die Personalabteilung ein untergeordneter Ansatzpunkt sein kann, da davon auszugehen ist, daß TQM immer auch ein – zumindest extern orientiertes – TQM-orientiertes HRM voraussetzt. Dabei kann der Umfang der implementierten TQM-Grundsätze sehr stark variieren (Abbildung 18):

¹¹⁹ Unter qualitätsorientiert soll hier im Gegensatz zu TQM-orientiert die Orientierung an anderen Qualitätskonzepten verstanden werden, wie z.B. ISO 9000.

¹²⁰ Vgl. z.B. Hart/Schlesinger 1991; Bowen/Lawler III. 1992; Bühner 1993a; Hanselmann 1995; Bartel-Lingg 1996; Bertram 1996; Hauser 1996; Kolb/Bergmann 1997; Wunderer/Gerig/Hauser 1997.

¹²¹ Vgl. Wunderer/Arx/Jaritz 1998a, S. 350.

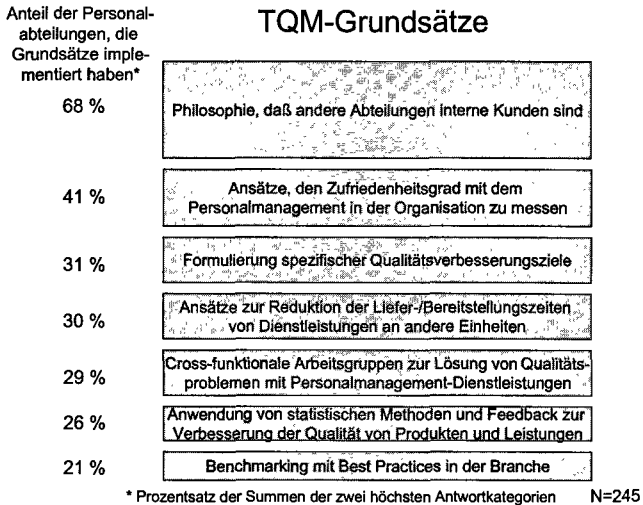


Abbildung 18: Umfang der Implementierung von TQM-Grundsätzen in Personalabteilungen¹²²

2.3.2 Mitunternehmerisches Humanressourcenmanagement

Mitunternehmerisches Humanressourcenmanagement hat die Förderung des Mitunternehmeriums¹²³ im Unternehmen zum Ziel, wobei es sich nicht nur auf das mitunternehmerische Verhalten der Führungskräfte, sondern aller Mitarbeiter bezieht. Jeder Mitarbeiter soll in seinem Bereich eigenverantwortlich im Sinne des Unternehmens agieren. Damit tritt man dem nicht-mitdenkenden, jede Verantwortung von sich weisenden und jedes Risiko vermeidenden Mitarbeiter des Bürokratiemodells gegenüber.

Mit dem *mitunternehmerischen Personalmanagement* sollen die zentralen Komponenten unternehmerischen Denkens und Handelns bei möglichst allen Beschäftigten über die *strukturelle Führung* gefördert werden. Ansatzpunkte sind dabei die Strategie – also Ziele und die dafür einzusetzenden Mittel – (z.B. in der Personalgewinnung und der Personalentwicklung), die Organisation (z.B. durch Dezentralisierung und Profit-Center oder durch Delegation und Selbstorganisation) und die formelle und informelle Kultur.¹²⁴

¹²² Vgl. Blackburn/Rosen 1995.

¹²³ Vgl. Abschnitt 2.2.

¹²⁴ Vgl. Wunderer/Kuhn 1995, S. 17 f.; vgl. auch Gomez 1990, S. 107 ff.

Die *mitunternehmerische Mitarbeiterführung* wirkt als *interaktionelle Führung* über persönlich oder teamorientiert adressierte Kommunikation, über die Vorbildwirkung des mitunternehmerischen Handelns des Vorgesetzten, die Formulierung einer gemeinsamen Mission, über Selektionsprozesse und Kontrollen und über delegative Führung und interaktionelle Förderungsmaßnahmen wie Coaching, Mentoring und Counseling. In der interaktionellen Führung ist auch der transformationale Führungsstil über Werte, Visionen, Motive und Valenzen besonders erfolgreich, indem er den strukturell gesteuerten unternehmerischen Transformationsprozeß unterstützt.¹²⁵

Zur Förderung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter, wie sie im Mitunternehmertum gefordert ist, liegen zahlreiche Untersuchungen vor. Diese beziehen sich z.B. auf die Organisationsgestaltung, den Arbeitsinhalt, das betriebliche Vorschlagswesen, die Personalbeurteilung, das monetäre und nicht-monetäre Anreizsystem und die Personalentwicklung.¹²⁶ Einen Bezugsrahmen zur Förderung des Mitunternehmertums kann dabei die Analyse des Führungsprozesses bilden, der wie folgt konzeptionalisiert werden kann und damit auch einen Bezugsrahmen für das mitunternehmerische HRM liefert:¹²⁷

1. Haben (Bereitstellung), Sollen (Verpflichtung) und Dürfen (Ermächtigung)
2. Können (Qualifikation) und Wollen (Identifikation und Motivation)
3. Leisten (Leistung)
4. Erreichen (Beurteilung)
5. Beteiligen (Beteiligung)

¹²⁵ Vgl. Wunderer 1997a, S. 245.

¹²⁶ Vgl. z.B. Wunderer/Kuhn 1995; Klimecki/Remer 1997; Kuhn 1997; Thom/Etienne 1997, S. 564.

¹²⁷ Vgl. Wunderer 1997a.

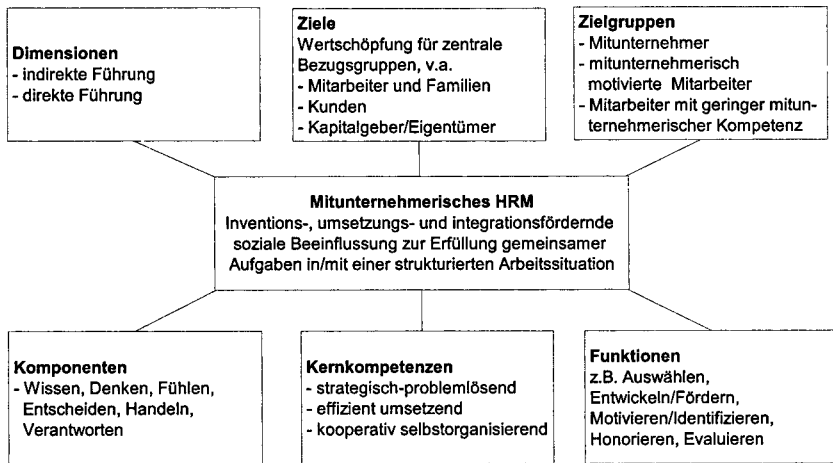


Abbildung 19: Bezugsrahmen für ein mitunternehmerisches HRM¹²⁸

Ebenso wie beim TQM-orientierten HRM¹²⁹ kann auch beim mitunternehmerischen HRM zwischen einer externen und einer internen Orientierung unterschieden werden, auch wenn in der akademischen Diskussion meist nur die externe Orientierung mit dem Begriff des mitunternehmerischen HRM verwendet wird. Dennoch muß auch die mitunternehmerische Gestaltung des Personalbereichs als wesentlicher Teil eines mitunternehmerischen HRM gesehen werden.

• *Förderung mitunternehmerischen Verhaltens in der Praxis*

In der Praxis werden zur Förderung mitunternehmerischen Verhaltens vor allem Zielvereinbarungen und die Schaffung eines eigenen Verantwortungsbereichs als geeignet angesehen. Mittlere Bedeutung kommt der Personalauswahl, der Personalbeurteilung, einer ergebnisorientierten Personalarbeit und der Personalentwicklung zu. Dagegen wird die Gewinn- und Kapitalbeteiligung als auch der aktiven Beeinflussung der Unternehmenskultur nur eine geringe Eignung zugesprochen (Abbildung 20).

¹²⁸ Vgl. Wunderer 1995e, Sp. 2081.

¹²⁹ Vgl. Abschnitt 2.3.1.

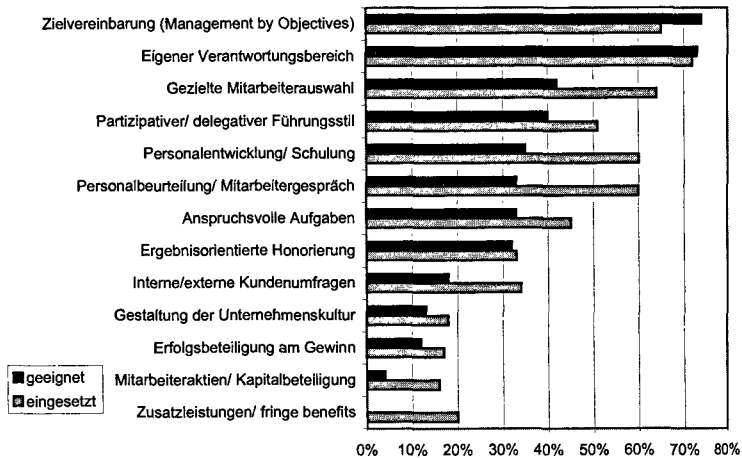


Abbildung 20: Maßnahmen zur Förderung unternehmerischen Verhaltens¹³⁰

• *Typologisierung mitunternehmerischen Verhaltens*

Der Einbezug aller Mitarbeiter führt zur Typologisierung der Träger unternehmerischen Verhaltens. Mit abnehmender Ausprägung der unternehmerischen Eigenschaften unterscheidet Wunderer neben den beiden Spezialfällen „Entrepreneur“ und „Intrapreneur“¹³¹, die sich durch konkurrenzorientierte Verhaltensmuster charakterisieren und sich daher für den Bereich der Mitarbeiter und Führungskräfte wenig eignen:

- Mitunternehmer,
- unternehmerisch motivierte Mitarbeiter,
- Mitarbeiter mit geringer mitunternehmerischer Kompetenz und
- innerlich Gekündigte, Überforderte sowie aktive „Bremsen“.

Als *Mitunternehmer* werden alle Mitarbeiter bezeichnet, die nach den Prinzipien verstärkter Selbststeuerung und -organisation über alle Komponenten der Führung aktiv an der Erreichung der Unternehmensziele beteiligt sind. *Unternehmerisch motivierte Mitarbeiter* sind aufgeschlossen für unternehmerische Innovations- und Transformationsprozesse mit einer positiven Einstellung zu den unternehmerischen Schlüsselqualifikationen, ohne diese aber

¹³⁰ Vgl. Wunderer/Arx/Jaritz 1998b, S. 281.

¹³¹ Diese sind hier aufgrund ihrer fehlenden Sozialkompetenz nicht dargestellt. Vgl. zur Definition des Intrapreneurs sowie seiner Abgrenzung zum Mitunternehmer Pinchot 1988 sowie Abschnitt 2.2.

aktiv in allen Punkten zu erfüllen. Als *Mitarbeiter ohne ausgeprägte mitunternehmerische Kompetenzen* werden die Mitarbeiter mit nur geringer mitunternehmerischer Qualifikation und Motivation bezeichnet, die jedoch außerhalb dieser spezifischen Schlüsselqualifikationen durchaus gute Leistungen erbringen können.¹³² Schließlich lassen sich auch noch diejenigen Mitarbeiter abgrenzen, die als *innerlich Gekündigte* und *Überforderte* keine mitunternehmerische Kompetenzen zeigen und als „aktive Bremser“ sogar gegen das Unternehmen arbeiten.

Eine Umfrage des Instituts für Führung und Personalmanagement (I.FPM) ergab in der Praxis folgende Einschätzung durch Führungskräfte und Personalverantwortliche:

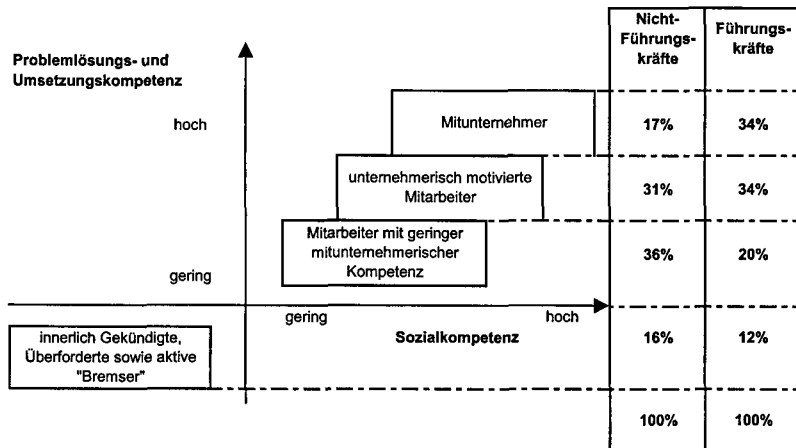


Abbildung 21: Portfolio der mitunternehmerischen Typologien¹³³

Das mitunternehmerische Humanressourcenmanagement zielt letztlich auf die Förderung aller Mitarbeiter zum Mitunternehmern ab. Hier ist ein konzeptioneller Unterschied in der Zielsetzung im Vergleich zum Konzept der Intrapreneurship zu erkennen, das allein auf die Förderung *einzelner* Mitarbeiter zu Intrapreneuren als Unternehmer im Unternehmen setzt.¹³⁴ Allerdings muß bei Mitunternehmertum die Realisierung des Ziels der Förderung aller Mitarbeiter zu Mitunternehmern insofern eingeschränkt werden, als daß nicht alle Mitarbeiter im Unternehmen auch über die geforderte Qualifikation und Motivation verfügen.

¹³² Vgl. Wunderer 1997a, S. 241 ff.

¹³³ Quelle: Umfrage I.FPM 1998, N=116. Vgl. zum Konzept Wunderer 1997a, S. 243; Wunderer 1999a, S. 49 ff.

¹³⁴ Vgl. Bitzer 1991, S. 47.

B. Hauptteil

3 Konzeptioneller Vergleich zwischen Total Quality Management und Mitunternehmertum

Seitdem die Humanressourcen im Humanressourcenmanagement als strategisches Erfolgspotential identifiziert wurden und damit die Ressourcenorientierung im strategischen Management eingeleitet wurde, wird die Forderung nach einem strategischen HRM verstärkt diskutiert. Dabei lassen sich drei unterschiedliche Verwendungen des Begriffs des strategischen HRM differenzieren.¹³⁵

- Auf der *Unternehmensebene* wird das strategische HRM als Teil der strategischen Unternehmensführung angesehen. Die Personalstrategie steht hier gleichrangig neben anderen Strategiefeldern wie z.B. Finanzierung, Beschaffung, Forschung und Entwicklung, Produktion und Marketing.¹³⁶
- Auf der *funktionalen Ebene* wird das strategische HRM als integrierter Ansatz zur strategischen Ausrichtung der Humanressourcen verstanden. Dabei läßt sich zwischen der Personalstrategie (*Inhaltsebene*) und dem strategischen HRM (*Prozeßebe*ne) unterscheiden.¹³⁷
- Auf der *subfunktionalen Ebene* betrifft das strategische HRM die strategische Ausrichtung einzelner personalwirtschaftlicher Aufgabenfelder bzw. Instrumente. Beispiele sind hier die Personalführung, Personalauswahl, Anreizsysteme und die Personalentwicklung.¹³⁸

Entsprechend sind im folgenden die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede zwischen dem Konzept des Total Quality Managements und dem Konzept des Mitunternehmertums auf diesen drei Ebenen zu untersuchen. Auf der Unternehmensebene oder der Ebene des *allgemeinen Managements* sind die Zielsetzung, die Grundprinzipien, die Reichweite und der Umfang der Konzepte zu vergleichen. Auf der funktionalen Ebene oder der *Ebene des HRM* sind besonders die drei organisatorischen Kernvariablen Strategie, Organisation und Kultur

¹³⁵ Vgl. Eckardstein/Elsik 1990, S. 485 ff.; Elsik 1992, S. 22 ff.

¹³⁶ Vgl. dazu ausführlich Elsik 1992, S. 26 ff.

¹³⁷ Vgl. dazu ausführlich Elsik 1992, S. 66 ff.

¹³⁸ Vgl. dazu ausführlich Elsik 1992, S. 128 ff.

als Bestandteil des strategischen HRM geeignet. Auf der subfunktionalen Ebene oder der *Ebene der Instrumente des HRM* ist grundsätzlich zwischen dem interaktionellen und dem strukturellen HRM als Mitarbeiterführung und Personalmanagement zu differenzieren. Beim Personalmanagement kann weiter zwischen der inhaltlich-funktionalen und der methodisch-instrumentellen Gestaltung unterschieden werden.¹³⁹

Jeder Abschnitt wird mit einem Zwischenfazit abgeschlossen, der auf jeder Ebene den konzeptionellen Vergleich zusammenfaßt. Den Abschluß dieses Kapitels bildet ein Fazit sowie die Vorstellung des weiteren Vorgehens.

3.1 Ebene des allgemeinen Managements

Für einen Vergleich der beiden Konzepte auf der Ebene des allgemeinen Managements sind zunächst die folgenden Dimensionen der Unternehmensführung zu unterscheiden (Abbildung 22):

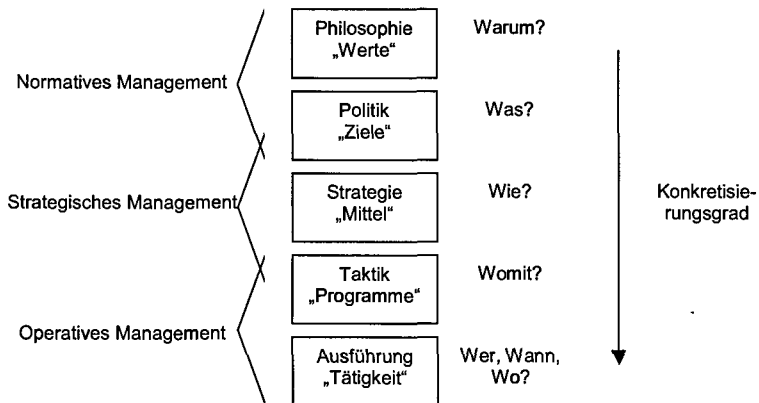


Abbildung 22: Dimensionen der Unternehmensführung¹⁴⁰

Managementkonzepte beziehen sich vor allem auf die Ebenen des normativen und des strategischen Managements, das operative Management leitet sich entsprechend als konzeptgeleiteter Vollzug aus dem normativen und strategischen Management ab.¹⁴¹ Ein Vergleich von Managementkonzepten kann sich daher auf diese beiden Ebenen konzentrieren.

¹³⁹ Vgl. auch Abschnitt 2.3.

¹⁴⁰ Eigene Darstellung nach Ulrich 1984, S. 328 ff.

¹⁴¹ Vgl. Bleicher 1995, S. 68 f.

Zunächst sind dazu normative und strategische Elemente der beiden Konzepte zu vergleichen. Als Bezugsrahmen bietet sich hierfür das St. Galler Management-Konzept als „Leerstellengerüst für Sinnvolles und Ganzheitliches“¹⁴² an, das sich mit seinen verschiedenen Spannungsfeldern gut für einen Vergleich eignet.¹⁴³

3.1.1 Vergleich mit Hilfe des St. Galler Management-Konzepts

Das St. Galler Management-Konzept unterscheidet prinzipiell zwischen *Aktivitäten*, *Strukturen* und *Verhalten* sowie normativem, strategischem und operativem Management. Die Aktivitäten, die den bereits vorgestellten Dimensionen der Unternehmensführung entsprechen,¹⁴⁴ stehen dabei im Mittelpunkt des Konzeptes:

¹⁴² Vgl. Bleicher 1995, S. 57.

¹⁴³ Vgl. dazu auch Werne 1994; Seghezzi 1996; Grabowski 1997, S. 93 ff.

¹⁴⁴ Vgl. Abbildung 22.

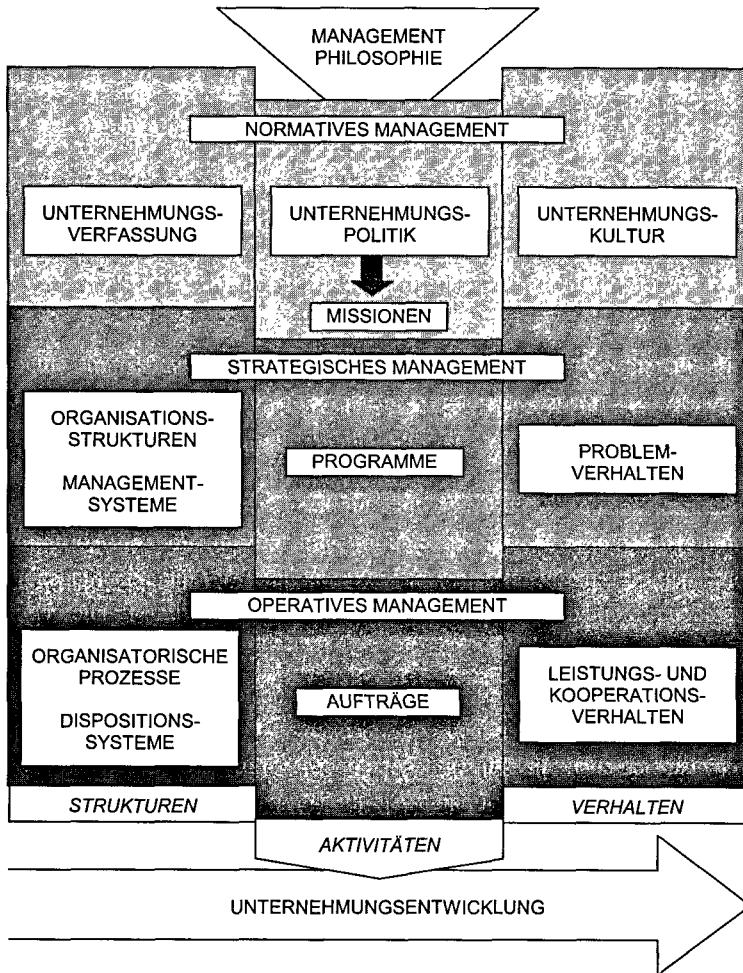


Abbildung 23: Das St. Galler Management-Konzept¹⁴⁵

Für den Konzeptvergleich eignet sich das St. Galler Management-Konzept insofern besonders, da es bereits im Zusammenhang mit dem TQM in der Literatur diskutiert worden ist.¹⁴⁶ So hat Seghezzi ausgehend vom St. Galler Management-Konzept das Konzept des Integrierten Qualitätsmanagements entwickelt, das sich für eine Klassifikation von Kon-

¹⁴⁵ Vgl. Bleicher 1995.

¹⁴⁶ Vgl. Seghezzi 1996; Grabowski 1997; Caduff 1997.

zepten des Qualitätsmanagements verwenden läßt.¹⁴⁷ Für den Vergleich in dieser Arbeit wird jedoch auf das St. Galler Management-Konzept zurückgegriffen, da nicht Konzepte des Qualitätsmanagements, sondern des Managements verglichen werden.¹⁴⁸

Für den Vergleich der beiden Konzepte TQM und Mitunternehmertum werden dazu im folgenden die Dimensionen des St. Galler Management-Konzepts diskutiert. Dabei sei darauf hingewiesen, daß die Klassifikation analytisch-deduktiv erfolgt, wobei sich eine gewisse Unschärfe bei der Einteilung nicht vermeiden läßt. Die folgenden Ausführungen sind daher als Tendenzen zu verstehen.

3.1.1.1 Normatives Management

Auf der Ebene des normativen Managements umfaßt das St. Galler Management-Konzept neben der unternehmerischen Vision die Unternehmenspolitik, die Unternehmensverfassung und die Unternehmenskultur.

Die *Unternehmenspolitik* in der Spalte der Aktivitäten bestimmt die generelle Zielausrichtung, die innerhalb von vier Dimensionen erfaßt werden kann:¹⁴⁹

1. Zielrichtung auf Anspruchsgruppen: TQM und Mitunternehmertum bedingen *eine pluralistische, gesellschaftliche und ökonomische Ausrichtung* der Ziele. Im TQM erfolgt dies über die Unternehmensqualität¹⁵⁰, im Mitunternehmertum über die Berücksichtigung zentraler Bezugsgruppen wie Mitarbeiter, Kunden und Kapitalgeber.¹⁵¹ Dabei steht in beiden Konzepten eine *langfristige Zielausrichtung* im Vordergrund.
2. Entwicklungsorientierung: Die *Chancenorientierung* ist im Mitunternehmertum durch das Prinzip der schöpferischen Zerstörung stärker ausgeprägt als im TQM durch das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung. Die *Risikoorientierung* ist im Mitunternehmertum ebenfalls stärker als im TQM, indem Risiken bewußt eingegangen werden. Damit entspricht die Entwicklungsorientierung im Mitunternehmertum aufgrund des Schumpeterschen Unternehmerbegriffs stärker einer avantgardistischen Politik, da TQM in höherem Maß auch bewahrende Elemente, wie z.B. zur Prozeßkontrolle, beinhaltet.
3. Ökonomische Zielausrichtung: TQM und Mitunternehmertum streben danach, eine Vorreiterrolle bei der Erfüllung *sachlicher Leistungsziele* einzunehmen, im TQM durch die Verbesserung qualitäts-, zeit- und kostenbezogener Standards mit dem Ziel der Best

¹⁴⁷ Vgl. Seghezzi 1996.

¹⁴⁸ Vgl. auch Abschnitt 2.1.

¹⁴⁹ Vgl. Bleicher 1995, S. 101 ff.

¹⁵⁰ Vgl. dazu ausführlich Grabowski 1997.

¹⁵¹ Vgl. Wunderer 1995e, Sp. 2081.

Practice, im Mitunternehmertum durch Innovationsorientierung. Diese Vorgaben betreffen auch die *finanziellen Wertziele*, die allerdings in beiden Konzepten nicht explizit in den Vordergrund gestellt werden.

4. **Gesellschaftliche Zielrichtung:** *Soziale Ziele* sind im TQM und im Mitunternehmertum ein wesentliches Element der Konzepte. Mitarbeiter werden als Humanressourcen¹⁵² als integraler Unternehmensbestandteil verstanden. *Ökologische Ziele* werden dagegen in beiden Konzepten nicht explizit erwähnt, sie können jedoch aus dem Stakeholderansatz abgeleitet werden. Im EFQM-Modell sind sie auch konzeptionalisiert.

Daraus ergeben sich folgende Profile des TQM und des Mitunternehmertums in der Dimension Unternehmenspolitik (Abbildung 24). Mit Ausnahme der Entwicklungsorientierung, bei der sich die deutlich höhere Chancen- und Risikoorientierung des Mitunternehmertums zeigt, sind die beiden Profile deckungsgleich.

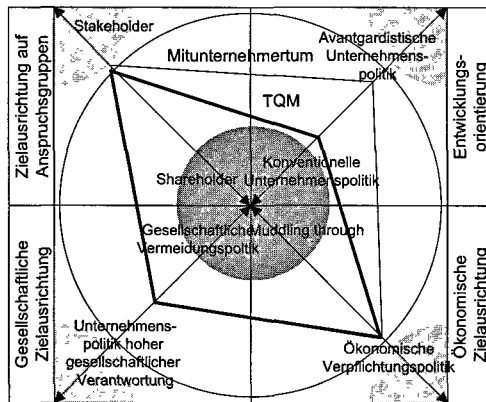


Abbildung 24: Unternehmenspolitik¹⁵³

Die *Unternehmensverfassung* läßt sich als Grundsatzentscheidung über die gestaltete Ordnung der Unternehmung in der Strukturdimension verstehen. Sie läßt sich ebenfalls in vier Dimensionen zu einer unternehmensspezifischen Profilierung heranziehen:¹⁵⁴

¹⁵² Vgl. auch das Human Resources Modell in Abschnitt 2.3.

¹⁵³ Eigene Positionierung der Konzepte in der Darstellung von Bleicher 1995.

¹⁵⁴ Vgl. Bleicher 1995, S. 137 ff.

1. Interessenvertreter und Konfliktlösung: Hier machen weder TQM noch Mitunternehmertum eindeutige Aussagen zur Ausgestaltung. Neben zwingenden gesetzlichen Vorgaben betont das Mitunternehmertum jedoch auch die Vertretung der Arbeitnehmer-schaft in den Spitzenorganen (Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung).
2. Interne Strukturierung der Interessen: Zur *Wirtschafts-, Rechts- und Sozialstruktur* macht das Mitunternehmertum insofern eine Aussage, indem kleinere, teil-autonome Einheiten wie z.B. Profit-Center bevorzugt werden. Bei TQM fehlt diese Differenzierung in eigen-ständige Einheiten, so daß auch weisungsgebundene Abteilungen auftreten können. Die *Geschäftsnähe der Leitung* ist bei Mitunternehmertum nicht so stark ausgestaltet. Das Top-Management schaltet sich meist nicht in operative Details ein, sondern greift nur indirekt (strukturell) über die Unternehmenspolitik, die Organisationsstrukturen und Managementsysteme und den Einsatz der Spitzenführungskräfte ein. Dagegen kann beim TQM die Steuerung auch noch stärker in operativen Sachfragen erfolgen. Die Unter-nehmensverfassung ist daher im Mitunternehmertum stärker als im TQM als „Finanz-holding“ zu beschreiben.
3. Kompetenzordnung der Spitzenorgane: Weder TQM noch Mitunternehmertum geben Hinweise auf die Geschäftsverteilung und die Geschäftsführung und deren Überwa-chung.
4. Verantwortung und Selbstverständnis der Spitzenorgane: Sowohl im TQM als im Mit-unternehmertum liegt die *Verantwortung der Spitzenorgane* in der Erhöhung des Unter-nehmenswertes. Die *Rolle des Spitzenorganes* liegt im Mitunternehmertum stärker in der Moderation und Überwachung der Geschäftsentwicklung, dagegen ist im TQM auch eine intensivere Beratungsfunktion möglich. Im Mitunternehmertum überwiegt daher im Gegensatz zum TQM das „Monitoring“.

Daraus ergeben sich folgende Profile des TQM und des Mitunternehmertums in der Dimen-sion Unternehmensverfassung (Abbildung 25). Dabei zeigt sich, daß beide Konzepte in zwei Dimensionen keine Aussage zur Unternehmensverfassung machen. Ansonsten verhalten sich die Profile komplementär.

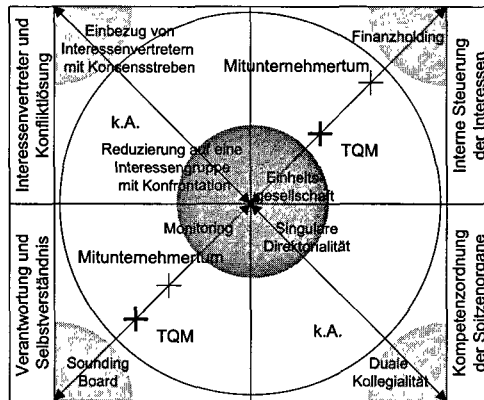


Abbildung 25: Unternehmensverfassung¹⁵⁵

Mit der *Unternehmenskultur* wird die Verhaltensdimension normativen Managements angesprochen. Sie wird in vier Dimensionen klassifiziert:¹⁵⁶

1. **Offenheit der Unternehmenskultur:** Die *Offenheit* ist sowohl im TQM als auch im Mitunternehmertum durch eine außenorientierte Kultur sehr hoch. Die *Einstellung gegenüber Änderungen* ist im Mitunternehmertum freundlicher als im TQM einzustufen, da stärker Ungleichgewichte initiiert und genutzt werden, auch dominiert das unternehmerische Denken und Handeln das tendenzielle Bewahungsstreben im TQM. Damit ist im Mitunternehmertum die Unternehmenskultur stärker zukunftsorientiert.
2. **Differenziertheit der Unternehmenskultur:** Die *kulturelle Orientierung* erfolgt beim Mitunternehmertum stärker an der Basis (laterale Kommunikation und Kooperation mit anderen Subkulturen), während beim TQM eine starke Prägung durch das Vorbild und Vorleben des Top-Managements vorhanden ist. Auch der *Differenzierungsgrad* ist beim Mitunternehmertum höher, so daß eine erhöhte Anstrengung zur Koordination von Subsystemen mit Blick auf die generelle Entscheidungsfindung nötig wird. Dagegen lenkt ein stärkeres, gemeinsam akzeptiertes Wertemuster das Verhalten aller Mitarbeiter im TQM. Im TQM liegt daher in höherem Maß als im Mitunternehmertum eine wertintegrierte Einheitskultur vor.

¹⁵⁵ Eigene Positionierung der Konzepte in der Darstellung von Bleicher 1995.

3. Kulturprägende Rolle der Führung: Die *kulturelle Ausprägung* ist beim Mitunternehmertum etwas stärker entwicklungsorientiert als beim TQM, da im Mitunternehmertum die Improvisationsneigung und die Fehlertoleranz erhöht sind. Entsprechend ist die Führung im Mitunternehmertum eher „Kultivierer“ einer evolutorischen Gestaltung als „Macher“ einer technokratischen Ordnung wie im TQM. Die *kulturelle Orientierung* ist in beiden Konzepten ebenfalls ähnlich, jedoch überwiegt im TQM das Denken in jeglicher Form des Rationalisierungsstrebens das Denken in „organizational slacks“. Entsprechend liegt im Mitunternehmertum ein höherer Grad an unternehmerischer Führungskultur vor.
4. Kulturprägende Rolle der Mitarbeiter: Die *Mitarbeiterrolle* ist im Mitunternehmertum so bestimmt, daß die Mitarbeiter sehr viel stärker als im TQM die eigentlichen Träger der Handlung sind. Allerdings läßt sich auch im Mitunternehmertum ein Portfolio der Mitarbeiter unterscheiden.¹⁵⁷ Die *Mitarbeitereinbindung* kombiniert bei beiden Konzepten Gruppenkompetenz und -verantwortung mit individueller Kompetenz und Verantwortung. Im Mitunternehmertum ist die Individualität der Einbindung jedoch höher als im TQM, da letzteres gerade Systeme und Strukturen betont. Das Mitunternehmertum geht damit in stärkerem Maße mit einer (heroengeprägten) Leistungskultur einher als das TQM.

Daraus ergeben sich folgende Profile des TQM und des Mitunternehmertums in der Dimension Unternehmenskultur (Abbildung 26). Im Mitunternehmertum liegt eine verpflichtetere Unternehmenskultur als im TQM vor, wenn man von der kulturprägenden Rolle der Mitarbeiter absieht.

¹⁵⁶ Vgl. Bleicher 1995, S. 164 ff.

¹⁵⁷ Vgl. Wunderer 1997a, S. 243. Vgl. auch Abbildung 21.

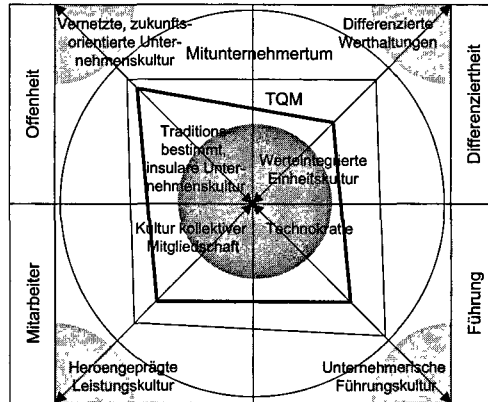


Abbildung 26: Unternehmenskultur¹⁵⁸

3.1.1.2 Strategisches Management

Auf der Ebene des strategischen Managements bestimmen die *strategischen Programme* die spezifischen Ziele und Maßnahmen zur Verwirklichung der Unternehmenspolitik. Dabei lassen sich vier Dimensionen unterscheiden:¹⁵⁹

1. Produktionsprogramm (*Leistungsangebot und Problemlösungen*).
2. Wettbewerbsstrategien (*Wettbewerbs- und Markteintrittsverhalten*).
3. Aktivitätsstrategien (*Rationalisierung- und Wertschöpfungsstrategie*).
4. Ressourcenstrategien (*Einsatz- und Leistungsspektrum*).

Weder TQM noch Mitunternehmertum geben jedoch Hinweise auf die Gestaltung der strategischen Programme (Abbildung 27). Hier wird die Ressourcenorientierung der beiden Konzepte deutlich, die keine Hinweise auf die Wettbewerbsstrategien ermöglichen.

¹⁵⁸ Eigene Positionierung der Konzepte in der Darstellung von Bleicher 1995.

¹⁵⁹ Vgl. Bleicher 1995, S. 209 ff.

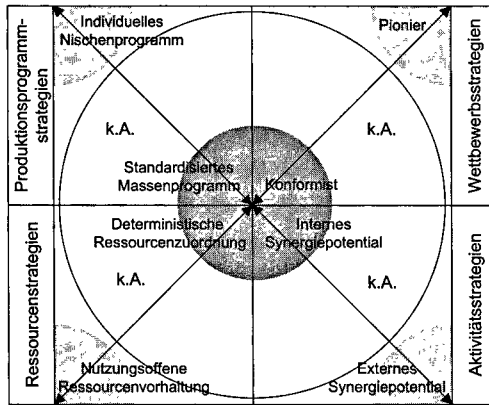


Abbildung 27: Strategische Programme¹⁶⁰

Die *Organisationsstruktur* unterstützt die strategischen Absichten der Unternehmung. Folgende vier Dimensionen lassen sich unterscheiden:¹⁶¹

1. Element- und Beziehungsorientierung: Bezüglich der *Elementorientierung* sind beide Konzepte relativ ähnlich. Eventuell kann man im Mitunternehmertum von einer leicht höheren Personenorientierung ausgehen, die sich aus den personenbezogenen Kernkompetenzen ergibt. Entsprechend liegt im TQM eine höhere Aufgabenorientierung vor. Bezüglich der *Beziehungsgestaltung* ergibt sich im TQM durch die Standardisierung von Prozessen und Strukturen ein höherer Formalisierungsgrad. Im Mitunternehmertum ist die Struktur dagegen eher ein Mittel zur Sinnentwicklung (Symbolorientierung). Folglich liegt im Mitunternehmertum eher eine personengebundene Soziostruktur vor.
2. Regelungscharakter: Der *Regelungsgrad* entspricht im Mitunternehmertum eher einer zweckbezogenen Rahmenregelung, während im TQM tendenziell eine programmierte Einzelregelung vorliegt. Auch beim *Zeithorizont der Strukturierung* unterliegen im Mitunternehmertum die Strukturen und Prozesse einem schnelleren Wandel, während im TQM die Strukturen und Prozesse eher auf Dauer ausgerichtet sind. Im Mitunternehmertum liegt daher im stärkeren Maße eine organische Organisation als im TQM vor.

¹⁶⁰ Eigene Positionierung der Konzepte in der Darstellung von Bleicher 1995.

¹⁶¹ Vgl. Bleicher 1995, S. 236 ff.

3. Konfiguration: Der *Inhalt der Konfiguration* ist im Mitunternehmertum stärker polyzentrisch orientiert als im TQM, wo eine monolithische Ausrichtung überwiegt. Die *Form der Konfiguration* ist dagegen in beiden Konzepten relativ ähnlich. Daher überwiegt im TQM die Hierarchie gegenüber den Netzen im Mitunternehmertum.
4. Strukturierungsrichtung: Die *Orientierung der Strukturierungsrichtung* ist in beiden Konzepten ähnlich, es überwiegt eine exogene Orientierung, die im Mitunternehmertum leicht höher ist. Die *Gestaltung der Organisationsentwicklung* erfolgt ebenfalls in beiden Konzepten ähnlich, allerdings erscheint der Grad der Selbstentwicklung im Mitunternehmertum deutlich höher. Dies ergibt einen höheren Grad an Selbstorganisation im Mitunternehmertum.

Daraus ergeben sich folgende Profile des TQM und des Mitunternehmertums in der Dimension Organisationsstruktur (Abbildung 28). Im Mitunternehmertum liegt stärker als im TQM eine verändernde Struktur vor.

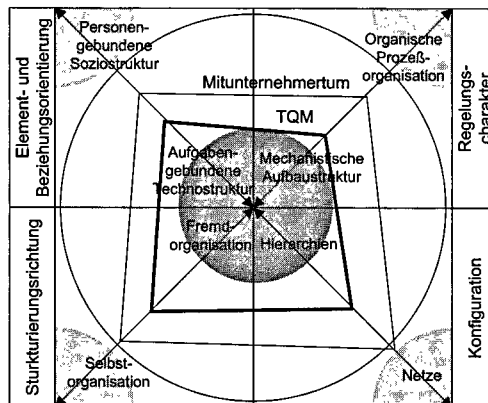


Abbildung 28: Organisationsstruktur¹⁶²

Die organisatorische Strukturierung wird durch *Managementsysteme* ergänzt, die der Diagnose, der Planung und der Kontrolle dienen. Es lassen sich vier Dimensionen unterscheiden:¹⁶³

¹⁶² Eigene Positionierung der Konzepte in der Darstellung von Bleicher 1995.

¹⁶³ Vgl. Bleicher 1995, S. 253 ff.

1. Informationsgewinnung und -verarbeitung: Sowohl die *Methodik der Informationsgewinnung als auch der -verarbeitung* unterscheiden sich in beiden Konzepten nicht wesentlich. In beiden Fällen liegt eine relativ offene Gewinnung und simultane Verarbeitung von Informationen vor.
2. Anwenderorientierung von Informationen: Die *Methodik der Speicherung/Abfrage* ist im TQM und im Mitunternehmertum ähnlich. Im Mitunternehmertum ist allerdings ein höherer Grad an Interaktivität zu erwarten. Entsprechend ist auch die *Art der Informationsgenerierung* im Mitunternehmertum im Vergleich zum TQM eher problemspezifisch als standardisiert. Tendenziell liegen daher im Mitunternehmertum eher Dialog-Informationen vor als im TQM.
3. Kommunikative Verfügbarkeit von Informationen: Die *Methodik des Informationstransports* ist im Mitunternehmertum aufgrund des höheren Grades an Selbstmanagement stärker vernetzt als im TQM, bei dem auch eine stärkere Zentralisierung möglich ist. Die *Methodik der Speicherung/Abfrage* muß dementsprechend auch zeitnäher sein. Daher ist der Grad an flußbezogener Kommunikationsvernetzung im Mitunternehmertum etwas höher als im TQM.
4. Verarbeitung von Informationen durch das Management: Der *Zeitbezug* ist sowohl im TQM als auch im Mitunternehmertum sehr prospektiv. Auch der *Grad der Quantifizierung* unterscheidet sich in beiden Konzepten kaum. Daher liegt in beiden Fällen ein hoher Grad an integraler Information vor.

Daraus ergeben sich folgende Profile des TQM und des Mitunternehmertums in der Dimension Managementsysteme (Abbildung 29). Im Mitunternehmertum liegt ein etwas stärker veränderungsorientiertes System vor als im TQM.

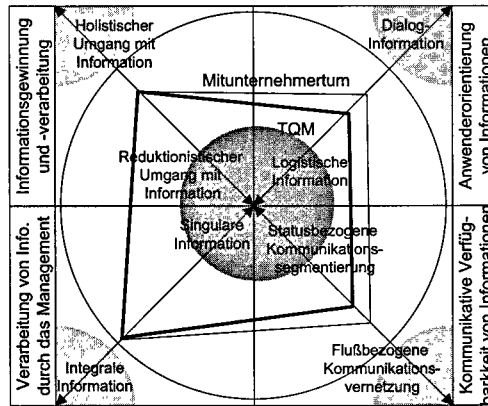


Abbildung 29: Managementsysteme¹⁶⁴

Das *strategische Problemverhalten* betrifft das Erkennen und Lösen von Problemen durch die Mitarbeiter. Es lassen sich folgende vier Dimensionen unterscheiden.¹⁶⁵

1. Entwicklungsziele des Problemverhaltens: Der Grad des *erstrebten partizipativen Verhaltens* ist sowohl beim Mitunternehmertum als auch beim TQM hoch, wobei er beim Mitunternehmertum noch etwas höher ausfällt. Die *Verhaltensentwicklung* ist sowohl beim Mitunternehmertum als auch beim TQM stärker gruppenorientiert als individualorientiert. Damit unterstützen die Entwicklungsziele im Mitunternehmertum eher ein kooperatives Führungsverhalten als ein direktives Führungsverhalten wie im TQM.
2. Rollenverhalten: Das *Verhalten* im Mitunternehmertum ist sehr viel stärker *verändernd unternehmerisch als stabilisierend technokratisch* wie im TQM. Auch ist es eher *generalisierend und breitenorientiert als spezialisierend vertiefend* wie im TQM. Daher ist das Rollenverhalten im Mitunternehmertum eher das eines Generalisten als das eines Spezialisten wie im TQM.
3. Verhaltensbegründung: Die *Autorität* ist im TQM weitgehend institutionalisiert, im Mitunternehmertum dagegen fachlich-kommunikativ. Bei der *Verantwortung* zeichnen sich beide Konzepte durch ihren hohen Grad an Eigenverantwortung durch Delegation aus.

¹⁶⁴ Eigene Positionierung der Konzepte in der Darstellung von Bleicher 1995.

¹⁶⁵ Vgl. Bleicher 1995, S. 282 ff.

Insgesamt ist im Mitunternehmertum die fachlich-kommunikative Verantwortung stärker als die institutionelle Verantwortung ausgeprägt.

4. Verhaltensentwicklung: Im Mitunternehmertum dominiert das *beziehungsbezogene Lernverhalten*, im TQM das *elementbezogene Lernverhalten*. Sowohl im Mitunternehmertum als auch im TQM ist das *Lernverhalten ebenso vertiefend wie erweiternd*, hier ergeben sich keine prinzipiellen Unterschiede. Somit ist das Mitunternehmertum etwas stärker als das TQM durch veränderndes Systemlernen geprägt.

Daraus ergeben sich folgende Profile des TQM und des Mitunternehmertums in der Dimension Problemverhalten (Abbildung 30). Im Mitunternehmertum liegt ein etwas stärker veränderungsorientiertes Verhalten vor als im TQM.

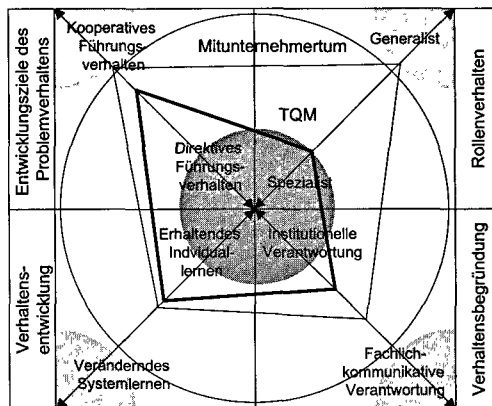


Abbildung 30: Problemverhalten¹⁶⁶

3.1.1.3 Zusammenfassung

Sowohl auf der normativen als auch auf der strategischen Ebene kann Mitunternehmertum damit durchgehend als stärker veränderungsorientiert bezeichnet werden als TQM. Dabei sind die beiden Konzepte hinsichtlich ihrer Profile in sich relativ konsistent (strategischer Fit zwischen Aktivitäten, Strukturen und Verhalten und zwischen normativem und strategischem Management).

¹⁶⁶ Eigene Positionierung der Konzepte in der Darstellung von Bleicher 1995.

Geht man von einer zunehmenden Dynamisierung des unternehmerischen Umfeldes aus, die eine Verlagerung von einer im inneren Kreis liegenden Profilierung nach außen impliziert,¹⁶⁷ dann zeichnet sich das Mitunternehmertum durch eine geeignetere Profilierung und damit durch einen *höheren Entwicklungsstand* aus, da die Profile des Mitunternehmertums fast immer außerhalb der Profile des TQM liegen. Dabei ist jedoch zu beachten, daß sich in der Managementpraxis einseitige Extrempositionen meist nicht als geeignet herausgestellt haben.¹⁶⁸ Vielmehr geht es um eine Überwindung von Spannungsfeldern und die Auflösung von Paradoxien durch geeignete Ansätze, die vorhandene Extrempositionen miteinander verbinden.¹⁶⁹

Weiter wurden bis jetzt lediglich die Ausprägungen der beiden Konzepte verglichen. Dabei wurden die den Konzepten zugrundeliegenden *Intensitäten* der Ausprägungen unzureichend berücksichtigt. Dies soll im nächsten Schritt erfolgen.

3.1.2 Konzeptbezogener Vergleich

Nach dem Vergleich der beiden Konzepte TQM und Mitunternehmertum mit Hilfe des St. Galler Management-Konzepts sind nun besonders die Intensitäten der beiden Konzepte hinsichtlich ihrer Ausprägungen zu untersuchen. Dazu bietet sich ein konzeptbezogener Vergleich an, bei dem als Bezugsrahmen die charakteristischen Elemente der beiden Konzepte ausgehend von einer Literaturanalyse verwendet werden. Neben einem Vergleich der Ziele der beiden Konzepte lassen sich die Art des Konzepte als Management bzw. Führungskonzept, die Art ihrer Elemente (strukturell bzw. verhaltensbezogen) sowie verschiedene Instrumente und Prinzipien der beiden Konzepte wie Innovationsverständnis, Prozeßorientierung und Segmentierung, Ergebnis- und Meßorientierung, produktionsorientierte Ansätze und Führungsverständnis vergleichen (Abbildung 31).

¹⁶⁷ Vgl. Bleicher 1995, S. 297.

¹⁶⁸ Vgl. z.B. die Extrempunkte der mechanistischen und organischen Organisation von Burns/Stalker 1961 oder weiche und harte Faktoren von Peters/Waterman 1982.

¹⁶⁹ Vgl. Peters/Waterman 1982; Evans/Doz 1989; Evans/Doz 1992; Pascale 1990; Fontin 1997.



Abbildung 31: Bezugsrahmen für den konzeptbezogenen Vergleich¹⁷⁰

3.1.2.1 Ziele

TQM wie Mitunternehmertum zielen auf die Sicherung bzw. die Steigerung des Organisationserfolges bzw. der organisatorischen Effizienz ab.¹⁷¹ Dabei geht es sowohl um das Überleben der Organisation (Systemansatz¹⁷²) als auch um die Befriedigung der Ansprüche der Stakeholder, von denen die Organisation lebensnotwendige Ressourcen benötigt (Stakeholder-Ansatz¹⁷³). Entsprechend charakterisieren sich beide Konzepte durch ihre *Ressourcenorientierung*,¹⁷⁴ wobei sie sich besonders auf die Humanressourcen beziehen.¹⁷⁵ Das Konzept des Mitunternehmertums bezieht sich als Ansatz des Humanressourcenmanagements direkt auf die Ressource Mensch und sein mitunternehmerisches Verhalten¹⁷⁶ über Kernkompetenzen. Im TQM werden darüber hinaus auch andere Ressourcen und Kompetenzen eines Unternehmens berücksichtigt, wie z.B. technische und informationelle Ressourcen bzw. Know-how. In dieser Sichtweise können die beiden Konzepte auch selbst als

¹⁷⁰ Eigene Darstellung.

¹⁷¹ Vgl. Töpfer/Mehdorn 1995, S. 9 ff.

¹⁷² Vgl. Yuchtman/Seashore 1967 zitiert nach Staehle 1994, S. 420.

¹⁷³ Vgl. Pfeffer/Salancik 1978; Mitroff 1983; Freeman 1984.

¹⁷⁴ Vgl. Wernerfelt 1984, S. 171 ff.; Bamberger/Wrona 1996, S. 130 ff.; Hahn 1998, S. 565 ff.

¹⁷⁵ Vgl. Lado/Wilson 1994, S. 699 ff.

¹⁷⁶ Vereinzelt wird auch im TQM explizit ein mitunternehmerisches Verhalten gefordert. Vgl. z.B. Merdinger 1993, S. 32 ff.

Ressource verstanden werden, indem durch die Anwendung der Konzepte kurz- bis mittelfristig schwer nachzuahmende Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden.¹⁷⁷

Beide Konzepte enthalten aber auch *marktgerichtete Elemente*. TQM verlangt dazu die ständige Verbesserung der Produkte und Prozesse zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse auf dem Markt.¹⁷⁸ Das Mitunternehmertum versucht dagegen mit marktgerichteten Innovationen die Wertschöpfung zu steigern und damit den Organisationserfolg zu sichern. *Kundenorientierung* ist folglich auch hier eine Voraussetzung für erfolgreiche Innovationen. Kundenorientierung und Innovationsorientierung sind damit gemeinsame Elemente in der Zielsetzung der beiden Konzepte. Darüber hinaus erweitert das Mitunternehmertum die Marktorientierung auch auf den unternehmensinternen Markt, indem marktmäßige Koordinationsmechanismen auch verstärkt in unternehmensinterne Situationen angewendet werden.

Beide Konzepte setzen dabei auf ein *Anspruchsgruppenkonzept*. Im TQM ergibt sich dies aus der Kundenorientierung. So werden z.B. im EFQM-Modell Kunden, Mitarbeiter, Gesellschaft und Eigentümer (über Geschäftsergebnisse) konzeptionalisiert.¹⁷⁹ Aber auch Lieferanten oder Geschäftspartner sind wichtige Bezugsgruppen im Rahmen der Prozeßorientierung. Für das Mitunternehmertum läßt sich ebenfalls ein Bezugsgruppenkonzept formulieren, das die Wertschöpfung für zentrale Bezugsgruppen, vor allem Kunden, Mitarbeiter und Kapitalgeber fordert.¹⁸⁰ Dieses entspricht insofern auch der Konzeption des EFQM-Modells.¹⁸¹

3.1.2.2 Management- bzw. Führungskonzept

TQM wie Mitunternehmertum können als unternehmensweite Führungskonzepte bezeichnet werden. Dabei ist TQM jedoch eher als ein *Managementkonzept* (=Unternehmensführungskonzept) zu verstehen, da es sich nicht spezifisch auf die Mitarbeiterführung oder das Personalmanagement konzentriert, sondern auch andere Managementfunktionen mit einbezieht, indem es das *Unternehmen* umfassend auf Qualität ausrichtet. Das Mitunternehmertum ist dagegen eher als ein (Mitarbeiter-) *Führungskonzept* zu verstehen, das auf die spezifische *Verhaltensqualität* der Führungskräfte und der Mitarbeiter ausgerichtet ist (unternehmerisches Denken und Handeln) und sich damit direkt auf das

¹⁷⁷ Vgl. Powell 1995, S. 17.

¹⁷⁸ Vgl. Seghezzi 1996, S. 214.

¹⁷⁹ Vgl. EFQM 1997.

¹⁸⁰ Vgl. Wunderer 1997a, S. 238; Gaugler 1997, S. 172 ff.; Wunderer 1999a, S. 26 f.

Management der Humanressourcen bezieht. Zwar impliziert das Mitunternehmertum auch organisatorische Empfehlungen, diese leiten sich jedoch aus den geforderten Handlungsspielräumen der Mitarbeiter ab.¹⁸²

TQM als Managementkonzept ist daher im Vergleich zum Mitunternehmertum als Führungskonzept eher allgemein und ohne spezifisches Verhaltenskonzept ausgestaltet, was sich an den Anforderungen an die Mitarbeiter zeigt: Durch die Operationalisierung der Verhaltensanforderungen durch Schlüsselqualifikationen¹⁸³ im Mitunternehmertum kann eine effiziente Fokussierung der Personalmanagementmaßnahmen zur Unterstützung des Mitunternehmertums erreicht werden.¹⁸⁴ Diese Verbindung vom Führungskonzept zum Personalmanagement bleibt im TQM der Initiative des Personalverantwortlichen überlassen.¹⁸⁵

Entsprechend betont das TQM-Konzept die strukturellen Regelungen der Organisation, um so zu überragenden Geschäftsergebnissen zu gelangen. Dagegen fokussiert das Konzept des Mitunternehmertums das Verhalten der einzelnen Organisationsmitglieder stärker und ist damit eher personenzentriert, indem es den Mitunternehmer und seine mitunternehmerischen Kernkompetenzen zur Triebfeder des erfolgreichen Wirtschaftens macht.

3.1.2.3 Strukturelle und verhaltensbezogene Elemente

Beide Konzepte beinhalten sowohl strukturelle als auch verhaltensbezogene Elemente: Im TQM liegt ein Schwerpunkt auf der Gestaltung von *Systemen, Strukturen* und *Abläufen*.¹⁸⁶ Vor allem die Prozeßorientierung fördert das Prinzip des internen Kunden und Lieferanten und bedingt die Messung der Prozeßergebnisse. Dagegen setzt das Mitunternehmertum nicht auf feste Systeme und Strukturen, sondern befürwortet *Dezentralisierung, Autonomie, Entbürokratisierung* und *Hierarchieabbau*.¹⁸⁷

Die verhaltensbezogenen Elemente des TQM fordern eine Führung durch die Geschäftsleitung, die alle Führungskräfte und Mitarbeiter mit einbezieht und die Mitwirkung der Mitarbeiter betont.¹⁸⁸ Dabei ist insbesondere auch die Vorbildfunktion der Führungskräfte wichtig. Im Mitunternehmertum steht das unternehmerische Denken und Handeln aller Mit-

¹⁸¹ Insofern ist auch die Kritik von Wimmer/Neuberger 1998 unberechtigt, die dem EFQM-Modell eine Mystifizierung durch die zu geringe Betonung der Geschäftsergebnisse angesichts einer kapitalistischen Wirtschaftsordnung vorwerfen.

¹⁸² Vgl. Dean/Bowen 1994, S. 393 ff.; Reed/Lemak/Montgomery 1996, S. 173 ff.

¹⁸³ Vgl. zum Konzept der Schlüsselqualifikationen Dörig 1994.

¹⁸⁴ Vgl. zur Operationalisierung der Schlüsselqualifikationen z.B. Gerig 1998.

¹⁸⁵ Vgl. Wunderer/Gerig/Hauser 1997.

¹⁸⁶ Dabei macht es auch von den einseitig orientierten Konzepten der Qualitätssicherung und Qualitätslenkung und den Systemen nach ISO 9000 vollen Gebrauch. Vgl. Seghezzi 1996, S. 213.

¹⁸⁷ Vgl. Remer 1999, S. 148 ff.

arbeiter im Mittelpunkt. Ebenso wie beim TQM werden damit alle im Unternehmen beschäftigten Personen mit einbezogen.

Das EFQM-Modell legt dabei den Schwerpunkt auf die strukturelle Führung.¹⁸⁹ Auch das Mitunternehmertum betont die strukturelle Beeinflussung der Mitarbeiter, vor allem über Strategie, Organisation und Kultur, die über interaktionelle Führungsmaßnahmen – wie z.B. vorbildliches unternehmerisches Verhalten – unterstützt wird.¹⁹⁰

3.1.2.4 Innovationsverständnis

Beide Konzepte beinhalten ein differenziertes Innovationsverständnis. Im TQM werden Fehler als Lernquelle verstanden, die umgehend zu beseitigen sind. Bei repetitiven Prozessen sind daher alle Fehler zu vermeiden (Null-Fehler-Prinzip). Dabei ersetzt die Null-Fehler-Mentalität (*doing it the first time right*) eine nachgelagerte Inspektion und Nacharbeit. Dies führt zur Philosophie der ständigen, *kontinuierlichen Verbesserung* und einer Standardisierung, die mit einer Kreativitätsreduktion einhergehen kann.¹⁹¹ Daher ergänzen viele Autoren den kontinuierlichen Verbesserungsbegriff des TQM durch einen sprunghaften Innovationsbegriff, wie er z.B. mit dem Business Reengineering¹⁹² verbunden ist, bei dem die Verbesserung nicht aus einer kontinuierlichen Änderung des Prozesses, sondern aus einer grundlegenden Neuausrichtung resultiert.¹⁹³

Im Mitunternehmertum werden Innovationen dagegen als *Neuerungen und deren Umsetzung* verstanden, die vor allem auf Kreativität und Gestaltungsfreiräumen der einzelnen Mitarbeiter beruhen. Dabei werden Innovationen nicht nur als große, grundlegende Neuerungen verstanden, sondern gerade auch als „kleine“ Innovationen im eigenen Arbeitsbereich. Hier zeigt sich die Verwandtschaft zum kontinuierlichen Verbesserungsbegriff des TQM.

Damit eng verbunden ist auch die bekannte Diskussion um Effizienz und Effektivität. Während sich die Effizienz auf die Perfektionierung innerhalb bestehender Rahmenbedingungen bezieht (die Dinge richtig tun) richtet sich die Effektivität an die Gestaltung der systemischen Strukturen (die richtigen Dinge tun). Daher ist es in der Praxis wichtig, ein Gleichge-

¹⁸⁸ Vgl. Powell 1995.

¹⁸⁹ Vgl. EFQM 1997.

¹⁹⁰ Dabei ist anzumerken, daß im Gegensatz dazu amerikanische Ansätze – auch des TQM – vor allem den charismatischen Leader betonen. Dagegen sind in Europa diese Ansätze für das TQM mit seiner starken Betonung von Leadership nur von untergeordneter Bedeutung. Vgl. auch Abschnitt 2.1.

¹⁹¹ Allerdings besagt die Kreativitätspsychologie, daß auch Quantensprünge nur durch diszipliniertes, kontinuierliches Arbeiten erreicht werden. Vgl. z.B. Drummond 1993, S. 27.

¹⁹² Vgl. Hammer/Champy 1993.

¹⁹³ Vgl. z.B. Juran/Gryna 1988; Pereira/Aspinwall 1997; Schmalzl/Schröder 1998.

wicht zwischen kontinuierlicher Verbesserung und fundamentaler Innovation zu finden (Abbildung 32):

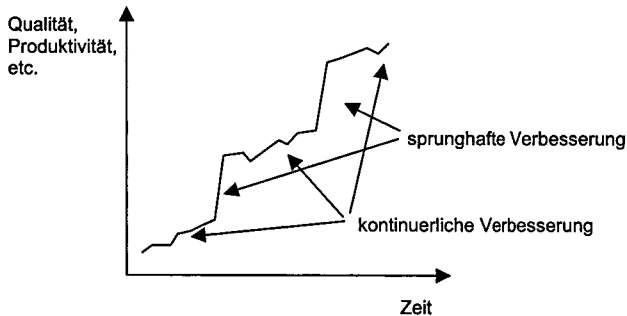


Abbildung 32: Kontinuierliche und sprunghafte Verbesserung¹⁹⁴

Die Vorstellung der *kontinuierlichen Verbesserung* beim TQM wird üblicherweise durch den *Deming-Kreis* repräsentiert. Er besteht aus den vier aufeinanderfolgenden Schritten Plan, Do, Check, Act, die in einem sich schließenden Kreis angeordnet sind, um die Notwendigkeit der nie endenden Verbesserungen herauszustellen.

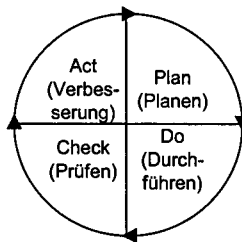


Abbildung 33: Deming Kreis¹⁹⁵

Demgegenüber setzt das Konzept des Mitunternehmertums bewußt auf die Freiheit des Einzelnen, Fehler zum machen, um aus diesen zu Lernen. Die zugrundeliegende Idee ist dabei, daß nur aus dem ständigen Übertreten bestehender Grenzen (und einer schöpferischen Zerstörung) wirklich Neues und damit Besseres entstehen kann. Dabei ist man sich bewußt, daß nur ein kleiner Teil aller kreativen Vorschläge auch tatsächlich erfolgreich ist, während sich die meisten übrigen zu Mißerfolgen entwickeln bzw. nicht durchsetzen. Das Mitunternehmertum zielt nicht vorrangig auf die Vermeidung von Fehlern wie das TQM, sondern auf

¹⁹⁴ Eigene Darstellung.

¹⁹⁵ Vgl. Seghezzi 1996, S. 53.

die Motivation der Mitarbeiter durch höhere Autonomie und einem daraus folgenden verbesserten Leistungsergebnis innerhalb ihres eigenen Arbeitsbereiches. Es betont in diesem Zusammenhang auch in besonderem Maße die Durchsetzung von Innovationen.

3.1.2.5 Prozeßorientierung und Segmentierung

Im TQM werden Kunden und Lieferanten als Teil der *unternehmensübergreifenden Prozeßkette* verstanden. Dabei werden auch unternehmensinterne, vor- und nachgelagerte Aktivitäten aus Kunden- und Lieferantenperspektive betrachtet, um über eine enge, funktions- und schnittstellenübergreifende Zusammenarbeit die Kundenanforderungen bestimmen und erfüllen zu können. Die Wertschöpfungsprozesse können dabei auf mehreren Ebenen definiert werden: Während auf der Unternehmensebene die erfolgsrelevanten Geschäftsprozesse betrachtet werden, sind in den jeweiligen Fachabteilungen auch die spezifischen Teilprozesse relevant. Gleichzeitig bietet die Prozeßdefinition die Ausgangsbasis für die kontinuierliche Verbesserung über die Prozeßbeherrschung.

Beim Mitunternehmertum steht ebenfalls die Erfüllung der Kundenanforderungen an vorderer Stelle. Allerdings folgt aus der Kundenorientierung keine Prozeßorientierung, da eine exakte Prozeßdefinition dem Prinzip der mitunternehmerischen Freiheit entgegen läuft. Vielmehr setzt das Mitunternehmertum zur Koordination auf die *Segmentierung* als Schaffung autonomer Einheiten zur Förderung des unternehmerischen Verhaltens. Aber auch im Mitunternehmertum sind die eigenen Gestaltungsspielräume nicht unbegrenzt, sondern werden von den Kundenanforderungen begrenzt. Daher ergibt sich auch im Mitunternehmertum eine Einschränkung der mitunternehmerischen Freiheit durch die Anforderung des Kunden bzw. des Marktes. Im Vergleich zum TQM mit seiner Prozeßorientierung betont es jedoch Flexibilität und Veränderungsbereitschaft.

3.1.2.6 Produktionsorientierte Ansätze des TQM

Im Produktionsbereich können mit TQM verschiedene Instrumente in Verbindung gebracht werden, die man unter dem Begriff flexible Fertigung zusammenfassen kann. Dazu gehören z.B. Just-in-Time-Fertigung, Fertigungsinseln, Design to Manufacturability und statistische Prozeßkontrolle (SPC). Diese Verfahren betreffen ausschließlich den Produktionsbereich und haben damit für Dienstleistungsunternehmen kaum Bedeutung. Ihre Verbindung zum TQM ergibt sich vornehmlich aus der technologisch geprägten historischen Entwicklung des TQM. Folglich existieren auch im Konzept des Mitunternehmertums keine entsprechenden Instrumente. Aufgrund der Branchenspezifität soll in dieser Arbeit auf eine vertiefende Diskussion verzichtet werden.

3.1.2.7 Ergebnis- und Meßorientierung

Im TQM spielt die Messung und Ergebnisorientierung im Sinne von „what gets measured, gets done“ eine große Rolle. Prozesse werden über Kennzahlen und Mitarbeiter mit Hilfe des Management-by-Objectives geführt und beurteilt. Auch das Mitunternehmertum betont die Ergebnisorientierung, allerdings ist die Meßorientierung sehr viel weniger stark als im TQM ausgeprägt. Im Vordergrund steht die kundenorientierte Bewertung der eigenen Leistung als Erfolgskontrolle. Neben dieser transaktionalen Führung als aufgaben-, ziel- und ergebnisorientierter Führung spielt in beiden Konzepten und besonders im Mitunternehmertum die wertebeeinflussende, transformationale Führung über Charisma, Begeisterungsfähigkeit, intellektuelle Anregung und individuelle Zuwendung¹⁹⁶ eine große Rolle. Indem die transformationale Führung die Werte und Ziele der Geführten in Richtung Mitunternehmertum beeinflusst, unterstützt sie das unternehmerische Denken und Handeln besonders.

Ein adäquates Anreiz- und Belohnungssystem muß ausgehend von der Ergebnis- und Meßorientierung als Grundvoraussetzung für beide Konzepte gesehen werden. Das Spektrum denkbarer Anreize reicht von der Erfolgs- und Kapitalbeteiligung bis zur Entwicklung und Beförderung der Mitarbeiter in einer Parallelhierarchie als technischer Karriereleiter, die nicht eine erhöhte Führungsverantwortung, sondern eine erweiterte Verantwortung z.B. für Technologien mit sich bringen kann. Aufgrund der hohen Bedeutung der transformationalen Führung im Mitunternehmertum, ist auch die Bedeutung der Unternehmenskultur im Vergleich zur Organisationsstruktur hervorzuheben.

Eng mit dem Konzept des TQM und dem Prinzip der ständigen Verbesserung verbunden ist Benchmarking.¹⁹⁷ „[Benchmarking is a] continuous, systematic process of evaluating companies recognized as industry leaders, to determine business and work processes that represent best practices, and [to] establish rational performance goals.“¹⁹⁸ Dabei kann man zwischen *internem* und *kompetitiven* Benchmarking¹⁹⁹ sowie zwischen *funktionalem* und *allgemeinem* Benchmarking²⁰⁰ unterscheiden.²⁰¹ Prinzipiell ist Benchmarking auch mit dem Konzept des Mitunternehmertums vereinbar. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, daß Bench-

¹⁹⁶ Vgl. Bass 1990, S. 218.

¹⁹⁷ Vgl. Kreuz 1997, S. 107; Schäfer/Seibt 1998, S. 367. Vgl. dazu auch die Ausführungen in Abschnitt 3.3.3.2.

¹⁹⁸ Zairi 1994, S. 61.

¹⁹⁹ Beim internen Benchmarking werden verschieden Geschäftsbereiche innerhalb eines Konzerns miteinander verglichen, bei kompetitiven Benchmarking erfolgt der Vergleich mit direkten Wettbewerbern.

²⁰⁰ Beim funktionalen Benchmarking erfolgt der Vergleich nur mit Unternehmen derselben Branche oder desselben Industriezweigs, beim allgemeinen Benchmarking spielt dagegen die Branchenzugehörigkeit der Unternehmen keine Rolle.

marking allein nur zu einem Angleichen an die Branchenbesten führt, da keine wirklich neuen Ideen, Methoden oder Arbeitsweisen gefunden werden können. Hier setzt das Mitunternehmertum ein, indem es die Freisetzung von schöpferischen Potentialen fördert. Dadurch kann die vom Benchmarking implizierte Grenze des Branchenbesten überschritten werden und somit eine lernende Organisation geschaffen werden.

Im Rahmen des TQM wurden in den letzten Jahren verstärkt Qualitätsmodelle angewendet, mit deren Hilfe die „*Unternehmensqualität*“ bewertet werden kann. Im Gegensatz zu Fremd-Assessments durch den Kunden oder durch einen unabhängigen Dritten (wie z.B. bei der Zertifizierung nach ISO 9000) steht bei den in diesem Zusammenhang verwendeten Selbst-Assessments nicht das Vertrauen in die Qualitätsfähigkeit aus Sicht des Kunden im Vordergrund, sondern die Verbesserung der eigenen Organisation und damit die Organisationsentwicklung.²⁰²

Im Konzept des Mitunternehmertums erfolgt keine Einbindung des Selbst-Assessments. Wie sich jedoch leicht zeigen läßt, kann zur Förderung des Mitunternehmertums ebenfalls auf die Methodik des Selbst-Assessments mit Hilfe des EFQM-Modells zurückgegriffen werden, vor allem deshalb, da das EFQM-Modell einen hohen Anteil an personalmanagementspezifischen Komponenten besitzt. Es stellt sich an dieser Stelle jedoch bereits die prinzipielle Frage, inwieweit ein vorgegebenes Modell das Mitunternehmertum nicht auch behindert, indem es das unternehmerische Denken und Handeln auf das Modell ausrichtet und damit einschränkt.

3.1.2.8 Führungsverständnis

TQM setzt auf die Führung durch Vorbild und damit auf eine starke Top-down-Orientierung. Daneben beinhaltet TQM aber auch die aktive Förderung der horizontalen Kommunikation über Teamarbeit, teilautonome Arbeitsgruppen und Qualitätszirkel sowie der vertikalen Bottom-up-Kommunikation über das Vorschlagswesen und das Empowerment.

Das Mitunternehmertum setzt dagegen verstärkt auf Selbstorganisation, wodurch letztlich die vertikalen, horizontalen und diagonalen „Führungsbeziehungen“ durch ein „Netzwerk von Mitunternehmern“ ergänzt werden. Das so entstehende informale, intraorganisationale und auch die Organisationsgrenzen überschreitende Netzwerk ist jedoch auch im Mitunternehmertum von einer formalen top-down ausgerichteten Führungsorganisation zu ergänzen.

²⁰¹ Vgl. Zairi 1994, S. 62 f.

²⁰² Vgl. dazu auch Abschnitt 3.3.3.2.

Der Begriff der Führung beinhaltet dabei im Hintergrund das Bild der pyramidalen Hierarchie. Im TQM wird dieser singuläre managementgeleitete Ansatz durch die Betonung des Top-Managements impliziert.²⁰³ Auch steht im EFQM-Modell die Komponente der Führung an erster Stelle, die letztlich zu den Geschäftsergebnissen führt.

Im Mitunternehmertum wird ebenfalls die monokratische Auffassung bei der Führung betont. Allerdings rückt auch eine polyzentrische, pluralistisch akteursbezogene Führungsauffassung²⁰⁴ in den Vordergrund, indem möglichst alle „Mit-Arbeiter“ zu „Mit-Unternehmern“ avancieren sollen. Dabei handeln die Mitunternehmer im Spannungsfeld ihrer eigenen Interessen und Absichten und derer des Unternehmens.²⁰⁵ Gerade für Innovationen ist dies unabdingbar.²⁰⁶ Das Ziel der Top-Management-Führung ist es nun, diese in Einklang zu bringen, einerseits, indem die individuellen Absichten an den übergeordneten, zum Teil strategischen Zielen auszurichten sind, andererseits, indem aus den individuellen Absichten neue übergeordnete, bis hin zu strategischen Zielrichtungen entwickelt werden. Während es für die erste Zielsetzung ein Management des Commitments bedarf, ist für die zweite Zielsetzung auch die Interessendurchsetzung aus Sicht der Akteure als Mikropolitik relevant.²⁰⁷ Diese mikropolitische Sichtweise innerhalb des Mitunternehmertums fehlt dem TQM.

3.1.2.9 Zusammenfassung

Folgende Abbildung faßt die konzeptbezogenen Unterschiede und Gemeinsamkeiten der beiden Konzepte zusammen:

²⁰³ Vgl. Ciampa 1992, S. 22 ff.

²⁰⁴ Vgl. Neuberger 1994, S. 261.

²⁰⁵ In einer stark erweiterten Sichtweise könnten demnach neben den Mitarbeitern auch andere Stakeholder (vgl. Cyert/March 1963) als Mitunternehmer verstanden werden wie z.B. Kunden und Lieferanten (vgl. dazu auch das Konzept der virtuellen Unternehmung z.B. bei Davidow/Malone 1992; Vogt Baatische 1998). Problematisch an dieser Erweiterung ist allerdings, dass die mikropolitischen Interessen einzelner Stakeholder durchaus auch dem Ziel der Unternehmenssicherung entgegen laufen können, z.B. bei gleichzeitig konkurrierenden Zulieferunternehmen.

²⁰⁶ Vgl. Bosetzky 1995, Sp. 1519 ff.

²⁰⁷ Vgl. Sandner 1988b; Neuberger 1994, S. 261 ff.; Neuberger 1995b.

	TQM	Mitunternehmertum
Ziele	Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Ressourcenorientierung Anspruchsgruppen folgen aus der Kundenorientierung, v.a. Kunden, Lieferanten, Geschäftspartner, Mitarbeiter, Eigentümer	Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch (Human-)Ressourcenorientierung Anspruchsgruppen v.a. Kunden, Mitarbeiter und Kapitalgeber
Management- vs. Führungskonzept (Umfang des Konzepts)	Managementkonzept, mit Fokus auf Unternehmensqualität und unternehmerischen Wertschöpfungsprozeß	Führungskonzept mit Fokus auf dem Führungsprozeß und Mitarbeiterverhalten
Strukturelle vs. verhaltensbezogene Ausrichtung	systematisches und strukturelles Vorgehen struktur- und prozeßbezogen	Entbürokratisierung und Selbstorganisation verhaltensbezogen
Innovationsverständnis	ständiges Lernen und kontinuierliche Verbesserung	sprunghafte Innovation durch schöpferische Zerstörung auch im kleinen
Prozeßorientierung	Prozeßdefinition für kontinuierliche Verbesserung erfolgsrelevant	Betonung des Handlungsfreiraums und der Flexibilität der Abläufe
Ergebnis- und Meßorientierung	ergebnisorientiert, (Benchmarking, Managementmodelle und Selbst-Assessments), auch transformational	ergebnisorientiert, verstärkt transformational
Produktionsorientierte Ansätze	flexible Fertigung (industrieebezogen)	keine Branchenspezifität
Führungsverständnis	Führung durch Vorbild, top-down und bottom-up	Selbstführung, auch polyzentrisch und mikropolitisch

Abbildung 34: Konzeptbezogener Vergleich von TQM und Mitunternehmertum²⁰⁸

Zunächst erweist sich TQM als Managementkonzept umfassender als das Führungskonzept des Mitunternehmertums, wodurch sich konzeptionell eine Integration des Mitunternehmertums in das TQM anbietet.

Weiter betont TQM vor allem Strukturen und Abläufe und damit verbunden eine starke Meßorientierung, während das Mitunternehmertum das Verhalten und die Selbständigkeit der Organisationsmitglieder hervorhebt. Diese beiden Ansätze reflektieren damit auch die beiden Dimensionen der strukturellen und interaktionellen Führung. Hier ergänzen sich die beiden Konzepte, wobei sie unterschiedliche Aspekte betonen.

²⁰⁸ Eigene Darstellung.

3.1.3 Zwischenfazit: Überwindung der Spannungsfelder

Wie in den beiden vorangegangenen Abschnitten gezeigt worden ist, beinhalten die beiden Konzepte auf der Ebene des allgemeinen Managements in vielen Bereichen unterschiedliche Ausprägungen. So ist das Mitunternehmertum durchgängig stärker veränderungsorientiert. Dabei betonen die beiden Konzepte aber auch unterschiedliche Aspekte des Managements, so konzentriert sich das Mitunternehmertum sehr stark auf die Führung, während TQM das Management betont. Aus den verschiedenen Ausprägungen und Intensitäten der beiden Konzepte resultieren Spannungsfelder, die für gemeinsame Gestaltungsempfehlungen oder eine Integration aufzulösen sind.

In den letzten Jahren wurden zur Überwindung von *Spannungsfeldern* und scheinbaren Paradoxien verschiedene Ansätze diskutiert.²⁰⁹ Den bekanntesten stellt dabei wohl Pascale's Ansatz als Weiterentwicklung des 7-S-Modells von Pascale/Athos²¹⁰ bzw. Peters/Waterman²¹¹ dar. Dabei unterlegt er die harten und weichen Kategorien des 7-S-Modells mit gegensätzlichen Polen, die Spannungsfelder bezeichnen. Der äußere Kreis beschreibt dabei einen chaotischen, unkontrollierten Zustand, während der innere Kreis einen Zustand der Überkontrolle symbolisiert.

²⁰⁹ Vgl. dazu auch die Spannungsfelder des TQM bei Thompson 1998, S. 62 ff.

²¹⁰ Vgl. Pascale/Athos 1981.

²¹¹ Vgl. Peters/Waterman 1982. Zur Kritik am 7-S-Modell vgl. Krüger 1989.

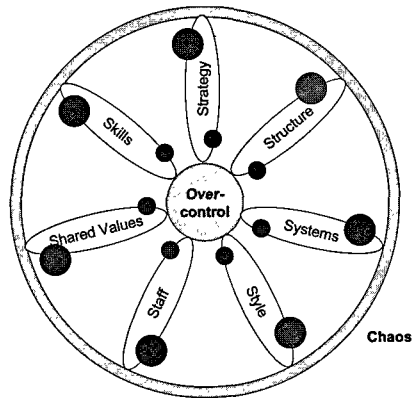


Abbildung 35: Pascale's modifiziertes 7-S-Modell mit Dualitäten²¹²

Beim Umgang mit den Spannungsfeldern sieht Pascale zwei Gefahren. Einerseits die *Gefahr der Überdosierung*, die zu Schwierigkeiten führen kann, falls sich die Bedingungen ändern unter denen der Extrempol gewählt wurde. Andererseits besteht die *Gefahr der goldenen Mitte*, da an dieser Stelle die kreativen Spannungen fehlen und das Zuviel an Ausgewogenheit eine lähmende Selbstgefälligkeit nach sich zieht. Daher fordert Pascale eine dynamische Synthese, die er als *pendelnde Bewegung* beschreibt. Dabei kann das Pendel auch kurzfristig angehalten werden, allerdings darf dies nicht zu lange der Fall sein, da sonst eine Überdosierung eintritt. Entsprechend fordert er eine Übergewichtung einer Seite zu vermeiden, bei der die konstruktive Spannung zwischen den Polen verlorenen geht.²¹³ Für den Vergleich der widersprüchlichen Spannungsfelder von TQM und dem Mitunternehmertum würde dies einen möglichst fortlaufenden Wechsel zwischen den beiden Konzepten in den betreffenden Bereichen bedeuten.

Evans/Doz²¹⁴ lösen sich von einem Systematisierungswerkzeug wie dem 7-S-Modell und konzentrieren sich auf erkannte Gegensatzpaare in die Theorie und Praxis, die sie als Dualitäten bezeichnen. Einige davon sind in Abbildung 36 dargestellt:

²¹² Vgl. Pascale 1990, S. 86. „Shared Values“ wurden im ursprünglichen Modell auch als „Superordinate goals“ bezeichnet.

²¹³ Vgl. Pascale 1990, S. 51 ff.

²¹⁴ Vgl. Evans/Doz 1989; Evans/Doz 1992.

Wettbewerb - Partnerschaft
Differenzierung - Integration
Lose - Straff
Bürokratie - Unternehmertum
Geplant - Opportunistisch
Formal - Informal
Vision - Realität
Dezentralisation - Zentralisation
Analyse - Intuition
Delegation - Autorität
Freiheit/Vertrauen - Kontrolle
Individualität - Teamwork
Handeln - Nachdenken
Wandel - Kontinuität
Top-down - Bottom-up
Toleranz - Durchsetzung
Flexibilität - Fokussierung

Abbildung 36: Duale Gegensatzpaare²¹⁵

In ihrem Verständnis schließen sich die Pole in ihren Extremem aus, zur Mitte hin nimmt die Ausschließlichkeit des Spannungsfeldes jedoch ab, so daß sie sich dort komplementär ergänzen. Dabei kann eine *dynamische Balance in der Mitte* durch eine Anreicherung der organisationalen Verständnismuster um neue Interpretationsmuster, Beziehungen und Netzwerke erfolgen. Evans/Doz sehen dabei vor allem in Personalmanagementmaßnahmen eine Schlüsselrolle, da die Fähigkeit einer erhöhten Komplexitätsbewältigung von den Organisationsmitgliedern ausgeht. So kann z.B. durch Personalentwicklungsmaßnahmen, durch die Einstellung von Mitarbeitern mit unterschiedlichem Erfahrungs- und Verständnis-hintergrund oder durch eine bewußte Veränderung organisationaler Prozesse eine Erweiterung der Verständnismuster erfolgen.²¹⁶ Als Beispiel nennen Evans/Doz die Beurteilung des Mitarbeiterverhaltens anhand folgender Skala:

Extrempol	Zone der Komplementarität		Extrempol
impulsiv	entschlußfreudig	reflektierend	unentschlossen
egoistisch	individualistisch	kooperativ	konformistisch
visionär-abgehoben	einfallsreich	pragmatisch	bürokratisch
„Spieler“	unternehmerisch-risikofreudig	analytisch-berechnend	risikoscheu

Abbildung 37: Beispiele für dualistische Skalen für das Mitarbeiterverhalten²¹⁷

²¹⁵ In Anlehnung an Evans/Doz 1989, S. 219; Evans/Doz 1992, S. 86. Vgl. auch Neuberger 1994, S. 91 ff.

²¹⁶ Vgl. Evans/Doz 1992.

²¹⁷ Vgl. Evans/Doz 1989, S. 238.

Übertragen auf den Vergleich von TQM und Mitunternehmertum bedeutet das, daß die aufgezeigten Spannungsfelder eher ergänzend als widersprechend verstanden werden müssen, wobei dem HRM in der Überwindung der Spannungsfelder eine hohe Bedeutung zukommt.

Die beiden Ansätze zur Überwindung von Spannungsfeldern unterscheiden sich damit hauptsächlich in der Beschreibung durch die gewählten Metaphern. Pascale geht von einem ständigen Austausch zwischen den beiden Polen aus. Evans/Doz dagegen fordern eine Balance der beiden Pole im Bereich der Komplementarität. Pascale fordert das *Meiden der Mitte*, da erst der ständige Umgang mit den Dualitäten ein neues Verständnismuster generieren kann. Evans/Doz dagegen fordern das *Einnehmen der Mitte*, da die damit verbundenen Verständnismuster erst den richtigen Umgang mit den Spannungsfeldern ermöglichen.²¹⁸

Im folgenden soll die Auffassung von Evans/Doz zugrunde gelegt werden, da sie besonders auch das Personalmanagement in ihren Erklärungsansatz einbezieht und daher für diese Arbeit geeigneter erscheint. Für die aufgezeigten Spannungsfelder der Konzepte TQM und Mitunternehmertum bedeutet dies, daß ein geeignetes Komplementaritätsverständnis impliziert werden muß, um die Spannungsfelder zu überwinden. Dazu sind die Spannungsfelder zunächst spezifischer zu diskutieren, wozu die bereits vorgeschlagene Dreiteilung fortgeführt wird.

3.2 Ebene des Humanressourcenmanagements

Nach dem vorangegangenen Vergleich auf der Ebene des allgemeinen Managements sollen im folgenden die auf das *Humanressourcenmanagement* bezogenen Aspekte der beiden Konzepte verglichen werden.

Ausgehend von der Chandlerschen These „structure follows strategy“²¹⁹ hat sich die Vorstellung von einer konsistenten Verbindung zwischen Strategie, Organisation und Kultur herausgebildet. Auch wenn auf die unterschiedliche Zeitlichkeit von organisatorischen Anpassungen mit der Formel „culture follows structure follows strategy“ hingewiesen werden kann,²²⁰ sind diese drei Dimensionen doch insofern voneinander unabhängig, als sie verschiedene Beschreibungs- und Gestaltungsebenen innerhalb des Managements darstellen.²²¹ Für den Vergleich der beiden betrachteten Konzepte auf der Ebene des Humanressourcen-

²¹⁸ Vgl. Fontin 1997, S. 298.

²¹⁹ Vgl. Chandler 1962. Allerdings versteht Chandler unter Strategie lediglich eine Wettbewerbsstrategie im Sinnes des „market-based view of strategy“. Der Begriff läßt sich jedoch auch auf eine „resource-based strategy“ erweitern, die insbesondere für das Humanressourcenmanagement relevant ist. Vgl. Wernerfelt 1984.

²²⁰ Vgl. Bleicher 1991, S. 778.

managements bietet sich daher eine Gliederung in diesen drei Dimensionen an, da diese drei organisatorischen Kernvariablen in enger Beziehung zum Humanressourcenmanagement stehen (Abbildung 38).²²²

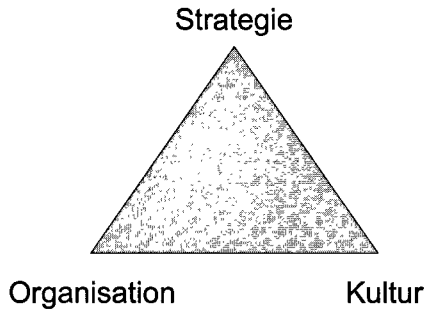


Abbildung 38: Bezugsrahmen auf der Ebene des HRM²²³

3.2.1 Strategie

Unternehmensstrategien sind nach Hofer/Schendel das „grundlegende Schema der gegenwärtigen und geplanten Ressourcenentfaltung und der Interaktionen mit der Umwelt, das anzeigt, wie die Organisation ihre Ziele erreichen will.“²²⁴ Unter Strategie soll hier jedoch nur die Teilstrategie des Humanressourcenmanagements als Personalstrategie verstanden werden, die in Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie steht.²²⁵

Für den Vergleich in der Dimension der Strategie soll der folgende Bezugsrahmen verwendet werden, der vom Mitarbeiter im Mittelpunkt ausgeht und das Unternehmensleitbild, Ermächtigungsstrategien, Einbindungsstrategien, das strategische Führungsmodell, Wandlungsstrategien und die Rollen des Personalmanagements unterscheidet. Zusätzlich ist auch die Auffassung von Management als Sprachspiel zu diskutieren (Abbildung 39):

²²¹ Vgl. Kieser 1990, S. 157 ff.; Kremmel 1996.

²²² Dabei ist darauf hinzuweisen, daß diese Begriffsauffassung auch in das St. Galler Management-Konzept überführbar ist, wobei dann die Strategie den Aktivitäten, die Organisation der Struktur und die Kultur dem Verhalten entspricht. Allerdings läßt sich dann nicht mehr zwischen normativen, strategischem und operativen Management differenzieren.

²²³ Eigene Darstellung nach Wunderer 1997a, S. 244.

²²⁴ Vgl. Hofer/Schendel 1978, S. 25; Kreikebaum 1993, S. 25

²²⁵ Vgl. Scholz 1994, S. 51 f.

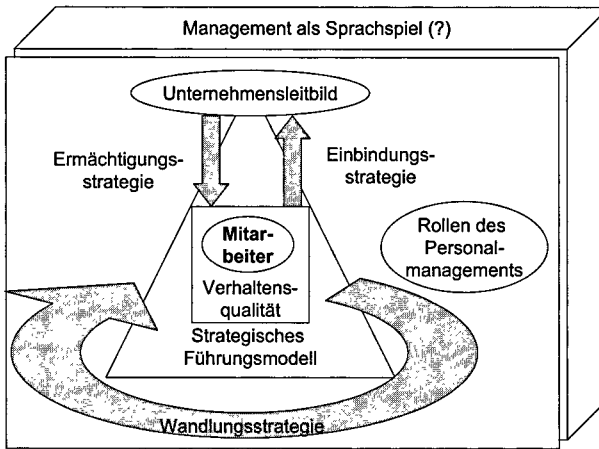


Abbildung 39: Bezugsrahmen der Strategie²²⁶

3.2.1.1 Unternehmensleitbild

Ausgangspunkt einer Humanressourcenstrategie ist das explizit formulierte oder implizierte Unternehmensleitbild bzw. die Unternehmensgrundsätze. Konkrete Verhaltensregeln sind im Rahmen organisatorischer Strukturmaßnahmen nicht immer erfolgversprechend, da sie sich aufgrund der sich verändernden Rahmenbedingungen als zu starr und inflexibel erweisen. Dagegen können Unternehmensgrundsätze eine allgemeine Zielrichtung vorgeben und eine situationsgerechte Konkretisierung und Umsetzung den Verantwortlichen vor Ort überlassen.²²⁷

Die Notwendigkeit zur Formulierung von Unternehmensgrundsätzen ergibt sich aufgrund des *Werteverfalls* bzw. des *Wertewandels* in der Gesellschaft.²²⁸ Da traditionelle Pflichtwerte immer mehr in den Hintergrund und an ihre Stelle Selbstentfaltungswerte treten, sind unternehmensinterne Grundwerte als Wertekonsens zu definieren, die den Mitgliedern eine eindeutige Rahmenordnung vorgeben.²²⁹

Beide Konzepte setzen daher auf entsprechende Unternehmensleitbilder. Dabei betonen TQM-orientierte Leitsätze vor allem die Kunden- und die Qualitätsorientierung (vgl. auch

²²⁶ Eigene Darstellung.

²²⁷ Vgl. Matje 1996; vgl. auch zu Führungsleitbildern Wunderer/Klimecki 1990.

²²⁸ Vgl. Klages 1993, S. 2 ff.

Abbildung 11), mitunternehmerische Leitsätze dagegen das unternehmerische Verhalten der Mitarbeiter (vgl. auch Abbildung 15). Häufig finden sich dabei in der Praxis Kombinationen von TQM-orientierten und mitunternehmerischen Leitsätzen, was auf die Komplementarität und Vereinbarkeit der Konzepte hinweist.²³⁰

Damit ein Unternehmensleitbild handlungsleitend werden und seine Steuerungskraft entfalten kann, setzen beide Konzepte auch auf die Aufgabe eines einseitig hierarchischen Führungsverständnisses. Den Mitarbeitern kommt dabei die entscheidende Aufgabe zu, die Ziele und die allgemeinen Wertvorstellungen des Leitbildes in jeder Handlungssituation im Geiste der Unternehmensphilosophie richtig anzuwenden.²³¹ Das Handeln der Mitarbeiter überwindet in beiden Konzepten eine bloße Regelbefolgung und verlangt einen kritisch-loyalen Mitarbeiter. Die Umsetzung des Leitbildes umfaßt dabei:

1. das richtige *Verständnis* der formulierten Handlungsabsichten,
2. die richtige *Deutung* der Handlungssituation,
3. die *Motivation*, die Handlungsabsichten des Unternehmensleitbildes zur eigenen Sache zu machen und auch gegen Widerstand durchzusetzen und
4. eine kritische *Distanz* zum Leitbild, damit rechtzeitig Veränderungen initiiert werden können, falls das Leitbild in seiner bestehenden Form veränderten Rahmenbedingungen nicht mehr gerecht wird.

Einsicht und Verständnis lassen sich jedoch nicht hierarchisch anordnen, vielmehr müssen sie durch Partizipation und Argumentation erlangt werden. Insofern können aus beiden Konzepten neben den inhaltlichen Unterschieden folgende Gemeinsamkeiten impliziert werden:

1. Unternehmenspolitische Richtlinien und Programme, die ein gemeinsames Handeln ermöglichen,
2. nachhaltige Unterstützung durch das Management,
3. Vertrauen in die Mitarbeiter,
4. eine offene, ehrliche und rechtzeitige Kommunikation und
5. ein Anreiz- und Belohnungssystem, das diese Grundsätze unterstützt.

²²⁹ Vgl. Bihl 1993, S. 91 f.; Bihl 1995.

²³⁰ Vgl. Abbildung 11 und Abbildung 15 in Kapitel 2.

²³¹ Vgl. Bleicher 1994.

3.2.1.2 Ermächtigungsstrategien

Beide Managementkonzepte befürworten eine erhöhte Mitarbeitermitwirkung und höhere Autonomie der Mitarbeiter in Entscheidungssituationen (Empowerment). Das zugrundeliegende Menschenbild beider Konzepte entspricht damit dem des Humanressourcen Modells.²³² TQM fordert dabei die „Einbeziehung aller Mitarbeiter auf allen Führungsebenen und in allen Funktionsbereichen“²³³. Damit hat beim TQM jeder Mitarbeiter und jede Abteilung einen Beitrag zur Unternehmensqualität zu leisten.

Ebenso sind bei der Förderung des mitunternehmerischen Verhaltens aller Mitarbeiter im Rahmen einer umfassenden Interpretation des Mitunternehmertums alle Funktionsbereiche und alle Hierarchiestufen des Unternehmens angesprochen. Dabei unterscheidet die mitunternehmerische Führung die Komponenten Wissen, Denken, Fühlen, Entscheiden, Handeln und Verantworten, über die die mitunternehmerische Einflußnahme erfolgen kann.²³⁴ Ziel ist die weitgehend selbstmotivierte *Mitverantwortung* möglichst aller Mitarbeiter an den Funktionen der Unternehmung, was durch ein mitunternehmerisches HRM gefördert werden muß. Aufgrund der dadurch erreichten hohen Motivation und Identifikation und einem höheren Qualifikationsstand wird von einem steigenden Leistungsverhalten ausgegangen.

TQM differenziert dabei die Beschäftigten eines Unternehmens nach traditionellem Muster in Führungskräfte und Mitarbeiter. Diese Trennung erfolgt auch im EFQM-Modell durch die Betonung der Führung als Leadership als erster Komponente des Modells.

Das Mitunternehmertum setzt auf die unternehmerische Aktivierung aller Mitarbeiter, insofern wird hier die klassische Dichotomie von Führungskräften und Geführten relativiert. Allerdings geht auch das Mitunternehmertum einschränkend davon aus, daß (zunächst) nur Teile der Mitarbeiterschaft und der Führungskräfte für ein aktives Mitunternehmertum in Frage kommen. So grenzt Wunderer den Idealtypus Mitunternehmer explizit von unternehmerisch orientierten Mitarbeitern und Arbeitsplatzinhabern ohne unternehmerische Qualifikation und Motivation ab.²³⁵ Warnecke unterscheidet zwischen Mitarbeitern, die abgeschlossen sowie willens und fähig sind, über ihren Aufgabenbereich hinaus Wissen und Erfahrung in eine übergreifende Zielerreichung einzubringen und Mitarbeitern die nur „vorgegebene, fest umschriebene Aufgaben ausführen möchten“.²³⁶ Dabei zeichnen sich die nichtunternehmerischen Mitarbeiter nicht unbedingt durch ihr „Nicht-besser-Können“ oder

²³² Vgl. auch Abschnitt 2.3.

²³³ Klinkenberg 1995, S. 1095.

²³⁴ Vgl. Wunderer 1997a, S. 238; vgl. auch Abschnitt 2.2.

²³⁵ Vgl. Wunderer 1997a, S. 243; vgl. auch Abschnitt 2.3.2.

²³⁶ Vgl. Warnecke 1993

„Nicht-anders-Wollen“ aus, sondern auch durch eine gezielte Nichtabfrage seitens der Organisation („Nicht-Sollen“ und „Nicht-Dürfen“).

3.2.1.3 Verhaltensqualität

Die Veränderung der Kontextbedingungen erfordert heutzutage eine veränderte Verhaltensqualität der Organisationsmitglieder (Abbildung 40):

Kontextbedingungen	unvollkommene Automation Massenproduktion Produktionsgesellschaft Verkäufermärkte Pflicht-/Akzeptanzwerte	flexible Automation spezialisierte Produktion Dienstleistung- und Informationsgesellschaft Käufermärkte Selbstentfaltungswerte
	Taylorismus	Post-Taylorismus
Verhaltensqualität	Arbeitnehmer maschinenhaftes Verhalten	Mitunternehmer unternehmerisches Verhalten

Abbildung 40: Kontextbedingungen im modernen Management²³⁷

Im Bereich der Humanressourcenstrategie setzt TQM dabei weiterhin auf eine relativ starke Führung durch das Top-Management bei einer erhöhten Einbindung der Mitarbeiter. Dagegen werden im Mitunternehmertum vor allem auch den Mitarbeitern verstärkt innovative und dispositive unternehmerische Aufgaben übertragen (Abbildung 41).

²³⁷ Vgl. Kuhn 1997.

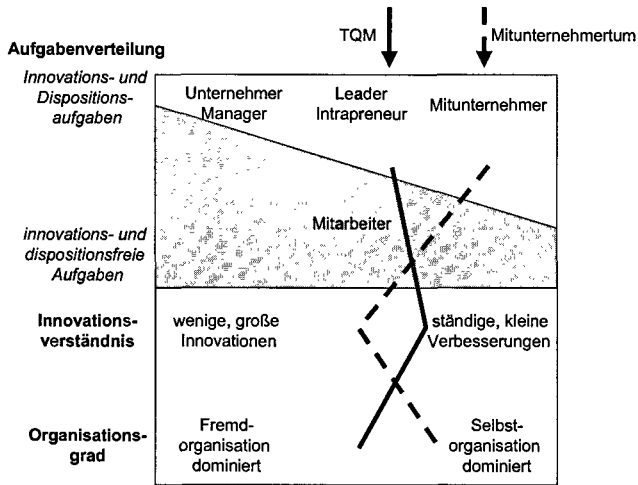


Abbildung 41: Träger der Innovations- und Dispositionsaufgaben im Unternehmen²³⁸

Für den Übergang dispositiver Planungs-, Organisations-, Koordinations-, und Kontrollaufgaben auf die Mitarbeiter bedeutet dies einen Rückgang tayloristischer fremdbezogener Steuerungs- und Kontrollmechanismen und deren Ablösung durch verschiedene Formen des Selbstmanagements wie Selbstorganisation, Selbstkoordination, Selbstkontrolle, Selbstbeurteilung, Selbstentwicklung, Selbststrukturierung, Selbstregulation etc., indem dispositive Aufgaben „nach unten“ in der Hierarchie auf einzelne Individuen und Gruppen verlagert werden.

In der tayloristischen Arbeitsteilung fällt die unternehmerische Funktion nur in den Aufgabenbereich des Top-Managements, des Linienmanagements sowie der Stäbe, die sich durch entsprechendes unternehmerisches Verhalten auszeichnen sollten. Die verbleibenden Arbeitnehmer sind dann die Träger der ausführenden Arbeiten, die in hoch arbeitsteiligen Strukturen (repetitive Tätigkeiten, geringe Handlungsspielräume, konkrete Handlungserwartungen gemäß Zeit und Mengenvorgaben) sich durch ihr „maschinenhaftes Verhalten“ auszeichnen, das sich durch das nicht nach Selbständigkeit, Kooperation und Kreativität strebende, pflichtbewußte, disziplinierte und berechenbare Verhalten charakterisiert.

²³⁸ Eigene Darstellung, Vgl. auch Kuhn 1997.

Dabei können jedoch auch in arbeitsteiligen Strukturen die Arbeitssituationen so gestaltet sein, daß sie flexible Freiräume lassen und damit mitunternehmerisches Verhalten erst ermöglichen. So sind z.B. die Packetdienst-Fahrer beim Federal Express Kurierdienst trotz rigider Leistungsvorgaben für die Einteilung ihrer Arbeit selbst verantwortlich, indem sie die Routen eigenständig bestimmen, mit den Kunden spezielle Abholbedingungen vereinbaren und die Lieferwagen so einrichten, wie es für sie am günstigsten ist.²³⁹ Entscheidend ist dabei anscheinend nur der Handlungsfreiraum *innerhalb* der eigenen Arbeitssituation.

Mit der Übertragung der unternehmerischen Funktionen auf *viele Mitarbeiter* geht zwangsläufig ein verändertes Innovationsverständnis einher (vgl. Abbildung 41). TQM geht dabei noch stärker als das Mitunternehmertum vom Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung aus, das kleine schrittweise Innovationen impliziert. Dem setzt das Mitunternehmertum zunächst den Schumpeterschen Innovationsbegriff der schöpferischen Zerstörung entgegen, der im Vergleich zum kontinuierlichen (asiatischen) Innovationsverständnis des TQM ein sprunghaftes (westliches) Innovationsverständnis beinhaltet. Allerdings verlangt das Mitunternehmertum, welches sich auf möglichst alle Mitarbeiter bezieht, eine Abwandlung dieses fundamentalen Innovationsbegriffs, indem Innovationen vor allem im eigenen Arbeitsbereich gefordert werden, was diesen Innovationsbegriff dem des TQM angleicht.

Da das Mitunternehmertum darüber hinaus auch mit einer *Zunahme der Selbstorganisation* beim gleichzeitigem Rückgang der Hierarchiesteuerung verbunden ist, führt dies auch zu einer Erhöhung des inkrementellen, (mikro-)politischen Vorgehens im Vergleich zu einem ganzheitlichen, hierarchischen und fremdgesteuerten Vorgehen. Daraus resultiert die aus dem Bereich der strategischen Planung bekannte Problemstellung zwischen einem inkrementellen oder einem synoptischen Vorgehen.²⁴⁰ TQM favorisiert dabei ein hierarchisches Top-down und Bottom-up geleitetes Vorgehen, während das Mitunternehmertum verstärkt auf die Selbstorganisation unter Ausnutzung sozialer intraorganisationaler Netzwerke und Marktmechanismen setzt.

Die erforderte Verhaltensqualität der Mitarbeiter ist auch durch entsprechende Kommunikationsmöglichkeiten zu unterstützen. Im TQM erfolgt dabei neben der klassischen Top-down-Kommunikation auch die Betonung lateraler und Bottom-up-Kommunikation. Das Mitunternehmertum geht mit einer noch stärkeren Betonung von Netzwerkstrukturen auch bzgl. der Kommunikation einher. Dabei darf Kommunikation hier nicht nur im technologischen Sinne als Informationsübermittlung verstanden werden, sondern vor allem als soziale Austauschbeziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern.

²³⁹ Vgl. Waterman 1994, S. 143 ff.

²⁴⁰ Vgl. Meyer zu Selhausen 1989, Sp. 746 ff.

3.2.1.4 Einbindungsstrategien

Durch die in beiden Konzepten geforderte Ermächtigung der Mitarbeiter (Empowerment) läßt sich das Leistungsverhalten der Mitarbeiter nicht mehr auf der Grundlage exakter Vorausplanung und -bestimmung kontrollieren. Entsprechend muß auf die situative und zweckdienliche Gestaltung der entstehenden Handlungsspielräume durch die Mitarbeiter vertraut werden. Eine reine strukturbezogene Strategie ist dabei riskant, weil der zugestandene Handlungsfreiraum von den Mitarbeitern tatsächlich als solcher genutzt werden kann (wie z.B. beim Intrapreneuring). Daher ist ein erhöhtes Commitment der Mitarbeiter erforderlich, das mit einer starken Identifikation der Mitarbeiter einhergeht.²⁴¹ Commitment bezeichnet im allgemeinen eine stärkere Bindung des Organisationsmitgliedes an die Organisation und äußert sich in der Bereitschaft sich in höherem Masse einzusetzen, als dies aufgrund formaler Vorgaben im Arbeitsvertrag oder in der Arbeitsrolle zu erwarten ist.

Zur Schaffung und Sicherung eines solchen erhöhten Commitments können prinzipiell zwei Ansätze unterschieden werden:²⁴²

1. ein *strategisch instrumentelles Commitment-Management*:

Die durch das Empowerment aufgegebenen Kontrolle soll hier durch eine Intensivierung des Commitments zurückgewonnen werden,²⁴³ wobei ein psychologisches und kulturelles Steuerungsinstrumentarium zum Einsatz kommt:

- a) eine Commitment-fördernde Kulturgestaltung²⁴⁴
- b) eine Commitment-fördernde Motivierung (z.B. über das Anreizsystem, erfolgsabhängige Einkommensbestandteile, Gruppenprämien, symbolische und/oder finanzielle Honorierung von Verbesserungsvorschlägen, ganzheitlichere Aufgaben, größere Handlungsspielräume, höhere Anforderungsvielfalt, verbesserte Möglichkeiten zu sozialen Aktivitäten und ausgeprägtere Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten)²⁴⁵ und
- c) eine Commitment-fördernde Personalgewinnung.²⁴⁶

2. ein *politisch kommunikatives Konsensus-Management*:

²⁴¹ Vgl. Wunderer/Mittmann 1995b.

²⁴² Vgl. Kuhn 1997.

²⁴³ Vgl. auch Simons 1995, der vier Kontrollebenen („belief systems“, „boundary systems“, „diagnostic control systems“ und „interactive control systems“) unterscheidet, damit „the benefits of innovation and creativity are not achieved at the expense of control“ (Simons 1995, S. 88). Vgl. auch Malone 1997, S. 23 ff.

²⁴⁴ Vgl. dazu auch Abschnitt 3.2.3.

²⁴⁵ Vgl. Lawler III. 1993, S. 178 ff.

Hier erfolgt die Einbindung über ein erhöhte Konflikthaftigkeit, die mit entsprechenden Rollenänderungen beim Top-Management, mittlerem und unterem Management und bei Mitarbeitern einhergeht, sowie über eine verbesserte Konfliktbewältigung durch ausgehandelte Organisationsstrukturen, neuartige Verhandlungsprobleme, die Organisierung von Konsens und der Schaffung gegenseitiger Win-Win-Situationen. Grundgedanke ist dabei die *Koalitionstheorie* der Unternehmung²⁴⁷, die damit auch immaterielle und materielle Gegenleistungen bedingt. Dies kann über eine ermächtigende Arbeitsstruktur (wie z.B. ganzheitliche Aufgaben, größere Handlungsspielräume und verbesserte soziale Interaktionen), eine Produktivitätsteilhabe (z.B. als Erfolgs- und Kapitalbeteiligung) sowie über eine erweiterte Mitbestimmung (in verschiedenen Formen auf verschiedenen Ebenen) und damit auch eine höhere Beschäftigungssicherheit erfolgen.²⁴⁸

Während TQM dabei in Theorie und Praxis vor allem den ersten Ansatz eines strategisch instrumentellen Commitment-Managements verfolgt,²⁴⁹ der auch für das Mitunternehmertum diskutiert und verwendet wird, impliziert das Konzept des Mitunternehmertums zusätzlich auch die Variante des politisch kommunikativen Konsensus-Managements. Hier greift der Ansatz des Mitunternehmertums also weiter.

Die beiden Ansätze unterscheiden sich auch in dem Ausmaß der *Selbststeuerung*. Beim strategisch instrumentellen Commitment-Management erfolgt die Förderung fremdgesteuert, dagegen erfolgt sie im politisch kommunikativen Konsensus-Management mehr selbstgesteuert. Ziel ist dabei in beiden Fällen eine Erhöhung des Commitments bei erhöhter Selbststeuerung (im Ergebnis).

Im Mitunternehmertum ist – im Vergleich zum TQM – in jedem Fall auch als *Ergänzung* oder als *Alternative* zur strukturellen Unterstützung über Kulturgestaltung und strategischen Gestaltung von Personalinstrumenten zur Qualifizierung und Motivierung „die Vorstellung des Managements als homogener, straff, ‚von oben her‘ koordinierter und stets im Sinne der ‚Unternehmensziele‘ handelnder Block [...] zu revidieren und durch jene eines intern differenzierten Managements zu ersetzen.“²⁵⁰ Das Management verändert sich damit vom initiie-

²⁴⁶ Vgl. dazu auch Abschnitt 3.3.2.1.

²⁴⁷ Vgl. Cyert/March 1963.

²⁴⁸ Es ist jedoch kritisch zu vermuten, daß ein solches politisches kommunikatives Konsensus-Management eher einem demokratisch ethischen Wunschenken entspricht, da die damit einhergehenden formulierten Änderungen und der damit verbundene Machtverlust gerade für das Top-Management nicht erstrebenswert sind. Zudem ist davon auszugehen, daß sich existierende Machtstrukturen als einseitige Abhängigkeitsverhältnisse weiterhin manifestieren, wodurch im politisch kommunikativen Konsensus-Management eine hierarchische Ordnung lediglich durch eine mikropolitische ersetzt wird.

²⁴⁹ Vgl. Ledford 1993, S. 144 f.

²⁵⁰ Vgl. Kuhn 1997, S. 215.

rendem Zentrum²⁵¹ zu einem kontingenten Prozeß organisatorischen Wandels, der durch das Handeln mehrerer interner Akteursgruppen bestimmt wird.

Damit werden im Mitunternehmertum möglichst alle Organisationsmitglieder (vor allem jedoch die echten Mitunternehmer) als grundsätzliche handlungsfähige Akteure angesehen, die zur Wahrung und Durchsetzung ihrer Interessen regelmäßige Koalitionen bilden. Dazu ist die Findung von *Konsens*, *Vertrauen* und *Verständigung* notwendig, um zu einer ausgehandelten Organisationsstruktur gelangen zu können, die zu einer gegenseitigen Win-Win-Situation führt. Der so zustande kommende Konsens leitet sich dabei nicht von einer *faktischen hierarchischen Machtpolitik* wie im TQM ab, sondern ist idealerweise das Ergebnis *vernunftorientierter Verständigungsprozesse* auf der Basis des besseren Arguments. Allerdings ist in der Praxis davon auszugehen, daß sich auch hier einseitige Machtstrukturen herausbilden, allerdings bei deutlicher Verbesserung der internen Verständigungspotentiale, was der Idee des Mitunternehmertums entspricht.²⁵²

Die damit verbundene Aufweichung der klassischen Hierarchie, die in der Literatur unter den Begriffen Netzwerkorganisation²⁵³ und virtuelle Organisation²⁵⁴ diskutiert wird, bedingt auch eine neue Rollendefinition der Führenden. Leader im Sinne von *Mentoren*, *Coaches* und *Moderatoren* sind nun gefragt. Zwar erfolgt auch im TQM eine Auflockerung der klassischen Hierarchie, allerdings kommt es hier vornehmlich zu einem Ersatz durch Prozeß- und Projekthierarchien.

3.2.1.5 Strategisches Führungsmodell

Idealtypisch lassen sich drei strategische Führungsmodelle unterscheiden:

1. ein „Executive Leadership Model“
2. ein „High Potential Leadership Model“
3. ein „Companywide Leadership Model“

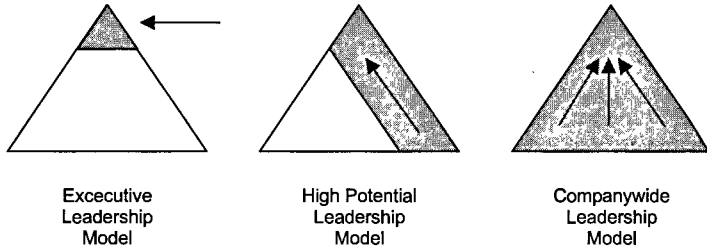
Diese lassen sich wie folgt charakterisieren (Abbildung 42):

²⁵¹ Vgl. Cyert/March 1963.

²⁵² Vgl. Kuhn 1997, S. 210 ff.

²⁵³ Vgl. Mueller 1986; Nohria/Eccles 1992b; Gargiulo/Benassi 1993; Nohria/Ghosal 1997.

²⁵⁴ Vgl. Davidow/Malone 1992; Klein 1994; Scholz 1997; Müller-Stewens 1997; Vogt Baatiche 1998.



	Executive Leadership Model	High Potential Leadership Model	Companywide Leadership Model
Führungskräftegewinnung	Führungskräfte werden extern rekrutiert	Ausgewählte Mitarbeiter werden als High-Potentials gefördert	Jeder Mitarbeiter wird als High-Potential angesehen und gefördert
Führungsphilosophie	Werte, Vision, Systeme und Prozesse werden unternehmensweit durch das Top-Management vorgegeben	Werte, Vision, Systeme und Prozesse werden von den High-Potentials initiiert und entwickelt	Werte, Vision, Systeme und Prozesse sind das Ergebnis der Organisationsentwicklung
Standardisierung	Hohe Standardisierung von Werten, Prozessen und Systemen, aber hoher Anteil interaktioneller Führung	Mischform	Fokus auf Selbstinitiative der Mitarbeiter, dadurch geringe Standardisierung, aber hoher Anteil struktureller Führung
Fokus	Top-Management	High Potentials	Alle Ebenen
Personalhonorierung	Leistungsbezogene Entlohnung des Top-Managements	Anreize und Belohnungen vor allem für High-Potentials	Ausgeprägtes internes Anreiz- und Belohnungssystem
Personalentwicklung	geringe Bedeutung	hohe Bedeutung nur für High-Potentials	hohe Bedeutung für alle Mitarbeiter
Wichtigster Mitarbeitertyp	Top-Manager, Charismatischer Leader	„Intrapreneur“	„Mitunternehmer“
Gefahren	Abkopplung des Top-Managements von den Mitarbeitern	Abkopplung der High-Potentials von normalen Mitarbeitern	Mangelnde Strategie und Leitung

Abbildung 42: Idealtypische Führungsmodelle²⁵⁵

Das Mitunternehmertum bedingt in dieser Klassifikation ein *Companywide Leadership Model*, da jeder Mitarbeiter als Mitunternehmer verstanden und gefördert wird. Dabei wird auch das pyramidale Hierarchieverständnis letztlich aufgeweicht. TQM kann dagegen mit jedem der drei Führungsmodelle einhergehen, dabei ist TQM jedoch immer stark Top-Management bezogen. Hier zeigt sich das wenig spezifizierte und ausdifferenzierte Füh-

²⁵⁵ Vgl. A.T.Kearney 1998.

rungskonzept von TQM. Allerdings wird im TQM auch die Einbindung aller Mitarbeiter angestrebt, so daß eine leichte Tendenz zum Companywide Leadership Model besteht.

3.2.1.6 Wandlungsstrategien

Sowohl TQM als auch Mitunternehmertum lassen Veränderungen nicht mehr länger als Ausnahme- und vorübergehenden Unruhezustand zu.²⁵⁶ Vielmehr gerät der vormalige Ausnahmezustand in der traditionellen Organisation nunmehr zum Dauerzustand für das eine kontinuierliche Handhabung gefunden werden muß. Dies geht mit einem veränderten Verständnis von Wandel einher, das als lernende Organisation beschrieben werden kann (Abbildung 43).

Traditionelle Organisation	Lernende Organisation
Wandel als Sonderfall/Ausnahme	Wandel als Normalfall
Wandel als separates Problem	Wandel endogen, Teil der Systemprozesse
Direktsteuerung des Wandels	Indirekte Steuerung des Wandels
Wandel durch (externe) Experten, Organisation als Klient	Wandel als generelle Kompetenz der Organisation

Abbildung 43: Wandelbegriffe im Vergleich²⁵⁷

Dabei ist die Organisation allerdings nicht als sich permanent ändernde und lernende Einrichtung zu konzipieren, in der sämtliche Handlungen dem Lernen verpflichtet sind und ohne Ausnahme alle organisatorischen Prozesse zu Lernprozessen werden. Denn eine solche Organisation wäre in letzter Konsequenz strukturfrei, da systemtheoretisch – ungeachtet der nicht-genutzten Effizienzpotentiale durch Stabilisierung und Routinisierung – eine Abgrenzung der Organisation ohne Stabilisierung ihrer Grenzen nicht gelingt.²⁵⁸

Im TQM, das den Wandel vor allem auf die System- und Prozeßverbesserung bezieht, erfolgt diese Stabilisierung über Strukturen und Prozesse.²⁵⁹ Im Mitunternehmertum, das den Wandel vor allem als Verhaltensqualität der Mitarbeiter fordert, erfolgt die Stabilisierung über strukturelle Führung. Insofern ergänzen sich auch die Innovationsverständnisse der beiden Konzepte, als daß TQM eher strukturell und Mitunternehmertum eher personell die lernende Organisation implizieren.²⁶⁰

²⁵⁶ Vgl. auch Reiß 1997a, S. 59 ff.

²⁵⁷ Vgl. Schreyögg/Noss 1995, S. 179.

²⁵⁸ Vgl. Schreyögg/Noss 1995, S. 178 ff.

²⁵⁹ Vgl. auch Spencer 1994, S. 447 f.; Schneider/Brief/Guzzo 1996, S. 15 f.

²⁶⁰ Vgl. auch S. 52.

3.2.1.7 Rollen des Personalmanagements

TQM und Mitunternehmertum bedingen bestimmte Rollen für das Personalmanagement. So kann die Personalabteilung z.B. bei der Implementation des EFQM-Modells die Rollen eines Fachpromotors, eines Assessors, eines Prozeßpromotors, eines Initiators, des Projektverantwortlichen oder der Schulung einnehmen.²⁶¹

Für eine systematische Analyse der Rollen des Personalmanagements in beiden Konzepten bieten sich die Rollen des Personalmanagements nach Dave Ulrich²⁶² an, der vier Rollen in zwei Dimensionen unterscheidet: operativer versus strategischer Fokus und Prozesse versus Menschen (vgl. Abbildung 44):²⁶³



Abbildung 44: Rollen des Personalmanagements²⁶⁴

Die abgegrenzten Rollen werden dann wie folgt definiert (Abbildung 45). Sie sind dabei nach ihrer Bedeutung aus Sicht von Personalverantwortlichen rangiert:

²⁶¹ Vgl. Wunderer/Gerig/Hauser 1997.

²⁶² Vgl. Ulrich 1996.

²⁶³ Vgl. auch die Rollen von Marr/Göhre 1997; Ackermann/Meyer 1998, S. 6.

²⁶⁴ Vgl. Ulrich 1996, S. 24.

	Rolle	Ergebnis	Aktivitäten	Mittlere Bedeutung
klassische Unternehmensführungsrollen	Strategisches Humanressourcenmanagement (Strategischer Partner)	Vollzogene Strategie	Ausrichtung der Humanressourcen mit der Geschäftsstrategie „Organisatorische Diagnose“	1,5 (sehr wichtig)
	Management der Transformation und der Veränderung (Change Agent)	Schaffen einer erneuerten Organisation für verbesserte Effektivität	„Sicherstellen der Kapazitäten für Veränderung“	2,3
klassische Personalmanagementrollen	Management der Mitarbeitermitwirkung (Mitarbeiterhelfer)	Erhöhte Mitarbeitermotivation und -qualifikation	Wahrnehmung und Reaktion auf die Mitarbeiter: „Bereitstellung von Ressourcen für Mitarbeiter“	2,9
	Management der Unternehmensinfrastruktur (Administrativer Experte)	Effiziente Infrastruktur, Effizienz der Prozesse	Reengineering der Organisation: „Bereitstellung von Dienstleistungen“	3,2 (weniger wichtig)

Abbildung 45: Definition der Rollen des Personalmanagements²⁶⁵

TQM und Mitunternehmertum bedingen aufgrund ihres Human-Resource-Ansatzes eine hohe Bedeutung der Rolle des *Strategischen Partners*. Dabei beinhaltet TQM auch bereits eine allgemeine ressourcenorientierte Geschäftsstrategie, da es sich nicht nur auf das Humanressourcenmanagement bezieht. Generell sind beide Konzepte in engem Bezug zur Geschäftsstrategie zu verstehen.

Besonders im Mitunternehmertum steht die Rolle des *Change Agent* im Vordergrund, indem es das mitunternehmerische Denken und Handeln über Schlüsselqualifikationen als Voraussetzung für die ständige Erneuerung der Organisation begreift. Auch TQM erfordert einhergehend mit der kontinuierlichen Verbesserung eine grundlegende Transformations- und Veränderungsbereitschaft.

Beide Konzepte beinhalten die Rolle als *Mitarbeiterhelfer*, indem sie die Mitarbeitermotivation und -qualifikation in dem Mittelpunkt ihrer Überlegungen stellen.

Insbesondere TQM betont mit seiner Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung die Rolle des *Administrativen Experten* des Personalmanagements, indem es eine effiziente interne Infrastruktur ermöglicht. Das Mitunternehmertum dagegen macht hierzu abgesehen von der generellen Hervorhebung des strukturellen HRM nur wenige Aussagen.

²⁶⁵ Vgl. Ulrich 1996, S. 25; Wunderer/Arx/Jaritz 1998b.

Beide Konzepte decken damit die vier Rollen des Personalmanagements insgesamt gut ab, wobei sie sich in ihren unterschiedlichen Ansätzen gut ergänzen.

3.2.1.8 Managementkonzepte als Sprachspiele

Managementkonzepte beinhalten Leitbilder, also Grundannahmen und Orientierungen, die als *richtige Wahrnehmung* und *richtiges Denken* in bezug auf Kernprobleme der Organisation gesehen werden. Leitbilder sind einfache, auf wenige Prinzipien reduzierte Vorstellungen von der „richtigen“ Richtung. Sie sind zweckmäßig, da sich mit ihrer Hilfe leicht angehen läßt, worauf es ankommt, gleichzeitig aber auch mehrdeutig, da sie bei den Zielen verharren und Lösungsansätze meist nur grob skizzieren.²⁶⁶

Leitbilder legitimieren Aktivitäten und Strukturen, indem sie diese als vernünftig erscheinen lassen. Sie motivieren und sie orchestrieren Entscheidungsaktivitäten, indem sie die Argumentation verkürzen und das Konfliktpotential absenken: Vorschläge können entweder als in das Konzept passend oder ihm widersprechend klassifiziert werden. „Gemeinsame Überzeugungen wirken als symbolischer Integrationsmechanismus, indem einzelne fachlich disparate, wenig oder gar nicht anschlussfähige Problemstellungen auf einen gemeinsamen, übergeordneten konjunktiv-normativen Nenner bezogen werden können.“²⁶⁷

„Much of the current hysteria over labels, such as ... ‚empowerment‘ can be seen as an attempt to lend new energy to the collective enterprises. ... In their daily language, individual managers *use* such labels and concepts as they see fit as part of their ongoing use of language to coax, inspire, demand, or otherwise produce action in their organizations.“²⁶⁸ Dabei können Empowerment-Programme und auch das Mitunternehmertum als kooperative bzw. delegative Führungsmodelle tatsächlich dazu dienen, hierarchische Kontrolle effizienter zu machen, indem mit der Art der Delegation kein wirklicher Machtverlust verbunden ist.²⁶⁹

Gerade weil die mündliche Kommunikation die Hauptbeschäftigung von Managern ist²⁷⁰ und *Sprache* ein bedeutendes Instrument *sozialer Einflußnahme* darstellt,²⁷¹ ist es daher vielleicht wichtiger, Visionen und Ideologien zum wichtigsten Gegenstand einer Manage-

²⁶⁶ Vgl. Kieser 1996, S. 26.

²⁶⁷ Vgl. Schirmer/Smentek 1994, S. 75. zitiert nach Kieser 1996, S. 31.

²⁶⁸ Vgl. Eccles/Nohria/Berkley 1992, S. 29 f. Konfuzius soll auf die Frage, was er machen würde, wenn er ein Land regieren müßte, geantwortet haben, daß er als erstes die Sprache beeinflussen würde.

²⁶⁹ Vgl. Kieser 1996, S. 31 f.

²⁷⁰ Vgl. Stewart/Barsoux/Kieser/Ganter/Walgenbach 1994.

²⁷¹ Vgl. Eccles/Nohria/Berkley 1992.

mentlehre zu machen, als der Fiktion anzuhängen, es ginge um objektive Strukturen.²⁷² Damit gibt es keine Alternative zum Management by Ideology: „Management by ideology ... encourages a participant to accept hypothesis, confirmation and affirmation: to accept, to believe, to commit, to expound accepted doctrine, and even to glorify, and never to question, except in private, sanctioned arenas and audiences.“²⁷³

Ein Vergleich der beiden Konzepte Total Quality Management und Mitunternehmertum kann demzufolge auch als Vergleich zweier „Sprachspiele“²⁷⁴ oder *rhetorischer Fiktionen* betrachtet werden.²⁷⁵ Nicht die objektiven Fakten, sondern die rhetorische Adäquanz und Relevanz in der Praxis wären demzufolge zu thematisieren.²⁷⁶ In dieser Sichtweise, in der die beiden Konzepte als Sprachspiele und nicht als Handlungsempfehlungen für die Lösung komplexer Managementprobleme²⁷⁷ im Sinne einer anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre²⁷⁸ verstanden werden, kann sich die Analyse von TQM und Mitunternehmertum stark vereinfacht auf die beiden positiv besetzten, integralen Begriffe „Qualität“ und „mitunternehmerisch“ konzentrieren.²⁷⁹

Der Begriff der „Qualität“ eignet sich sehr gut für einen symbolischen Integrationsmechanismus, da er auf verschiedenste betriebswirtschaftliche Objekte angewendet werden kann (z.B. Produktqualität, Prozeßqualität, Dienstleistungsqualität, Unternehmensqualität) und dabei stets einen positiven Zustand impliziert. Nachteilig ist dagegen hervorzuheben, das TQM allzu oft mit seiner technologischen Herkunft in Beziehung gesetzt wird und damit für nicht technologische Anwendungsgebiete zunächst ungeeignet erscheint.

Der Begriff des „Mitunternehmerischen“ weist ebenfalls Vorzüge für einen symbolischen Integrationsmechanismus auf. Dabei setzt er an dem heutzutage gesellschaftlich und betriebswirtschaftlich erwünschten Unternehmerbegriff an, wobei er gleichzeitig an die heute ebenfalls positiv besetzten Selbstentfaltungswerte (im Vergleich zu Pflichtwerten)²⁸⁰ appelliert. Unternehmerisches Verhalten ermöglicht damit den Mitarbeitern die Selbstverwirklichung im Unternehmen innerhalb der vorgegebenen Handlungsbeschränkungen.

²⁷² Vgl. Kieser 1996, S. 34.

²⁷³ Vgl. Cummings 1983, S. 533.

²⁷⁴ Vgl. Wittgenstein 1984.

²⁷⁵ Vgl. Jackson 1996, S. 587.

²⁷⁶ Vgl. Astley/Zammuto 1992. Dazu kritisch Donaldson 1992; Beyer 1992.

²⁷⁷ Vgl. Wild 1974, S. 163 ff.

²⁷⁸ Vgl. Ulrich 1984, S. 168 ff.

²⁷⁹ Für eine differenzierte sprachanalytische Untersuchung, die in dieser Arbeit nicht geleistet werden kann, sind die zugrundeliegenden Ideologien und die damit verbundene Sprache des TQM und des Mitunternehmertums kritisch zu diskutieren.

²⁸⁰ Vgl. Klages 1993, S. 2 ff.

Dabei beziehen sich die beiden Begriffe auf unterschiedliche Aspekte des Managements. So bezieht sich „Qualität“ auf die Beschaffenheit eines Objektes, während „(mit-)unternehmerisch“ durch die Verbindung mit einer Handlung stets auch subjektbezogen ist. „Qualität“ bezieht sich daher hier auf das Ergebnis des Managements, „mitunternehmerisch“ auf den Prozeß des Managements. Beide Ideologien erscheinen damit prinzipiell vereinbar.

3.2.1.9 Zusammenfassung

Folgende Abbildung faßt die Unterschiede und Gemeinsamkeiten auf der *Ebene des Humanressourcenmanagements* für die *Strategie* zusammen (Abbildung 46):

	TQM-Strategie	Mitunternehmerische Strategie
Unternehmensleitbild	handlungsleitend, kritisch-loyaler Mitarbeiter TQM-orientiert	handlungsleitend, kritisch-loyaler Mitarbeiter mitunternehmerisch
Ermächtigungsstrategie und Menschenbild	Einbezug aller Mitarbeiter, Human Resources Model	Einbezug möglichst aller Mitarbeiter, Human Resources Model
Verhaltensqualität	eher selbstgesteuerter Mitarbeiter, starke top-down-Kommunikation, bei gleichzeitig starker Förderung lateraler und Bottom-up-Kommunikation	selbstgesteuerter Mitunternehmer, starke Netzwerkorientierung der Kommunikation
Einbindungsstrategien	Betonung eines strategischen Commitment-Managements	strategisches Commitment-Management und politisch kommunikatives Konsensus-Management
Strategisches Führungsmodell	kein spezifisches, tendenziell in Richtung Companywide Leadership Model	Companywide Leadership Model
Wandlungsstrategie	ständiges Lernen (von außen) und kontinuierliche Verbesserung (von innen) bei starker struktureller Führung	ständige Verbesserung von innen durch neue Ideen und deren Umsetzung bei erweiterten Handlungsfreiräumen
Rollen des Personalmanagements	strategischer Partner, Change Agent, Mitarbeiterhelfer und administrativer Experte	v. a. auch strategischer Partner, Change Agent und Mitarbeiterhelfer
Sprachspiel	„Qualität“, objektbezogen	„mitunternehmerisch“, subjektbezogen

Abbildung 46: Vergleich zwischen TQM-orientierter und mitunternehmerischer Humanressourcenstrategie²⁸¹

Das Mitunternehmertum weist damit einen leicht höheren Entwicklungsstand als TQM auf. Dabei zeigt sich, vor allem durch die starke Betonung der Selbstorganisation, deutlich der größerer Handlungsspielraum für die Mitarbeiter, der mit dem Mitunternehmertum einhergeht.

²⁸¹ Eigene Darstellung.

3.2.2 Organisation

Die Gestaltung der Organisationsstruktur ist die zweite Dimension des Vergleichs der beiden Managementkonzepte. Entsprechend der Chandlerschen These „structure follows strategy“ ergibt sich die Organisationsstruktur aus der Strategie des zugrunde gelegten Managementkonzeptes.²⁸²

Weder das TQM-Konzept noch das Konzept des Mitunternehmertums geben konkrete Hinweise zur Gestaltung der Aufbau- oder Ablauforganisation. Dies ist in der Erkenntnis begründet, daß es *die* optimale Organisationsform nicht gibt. Dennoch implizieren beide Managementkonzepte Gestaltungsempfehlungen für die Organisation, die im folgenden miteinander verglichen werden.²⁸³

Für den Vergleich in der Dimension der Organisation soll der folgende Bezugsrahmen verwendet werden, der zwischen Hierarchie, Netzwerkorganisation, Segmentierung und Schnittstellenmanagement sowie Fremd- und Selbstorganisation unterscheidet (Abbildung 47):

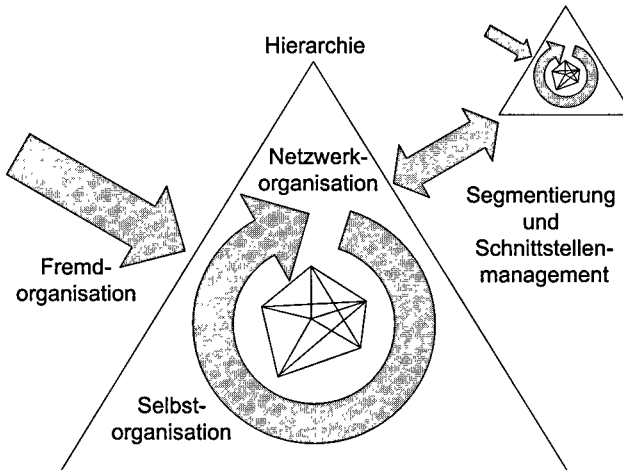


Abbildung 47: Bezugsrahmen der Organisation²⁸⁴

²⁸² Vgl. Chandler 1962.

²⁸³ Vgl. Kuratko/Montagno/Hornsby 1990.

²⁸⁴ Eigene Darstellung.

3.2.2.1 Hierarchie

TQM und Mitunternehmertum bedingen eine *Lockerung der traditionellen Hierarchie*. Im TQM erfolgt dies durch die Forderung nach einer prozeßorientierten Gestaltung der Organisation, wodurch die Ablauforganisation gegenüber der Aufbauorganisation in den Vordergrund tritt. Dementsprechend steht die *Optimierung der Prozesse* und nicht mehr diejenige der einzelnen Funktionen im Mittelpunkt. Die internen Kunden- und Lieferantenbeziehungen zwischen den einzelnen Prozeßaktivitäten führen dabei idealerweise zu einer kundenorientierten Arbeitsweise. Zur Unterstützung der Prozeßorientierung sind entsprechende Prozeßverantwortliche und Prozeßteams einzuführen, wodurch die traditionelle Hierarchie von einer Hierarchie der Prozesse abgelöst wird. Einhergehend mit der Prozeßorientierung ist auch eine *stärkere „Vernetzung“* der Organisation über die *Prozesse* und die damit verbundene Überwindung von Schnittstellen bei einem hohen Grad an Formalisierung. Gleichzeitig gewinnen im TQM auch organische Strukturen an Bedeutung, die kulturell unterstützt werden.²⁸⁵

Im Mitunternehmertum erfolgt die Lockerung der traditionellen Hierarchie durch Selbstorganisation sowie durch eine stärkere Betonung der *sozialen Netzwerke* im Unternehmen, indem es sozialkompetentes, kooperatives unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter fordert und damit die horizontalen Kooperationsbeziehungen gegenüber den vertikalen (hierarchischen) Führungsbeziehungen betont.²⁸⁶ Die Netzwerkbildung verspricht *Flexibilität und Anpassungsfähigkeit* durch die lose Kopplung der Akteure, die die Hierarchie im Extremfall ersetzen kann, zumindest aber ergänzt.²⁸⁷ Die Vernetzung im Mitunternehmertum zeichnet sich auch durch einen geringen Grad an Formalisierung aus. Die sich dabei herausbildenden Strukturen entsprechen dem klassischen organischen System von Burns und Stalker²⁸⁸ oder der Zeltorganisation.²⁸⁹

²⁸⁵ Vgl. Spencer 1994, S. 459.

²⁸⁶ Vgl. Galbraith/Lawler III. 1993, S. 294. Vgl. auch die Unterscheidung zwischen „administrative“ und „entrepreneurial“ Management bei Kanter 1985, S. 52 f.

²⁸⁷ Vgl. Sydow 1995, Sp. 1629 f.; Weber 1996, S. 102 ff., S. 106 ff.

²⁸⁸ Vgl. Burns/Stalker 1961. Das *mechanistische Managementsystem* ist das einer wohlgeordneten Bürokratie. Es ist in einer stabilen Umwelt angemessen. Klar gegliederte, wohl definierte Ziele, präzise Stellenbeschreibungen, personenunabhängige Stellenbesetzungen, Zentralisierung der Entscheidungen an der Spitze der Hierarchie, vertikal verlaufende Kommunikationsbeziehungen, Orientierung am jeweiligen Vorgesetzten, Loyalität und Gehorsam sind seine wesentlichen Eigenschaften. Dabei entspricht diese Vorstellungswelt einer Organisation, die sich auf effektive und effiziente Bewältigung von Wiederholungsvorgängen konzentriert hat.

Das *organische Managementsystem* ist dagegen viel unklarer. Es ist vor allem bei einer veränderlichen Umwelt, die immer neue Probleme aufwirft und Planungen erschwert, angemessen. Unschärfe, nicht auf Dauer fixierte Ziele, keine endgültige Aufgabendefinition und Stellenfixierung, Organisation „ad personam“ und nicht „ad rem“, kein Denken in Rechten und Pflichten, sondern in Problemlösungen sind die

Dabei ist die Ansicht weit verbreitet, daß flexible, nicht bürokratische Organisationsstrukturen vor allem in dynamischen Umwelten bevorzugt werden und erfolgreich sind. Jedoch weisen auch Organisationen in dynamischen Umfeldern eher mechanistisch-bürokratische Strukturen auf.²⁹⁰ Entsprechend ist bei beiden Konzepten die stärkere Vernetzung zu einer Netzwerkorganisation nicht als Alternative, sondern als Ergänzung zur klassischen Hierarchie zu verstehen.

Das Netzwerk muß daher als *komplementäres Modell* zur Hierarchie angesehen werden, indem es als Parallelorganisation neben die hierarchische Aufbaustruktur tritt, wodurch gleichzeitig die hierarchische Struktur abgeschwächt wird. Ein vollständiger Abbau der Hierarchie kommt schon allein deshalb nicht in Frage, weil eine Organisation normalerweise in ihrem Aufbau und in ihren Abläufen daraufhin konstruiert ist, häufig wiederkehrende Routineabläufe schnell, sicher, zuverlässig, reibungsarm und kostengünstig zu bewältigen. Im Gegensatz dazu sind Innovationen als einmalige, auf jeden Fall erstmalige Ereignisse von einer solchen gegebenen Organisation nur schwer zu bewältigen. In einer Organisation, die für Routineaufgaben konzipiert ist, gelten dann Innovationen oft als Störenfriede in einem wohlgeordneten Regelwerk. Gaitanides/Wicher²⁹¹ sprechen in diesem Zusammenhang vom „organisatorischen Dilemma zwischen operativer Stabilität und innovativer Dynamik“. Klassisch dazu auch die Feststellung von Sapolsky²⁹²: „The factors that increase the probability that organizational participants will devise and present innovation proposals are precisely those factors that decrease the probability that the organization will adopt the proposals.“

Im Vergleich zum TQM impliziert das Mitunternehmertum weiter ein stärkeres marktbezogenes Verhalten der Mitarbeiter, indem der hierarchische Koordinationsmechanismus über Weisungen durch leistungs- und ertragsorientierte Koordinationsmechanismen ergänzt wird.²⁹³

zugehörigen Eigenschaften. Kontrolle, Autorität und Kommunikation werden nicht mit Blick auf den Vorgesetzten, sondern in einem komplexen Interaktionsnetz realisiert. Der Kommunikationsfluß verläuft lateral, das heißt sowohl horizontal als auch schräg zwischen Stellen unterschiedlichen Ranges. Vgl. auch Wunderer/Grunwald 1980, S. 334 ff.; Kühne 1990, S. 84.

²⁸⁹ Vgl. Hedberg/Nystrom/Starbuck 1976. *Zeltorganisationen* verfügen über mehrdeutige Autoritätsstrukturen, unklare Ziele und Aufgaben, unscharfe Rollenerwartungen und Kommunikationsbeziehungen. *Palastorganisationen* weisen dagegen eine hohe Spezialisierung, klare Ziele und Aufgaben und eindeutige Autoritäts- und Kommunikationsbeziehungen auf.

²⁹⁰ Vgl. Kieser/Kubicek 1992, S. 389. Vgl. auch die gegenteilige Ansicht bei Horwitz/Neville (1996, S. 479 ff.), die sich speziell auf die Dienstleistungsorganisation beziehen.

²⁹¹ Vgl. Gaitanides/Wicher 1986, S. 385.

²⁹² Vgl. Sapolsky 1967, S. 497.

²⁹³ Vgl. Abbildung 14.

In beiden Konzepten wird die traditionelle Hierarchie auch durch eine *Projekthierarchie* ergänzt. Die durch das freigesetzte Potential der Mitarbeiter entstehenden Projektideen, die während der Tagesarbeit nicht verfolgt werden können, führen zu einer Überlagerung der Organisation durch zahlreiche Projektstrukturen wie Qualitätszirkel, Qualitätsteams, Task Forces, Workshops etc. Insbesondere im Mitunternehmertum wird der Umbau der Organisation von einem seltenen Ereignis zum Dauerthema. Dabei ergibt sich zwangsläufig eine Hierarchie von Projekten.

TQM und Mitunternehmertum setzen auf die erhöhte Einräumung von *Handlungsspielräumen* gerade für die unteren Hierarchieebenen durch Delegation und Empowerment (Ermächtigung) der Mitarbeiter, bei Mitunternehmertum auch durch Dezentralisation.²⁹⁴ Auf der Mikroebene findet sich dieser Gedanke z.B. in teilautonomen Arbeitsgruppen, auf der Makroebene in eigenverantwortlichen Geschäftsfeldern, die als Profit-Center geführt werden. Beim Mitunternehmertum ist dabei die Tendenz zur Lockerung der Hierarchie noch größer, so daß die erhöhte Selbstorganisation gerade hier durch die Einführung geeigneter Führungs- und Informationssysteme unterstützt werden muß, um die notwendige Steuerung und Koordination sicherzustellen.

Ein Problemfeld, das sich durch die Abflachung der hierarchischen Strukturen ergibt, ist in Hinblick auf die *Karrieremotivation* zu sehen, da augenscheinlich weniger Aufstiegsmöglichkeiten bereitstehen. Der Verlust der Rang- und Titelhierarchie kann jedoch durch andere Karrierepfade kompensiert werden. So ergeben sich durch die Prozeß- und Projekthierarchie zahlreiche Alternativen, auch durch Job-Rotation und Auslandseinsätze. Dadurch kann gleichzeitig eine funktionsübergreifende soziale Netzwerkbildung unterstützt werden. Auch existiert neben der Führungslaufbahn die Möglichkeit einer Fachlaufbahn. Wesentlich für das Mitunternehmertum ist die frühzeitige Verantwortungsübernahme durch junge Mitarbeiter. Auf diese Weise wird die Selbstentwicklung der Mitarbeiter frühzeitig gefördert und das Entstehen von bürokratischen Strukturen verhindert.²⁹⁵ Dadurch werden auch Karriereentscheidungen aufgrund des Leistungsprinzips im Vergleich zur Loyalität als interner Anpassungsfähigkeit begünstigt, so daß die negativen Effekte von Koalitions- und Cliquenbildungen verringert werden können, wodurch die interne Marktsteuerung betont wird.

Da davon auszugehen ist, daß durch die veränderten Karrierepfade auch die Bereitschaft für einen Organisationswechsel erhöht wird, sind daher im TQM und im Mitunternehmertum

²⁹⁴ Vgl. zum Empowerment auch Foy 1994.

²⁹⁵ Einschränkend ist darauf hinzuweisen, daß die frühzeitige Verantwortungsübernahme durch junge Mitarbeiter vor allem bei Wachstumsstrategien relevant ist. Dagegen ist bei Abschöpfungsstrategien diese Möglichkeit deutlich eingeschränkt, so daß eine gewisse Abhängigkeit vom strategischen Kontext vorliegt.

innerhalb der eigenen Organisation geeignete Entwicklungsmöglichkeiten als Freiraum zur eigenen Ideenentfaltung zu garantieren, um die Identifikation mit dem Unternehmen zu verbessern. Dabei kann die Bindung zur Organisation vor allem über das soziale Netzwerk innerhalb der Organisation gesichert werden, da entsprechende soziale Beziehungen als langfristige Kooperationsbeziehungen bei einem Organisationswechsel erst neu aufgebaut werden müssten und damit zunächst ein Hindernis darstellen.

Die erhöhten Handlungsspielräume und die Verantwortungsübernahme der Mitarbeiter, vor allem im Mitunternehmertum, führt auch zu einer veränderten *Rollendefinition* der Führungskräfte. Aus der stärkeren Dezentralisation und Selbstorganisation entsteht der Bedarf für eine stärkere unternehmensweite Zusammenarbeit der mitunternehmerischen Einheiten und Teams, um Synergien durch ein gegenseitiges Lernen voneinander nutzen zu können. In der Realisierung derartiger Synergien liegt ein zentrales Aufgabenfeld der Führungskräfte in modernen Organisationsformen. Die Macht über diese Potentiale und die damit verbundenen Prozesse ersetzt die an die „Mitunternehmer“ verlorengangene Macht über Entscheidungen. Dadurch gewinnen Führungsrollen als Coach oder Mentor an Bedeutung.

3.2.2.2 Netzwerkorganisation

Eine Netzwerkorganisation zeichnet sich durch ein hohes Maß an Integration über formale Grenzen hinweg aus. Dabei sind *alle* Organisationen mehr oder weniger Netzwerke – definiert als Muster von Rollen und Beziehungen. Allerdings ist ein Netzwerk, das sich durch eine starre Hierarchie, vertikale Beziehungen und einen von der Produktion getrennten administrativen Apparat auszeichnet, als Bürokratie weniger eine Netzwerkorganisation als ein Netzwerk, das sich durch Flexibilität, dezentralisierte Planung und Kontrolle und laterale Beziehungen charakterisieren läßt.

Bei Netzwerkorganisationen spielen multiplen Typen von sozial wichtigen Beziehungen eine bedeutende Rolle. Solche „*dicken*“ Netzwerkorganisationen, die durch vielfältige Beziehungen – aufgabenbezogene Kommunikation, informelle Systeme etc. – charakterisiert sind, unterscheiden sich dagegen von sogenannten „*dünnen*“ Netzwerkorganisationen, die sich hauptsächlich über elektronische Kommunikationsnetzwerke manifestieren.²⁹⁶

Sowohl im TQM, besonders aber auch im Mitunternehmertum, sind „*dicke*“ Netzwerkorganisationen ein wesentlicher Bestandteil der Organisation. Dabei können diese gut durch „*dünne*“ Netzwerkstrukturen unterstützt, jedoch nicht durch diese ersetzt werden.

²⁹⁶ Vgl. Baker 1992, S. 399 f.

„Dünne“ Netzwerkstrukturen betreffen auch die Gestaltung von geeigneten *Managementsystemen*, wobei sich mit zunehmender Entwicklung der modernen Informationstechnologie neue Möglichkeiten ergeben. Unter Managementsystem sollen hier alle Informations-, Planungs-, Koordinations- und Kontrollsysteme verstanden werden, die die Entscheidungsvorbereitung und die Entscheidung unterstützen. Dabei beeinflusst das Managementsystem über den Grad der Offenheit der Kommunikation und Information vor allem das Maß der Selbststeuerung.

Im TQM bietet sich ausgehend von der Prozeßorientierung eine *prozeßorientierte Gestaltung* des Managementsystems an. Dabei ist es aufgrund der genauen Prozeßdefinition relativ einfach, jeden Mitarbeiter mit dem von ihm benötigten Informationen zu versorgen, so daß hier grundsätzlich eher ein *Push-System* eingesetzt werden kann. Lediglich im Sinne der Kundenorientierung haben Mitarbeiter noch selbständig relevante Informationen zu berücksichtigen.

Im Mitunternehmertum besteht bei der Gestaltung des Managementsystems die Problematik, die Mitarbeiter mit *ausreichenden Managementinformationen für mitunternehmerisches Denken und Handeln* zu versorgen, ohne sie gleichzeitig mit Informationen zu überlasten. Mit der Erhöhung des Informationsstandes der Mitarbeiter geht gleichzeitig eine Reduktion des Informationsumfangs für das Management einher, das entsprechend auf stärker aggregierte Informationen und damit vor allem auf eine erfolgsorientierte Steuerung zurückgreift.

Im Rahmen der Selbstorganisation ist davon auszugehen, daß die Mitarbeiter sich mit den für sie relevanten Informationen selbst versorgen, vor allem unter Ausnutzung des Managementsystems des Unternehmens. Dieses Konzept entspricht einem *Pull-System*, bei dem sich die Mitarbeiter die für ihre Arbeitssituation relevanten Informationen selbständig beschaffen können. Notwendige und nicht vorhandene Informationen können dabei auch selbständig außerhalb des Unternehmens beschafft werden.

Im TQM ist damit aufgrund der stärkeren Prozeßorientierung der Grad an mitunternehmerischem Freiraum im Vergleich zum Mitunternehmertum deutlich eingeschränkt, da vor allem das Mitwissen der Mitarbeiter geringer ist.

Die Zunahme an Selbststeuerung im Mitunternehmertum bedeutet auch eine erweiterte Selbstkontrolle. So kann z.B. die Zielerreichung selbständig überprüft werden und gegebenenfalls entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden. Übergeordnete Controllingansätze als Fremdkontrolle können daher in beiden Konzepten auf strategische Ansätze reduziert werden.

3.2.2.3 Segmentierung und Schnittstellenmanagement

Eng mit dem Mitunternehmertum verbunden ist das Prinzip der *Segmentierung*. Der wohl bekannteste Ansatz der Segmentierung ist das Konzept der *Profit-Center-Organisation*.²⁹⁷ Dieses zeichnet sich als organisatorisch verselbständigter Leistungsbereich folgendermaßen aus:²⁹⁸

1. Ausstattung mit den Potentialfaktoren (Kapital, Betriebsmittel, Personal, Know-how).
2. Ausweis eines verursachungsgerecht ermittelten Periodengewinns durch rechnerische Verselbständigung.
3. Unmittelbarer, vollständiger oder teilweiser Marktzugang auf der Absatz- und der Beschaffungsseite.
4. Autonomie der operativen Entscheidungen und täglichen Dispositionen
5. Verantwortung für Profit-Center-Gewinn gegenüber der Unternehmensleitung.

Die Vorteile des Profit-Centers ergeben sich aus der geringen Größe der Organisationseinheit, wodurch:

- die Entscheidungsqualität durch bessere Entscheidungsgrundlagen (Problemkenntnis, Personalkennntnis etc.) und durch mehr Zeit für jede Entscheidung durch die Aufteilung der Gesamtheit aller Entscheidungen auf viele Entscheidungssträger erhöht wird,
- die Kommunikationswege verkürzt und damit die Reagibilität auf Umweltänderungen erhöht wird
- und die Motivation der Mitarbeiter zur Leistung durch die breitere Entscheidungskompetenz der Mitarbeiter und die verbesserte Identifikation mit ihrer Tätigkeit erhöht wird.

Im Gegensatz zum klassischen Profit-Center Konzept, das einseitig am Gewinn ausgerichtet ist, können auch mehrdimensionale Ziele vorgegeben werden, wobei das Profit-Center Konzept dann der organisatorischen Implementierung eines umfassenden Management-by-Objectives gleichkommt.²⁹⁹ Auch lassen sich andere „Responsibility-Center“ wie das Expense-Center, das Cost-Center, das Revenue-Center oder das Investment Center abgrenzen, die sich durch den Grad ihrer Autonomie unterscheiden.³⁰⁰ Den Nachteilen des Profit-Centers, die vor allem in der *unzureichenden organisationsweiten Koordination* liegen, läßt sich

²⁹⁷ Vgl. Bühner 1993b, Sp. 1612 ff.; Deters 1996, S. 1072.

²⁹⁸ Vgl. Schultheiss 1990, S. 19 f.

²⁹⁹ Vgl. Schultheiss 1990, S. 44 ff.

³⁰⁰ Vgl. Weilenmann 1989, S. 932 ff.; Küpper 1997, S. 285 f.; Kreuter 1997, S. 12

durch eine Verbesserung der intraorganisationalen Zusammenarbeit, v.a. über soziale Netzwerke entgegenwirken

(Teil-)Autonomie ist dabei ein charakteristisches Merkmal der Segmentierung. Folgende zwei Verständnisse der Autonomie lassen sich unterscheiden.³⁰¹

1. Autonomie im Sinne von Entscheidungsfreiheit und
2. Autonomie im Sinne einer weitgehenden Ausschaltung sequentieller und reziproker horizontaler Interdependenzen.

Autonomie ist jedoch nie vollständig, da sich organisatorische Gestaltungsmaßnahmen im Spannungsfeld von Arbeitsteilung und Koordination vollziehen.³⁰² Kapazitätsbeschränkungen einzelner Aufgabenträger machen die Zerlegung von Aufgaben in zusammenhängende (Teil-)Aufgabenkomplexe notwendig, wodurch die Koordination der auf die einzelnen Organisationseinheiten übertragenden Teilaufgaben folgt. Aus organisatorischer Sicht sind die durch die Arbeitsteilung entstehenden Schnittstellen relevant, die durch die Form der Arbeitsteilung selbst und durch den Einsatz organisatorischer Koordinationsinstrumente gemanagt werden. Durch die Lockerung der traditionellen Hierarchie erhöht sich in beiden Konzepten speziell der Bedarf an horizontaler Koordination.

Im TQM folgt aus der Kunden- und der Prozeßorientierung die Formulierung und verbindliche Vorgabe qualitätsmerkmalsbezogener Kundenanforderungen für alle Aufgabenträger mit eindeutigen Meßvorschriften als Qualitätsstandards. Dieses alle Unternehmensfunktionen und Hierarchieebenen umfassende Zielgerüst erfüllt eine wichtige Koordinationsfunktion und schließt explizit auch unterstützende Wertschöpfungsaktivitäten wie das Personalmanagement mit ein.³⁰³

Dagegen setzt das Mitunternehmertum nicht auf ein allumfassendes Zielsystem, sondern vertraut auf die unsichtbare Hand interner Marktmechanismen. Allerdings schließt TQM eine marktmäßige Koordination nicht zugunsten einer hierarchischen aus, vielmehr bedingen eindeutige Kunden-Lieferanten-Beziehungen auch eine marktmäßige (horizontale) Koordination.³⁰⁴

Schnittstellenbeziehungen lassen sich auf der Grundlage des Interdependenzkonzepts differenzieren. Danach lassen sich Marktinterdependenzen, Ressourceninterdependenzen und

³⁰¹ Vgl. Naujoks 1994.

³⁰² Vgl. Frese 1993, S. 3 ff.

³⁰³ Vgl. Porter 1989, S. 62 ; Klinkenberg 1995, S. 605.

³⁰⁴ Vgl. Klinkenberg 1995, S. 610.

Interdependenzen aufgrund interner Leistungsverflechtungen unterscheiden.³⁰⁵ Hier sind vor allem letztere relevant. Bei einer Schnittstellenanalyse sind vor allem aus Sicht des TQM mit seiner Prozeßorientierung zwei Fragen zu beantworten:³⁰⁶

1. Welche Leistungen empfängt bzw. erbringt die jeweils betrachtete Einheit von bzw. für andere Einheiten?
2. Durch welche Koordinationsinstrumente werden die jeweiligen Leistungen abgesichert bzw. verbessert?

Für die Gestaltung der Segmentierung der Organisationseinheiten als Aufbaustruktur ergibt sich im TQM vor allem aufgrund des Kundenprinzips eine *marktorientierte Segmentierung*.³⁰⁷ Allerdings läßt sich dieses Prinzip auch durch eine marktorientierte Abgrenzung des Absatzbereichs alleine verwirklichen. Im Mitunternehmertum dominiert das Prinzip der organisatorischen Zusammenfassung interdependenter Teileinheiten (feste Kopplung)³⁰⁸ zu kleinen, relativ unabhängigen Einheiten zur Erhöhung der Autonomie und Verantwortung des Teilsystems. Dadurch werden Feedbackprozesse begünstigt und notwendige Voraussetzungen für ein motivationsförderndes Anreizsystem geschaffen. Auch die begünstigte gemeinsame Werte- und Normenbasis der Mitarbeiter fördert die gegenseitige Akzeptanz und beugt dysfunktionalen Wirkungen ausgeprägter Subkulturen (Ressort-Egoismus) vor. Die gleichen Effizienzüberlegungen einer solchen beziehungsorientierten Segmentierung lassen sich auch aus den Kunden- und Lieferantenbeziehungen des TQM ableiten, wodurch ein koordinationsförderndes Gesamtprozeßverständnis begünstigt wird.³⁰⁹ Entsprechend wird in beiden Konzepten eine offene Kommunikation zur Sicherstellung der Koordination befürwortet.³¹⁰

Grundsätzlich lassen sich kritische Interdependenzen aufgrund interner Leistungsverflechtungen jedoch durch die Wahl des Segmentierungskriteriums in beiden Konzepten nicht aufheben. Folgt man daher dem Grundsatz einer weitgehenden *beziehungsorientierten Segmentierung* von Organisationseinheiten, so können interne Interdependenzen entweder durch den gemeinsamen Vorgesetzten hierarchisch oder durch die Schnittstelleneinheiten selber horizontal koordiniert werden. Prinzipiell befürwortet hier das Mitunternehmertum eher eine horizontale Koordination als TQM, allerdings kann sich auch eine hierarchische Koordination bei Kommunikationsstörungen oder sich gegenseitig ausschließenden Ent-

³⁰⁵ Vgl. Frese 1993, S. 29 ff.

³⁰⁶ Vgl. Klinkenberg 1995, S. 606.

³⁰⁷ Vgl. Klinkenberg 1995, S. 607.

³⁰⁸ Vgl. Weick 1979, S. 110 ff.

³⁰⁹ Vgl. Klinkenberg 1995, S. 608, S. 611.

³¹⁰ Vgl. z.B. Malorny 1996; Kuhn 1997.

scheidungen als vorteilhaft erweisen. In jedem Fall (also im TQM und im Mitunternehmertum) sollten strategische Entscheidungen von hierarchisch exponierten Einheiten abgestimmt, begleitet und forciert werden, um die verbesserte Gesamtsicht durch einen hierarchischen Vorgesetzten auszunützen.³¹¹ Dabei können die Organisationseinheiten oder Teams auch eine strategische Mitbestimmung haben, wie er z.B. im Ansatz der Selbstführung gefordert wird.³¹² Im TQM wird eine stellenübergreifende Prozeßverantwortung als Prozeßhierarchie durch „process owner“ institutionalisiert.³¹³

Im TQM wie im Mitunternehmertum empfiehlt sich die Schaffung einer Integrationseinheit zur unternehmensweiten Unterstützung der Koordination, durch die die Prinzipien des TQM und des Mitunternehmertums in die Abstimmungsprozesse professionell und konsequent eingebracht werden. Dabei empfiehlt sich vor allem eine indirekte Unterstützung der Selbstabstimmung.³¹⁴ Der Personalabteilung kann hierbei durch die Bereitstellung von Methoden und Analysen sowie als Moderator und Coach eine wichtige Rolle zukommen.³¹⁵

3.2.2.4 Fremd- und Selbstorganisation

Die Abschwächung der traditionellen Hierarchie führt in beiden Konzepten zu einer Abflachung der Hierarchie bzw. einer Verschlankung der Organisation. Dabei gewinnt die Selbstorganisation im Vergleich zur Fremdorganisation an Bedeutung. Im TQM muß die Selbstorganisation vom Management bzw. den Führungskräften (interaktionell) unterstützt und kontrolliert werden, um vor allem Verantwortungen eindeutig abzuklären.³¹⁶ Das Mitunternehmertum zeichnet sich dagegen durch eine erhöhte strukturelle Einflußnahme auf die Selbstorganisation aus.³¹⁷

TQM und Mitunternehmertum setzen damit auf eine verstärkte *Selbstorganisation* durch die Schaffung erhöhter Handlungsspielräume. Die damit verbundene Erhöhung organisatorischer Redundanz (organizational slack), die mit der Schaffung von selbstorganisierenden Personen, Gruppen oder Einheiten verbunden ist, die alle dasselbe parallel tun können, führt zu einer verbesserten Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Umweltkonstellationen.

³¹¹ Vgl. Klinkenberg 1995, S. 609.

³¹² Vgl. Manz 1992, S. 1130.

³¹³ Vgl. Klinkenberg 1995, S. 610 f.

³¹⁴ Vgl. Klinkenberg 1995, S. 611.

³¹⁵ Vgl. auch Wunderer/Gerig/Hauser 1997, S. 88 ff.

³¹⁶ „This is a story about for people named Everybody, Somebody, Anybody and Nobody: There was an important job to be done and Everybody was sure that Somebody would do it. Anybody could have done it, but Nobody did. Somebody got angry about it, because it was Everybody's job. Everybody thought Anybody could do it, but Nobody realized that Everybody wouldn't do it. It ended up that Everybody blamed Somebody when Nobody did what Anybody could have done.“ Vgl. Seghezzi 1996, S. 174.

³¹⁷ Vgl. Kuhn 1997, S. 204 ff.

Weick³¹⁸ empfiehlt hierzu die Schaffung kleiner Einheiten als festgekoppelte stabile Kollektive, mit kurzen, aber häufigen Interaktionen, die dem Mitunternehmertum entsprechen. Diese sind relativ locker (lose Kopplung) mit anderen organisatorischen Einheiten verbunden, mit denen lange, aber seltene Interaktionen ablaufen. Vorteil der losen Kopplung ist, daß Störungen in den kleinen Organisationseinheiten auf diese begrenzt bleiben und nicht wie bei enger Kopplung auf das Gesamtsystem übergreifen.

Bei einer starken Prozeßorganisation wie im TQM ist allerdings die Kopplung entlang der Prozesse sehr straff, so daß entsprechend auch TQM neben der Prozeßorientierung auf teilautonome Arbeitsgruppen und Teams mit Job-Enlargement, Job-Enrichment und Job-Rotation setzt, um so die organisatorischen Redundanzen zu erhöhen.

Problematisch ist dabei, daß im TQM die Tendenz besteht, daß das alte fremdsteuernde Management by Direction and Control nicht durch selbststeuerndes Commitment und Empowerment abgelöst wird, sondern durch „well-defined processes where the variances are small and the operating limits are well defined“,³¹⁹ so daß der Grad an Selbststeuerung nicht zunimmt, sondern nur von interaktioneller auf strukturelle Steuerung gewechselt wird. Allerdings scheint auch in eng definierten Prozessen und Systemen die Möglichkeit einer erhöhten Selbststeuerung zu bestehen.³²⁰

Grundsätzlich ist seit Anfang der 90er Jahre ein Trend in Richtung erhöhter Selbstorganisation eingetreten.³²¹ Systemtheoretische und institutionalisierte Ansätze bestreiten grundsätzlich, daß die bestehende Ordnung als offizielle Unternehmensstruktur in einem Unternehmen das Ergebnis planvoller, absichtsgeleiteter Gestaltung im Sinne von Fremdorganisation ist, da *jedes* Handeln strukturbildend ist. Aufgrund sich ändernden Unternehmensumweltbedingungen spielen daher vor allem pragmatische Argumente für eine Unterstützung der Selbstorganisation innerhalb von Unternehmen eine Rolle.³²² Dies sind:

- *quantitative Probleme*: nicht alle betrieblichen Sachverhalte und Handlungsbedingungen lassen sich durch organisatorische Regelungen erfassen (Substitutionsgesetz der Organisation und die negativen Folgen der Überorganisation).
- *qualitative Probleme*: die Komplexität und Vielgestaltigkeit der auf allen Ebenen der Organisation zu koordinierenden Sachverhalte überfordern den Organisator und Manager auch in qualitativer Sicht.

³¹⁸ Vgl. Weick 1979, S. 110 ff.

³¹⁹ Vgl. Argyris 1998, S. 101 f.

³²⁰ Vgl. Waterman 1994, S. 123 ff, S. 142 ff.

³²¹ Vgl. dazu auch kritisch Drumm 1996, S. 11 ff.

³²² Vgl. Kanter 1997.

- *Zugangsprobleme*: auch die ausgefeiltesten Instrumente der Fremdkoordination können gerade bei konkreten Aufgaben an der Verweigerungshaltung der Mitarbeiter scheitern, indem das Autonomie-, Selbstverantwortungs- und Selbstgestaltungsbedürfnis der Mitarbeiter vernachlässigt wird.³²³

Selbstorganisation und Fremdorganisation können auf den *Prozeß des Organisierens* und auf dessen *Ergebnis* bezogen werden. Während in der klassischen, bürokratischen Organisationsgestaltung³²⁴ die Fremdorganisation sowohl für die Gestaltung des Prozesses als auch für die sich im Ergebnis einstellende Organisationsstruktur bevorzugt wird, setzt TQM vor allem auf Selbstorganisation im Ergebnis (z.B. teilautonome Arbeitsgruppen, Qualitätszirkel), während die Einführung fremdorganisiert bleibt. Dabei bezieht sich die Selbstorganisation im TQM vor allem auf die ausführende Ebene.

Natürlich setzt TQM auch ein gewisses Maß an Selbstorganisation im Prozeß explizit voraus, ebenso wie im Ergebnis eine formale Struktur mit klaren Verantwortlichen und fester Hierarchie angestrebt wird. Dies entspricht der Feststellung von Kieser, daß gerade die Durchsetzung von Selbstorganisation im Ergebnis in beachtlichem Maße auf Fremdorganisation angewiesen ist: „Voraussetzungen der Selbstkoordination müssen durch Fremdorganisation geschaffen werden“³²⁵. Selbstorganisation ist damit immer auch fremdorganisiert, entsprechend ist sie durch Fremdorganisation beschränkt und nie unbegrenzt.³²⁶

Auch das Mitunternehmertum entspricht dieser Vorstellung, indem entsprechende strukturelle Voraussetzungen für die Selbstkoordination geschaffen werden. Andererseits kann im Mitunternehmertum aber bereits im Prozeß konsequent auf Selbstorganisation gesetzt werden, wobei dann im Ergebnis sowohl Fremdorganisation als auch Selbstorganisation dominieren kann. Dabei fordert das Mitunternehmertum im Gegensatz zum TQM eine verstärkte Selbstorganisation für alle Ebenen in der Organisation.

Für das Humanressourcenmanagement bietet es sich an, mögliche Ausprägungen der Fremd- und Selbstorganisation im *Prozeß* und *Ergebnis* auf der Mitarbeiterebene, der Personalmanagementebene und der Organisationsebene zu unterscheiden:

³²³ Vgl. Staehle 1994, S. 536.

³²⁴ Vgl. zum Bürokratiemodell Weber 1972, S. 125 ff., S. 551 ff.

³²⁵ Kieser 1994, S. 218.

³²⁶ Vgl. Pongratz/Voß 1997, S. 35.

		Mitarbeiterebene		Personalmanagementebene		Organisationsebene	
		Fremdorganisation	Selbstorganisation	Fremdorganisation	Selbstorganisation	Fremdorganisation	Selbstorganisation
Ergebnis	Prozeß	fremdgesteuerte Entwicklung	Selbstentwicklung	vorgegebene Entwicklung von Personalmanagementinstrumenten, instrumentelles Commitment-Management	Partizipation bei der Entwicklung von Personalmanagementinstrumenten, Konsensus-Management	klassische Organisation	Organisationsentwicklung, evolutionäres Organisieren
	Ergebnis	vorgegebene Arbeitsabläufe und Aufgabenverteilung, Mit-Arbeiter	autonome Nutzung von Handlungsfreiräumen, Mitunternehmer, Intrapreneur	Personalmanagementinstrumente ohne Auswahlmöglichkeiten	Personalmanagementinstrumente mit Wahlmöglichkeiten (Flexibilisierung, Individualisierung, Cafeteria-Systeme)	Formalisierung, (Positions-, Prozeß- und Projekt-) Hierarchie	Netzwerkorganisation, teilautonome Gruppe, eigenverantwortliche Projektgruppe, virtuelle Organisation

Abbildung 48: Fremd-/Selbstorganisation beim Prozeß und Ergebnis im Humanresourcenmanagement³²⁷

Betrachtet man zunächst die *Mitarbeiterebene*, so setzt das Mitunternehmertum sowohl im Prozeß als auch im Ergebnis vorwiegend auf die Selbstorganisation. TQM setzt dagegen im Prozeß noch stärker auf die Fremdorganisation. Auf der *Personalmanagementebene* findet man ein ähnliches Muster. Das Mitunternehmertum setzt im Prozeß und im Ergebnis auf Selbstorganisation, TQM dagegen im Prozeß auf Fremdorganisation. Auf der *Organisationsebene* zeigt sich dagegen ein anderes Muster. Während das Mitunternehmertum sowohl im Prozeß und im Ergebnis auf Selbstorganisation setzt, ist bei TQM der Prozeß ebenfalls eher selbstorganisiert, während nun im Ergebnis stärker auf Fremdorganisation gesetzt wird. Das Mitunternehmertum setzt damit in stärkerem Maße auf Selbstorganisation als TQM.

Darüber hinaus läßt sich auch die Fremd-/Selbstorganisation im Ergebnis auf den Ebenen Individuum, Gruppe und Organisation unterscheiden. Hier zeigt sich der hohe Grad an Selbstorganisation im TQM und Mitunternehmertum im Vergleich zur Bürokratie, wobei im Mitunternehmertum die Selbstorganisation auch auf der Organisationsebene impliziert wird.

³²⁷ Eigene Darstellung.

Ebene	Bürokratie	TQM	Mitunternehmertum
Individuum	Fremdorganisiert: Vorgegebene Arbeitsabläufe	Selbstorganisiert: Autonome Nutzung von Handlungsfrei- räumen	Selbstorganisiert: Autonome Nutzung von Handlungsfrei- räumen
Gruppe	Fremdorganisiert: Vorgegebene Aufgabenverteilung	Selbstorganisiert: Teilautonome Gruppenarbeit oder eigenver- antwortliche Projektgruppe	Selbstorganisiert: Teilauto- nome Gruppenarbeit oder eigenverantwortliche Projekt- gruppe
Organisation	Fremdorganisiert: Vorgegebene Hierarchie	Fremdorganisiert: Vorgegebene Prozeßstrukturen	Selbstorganisiert: Selbstver- waltung, Dezentralisierung und Center-Strukturen

Abbildung 49: Grad der Selbstorganisation auf verschiedenen Ebenen³²⁸

Neben teilautonomen Gruppen kann eine Erhöhung der Selbstorganisation auch durch Partizipation, Delegation, kooperative Führung, Organisations- und Personalentwicklung, Selbstmanagement und Intrapreneurship erfolgen.³²⁹

Die strukturelle Ermächtigung (Empowerment) der Mitarbeiter zu erhöhter Selbstorganisation führt zu einer Verringerung der direkten Steuerungs- und Kontrollpotentiale des Managements, so daß zunächst auf die zweckdienliche Nutzung der Handlungsspielräume durch die Mitarbeiter vertraut werden muß. Neben einer strukturellen Unterstützung durch Personalmanagementinstrumente zur Verhaltenssteuerung über Motivierung und einer Unterstützung durch eine geeignete Personalgewinnung und -entwicklung³³⁰ wird dabei besonders auch auf die Verhaltenssteuerung über Kultur gesetzt.³³¹ Ziel letzterer ist die Selbstverpflichtung der Mitarbeiter (Commitment) als innere Kontrolle³³², damit die strukturell eingeräumten Freiräume in einer aus Sicht der Organisationsleitung gewünschten Richtung genutzt werden.

3.2.2.5 Zusammenfassung

Folgende Abbildung faßt die Unterschiede und Gemeinsamkeiten noch einmal auf der *Ebene des Humanressourcenmanagements* für die *Organisation* zusammen (Abbildung 50).

³²⁸ Vgl. Pongratz/Voß 1997, S. 37.

³²⁹ Vgl. Kanter 1983.

³³⁰ Vgl. Abschnitt 3.3.

³³¹ Vgl. Abschnitt 3.2.3.

³³² „Innere Kontrolle heißt, daß sich eine Person durch internalisierte Normen und Werte, durch Aneignung geltender Deutungsmuster oder Paradigmen und Entwicklung systemseitig geforderter Qualifikationen oder Kompetenzen selbstständig steuert, also externer Beeinflussungsmaßnahmen nicht (mehr) bedarf.“
Vgl. Türk 1981, S. 133.

	TQM-Organisation	Mitunternehmerische Organisation
Hierarchie	abgeflachte Hierarchie, Vernetzung durch Prozesse, moderate Formalisierung und Zentralisierung, erweiterte Handlungsspielräume, Karriere-motivation durch Prozeßhierarchie	flache Hierarchie, lose soziale Vernetzung, niedrige Formalisierung und Zentralisierung, erweiterte Handlungsspielräume, Karriere-motivation durch Projekthierarchie
Netzwerkorganisation	prozeßorientiertes Managementsystem, Push-System	„offenes“ Managementsystem, Pull-System
Segmentierung und Schnittstellenmanagement	Betonung des prozeßbezogenen Schnittstellenmanagements, Koordination über prozessuale Hierarchie	Betonung der Segmentierung, Koordination über (internen) Markt und soziale Netzwerke
Fremd-/Selbstorganisation	Selbstorganisation im Ergebnis und vor allem in der ausführenden Ebene (z.B. teilautonome Arbeitsgruppen, Qualitätszirkel)	Selbstorganisation im Prozeß und im Ergebnis und auf allen Ebenen (z.B. Team- und Projektarbeit)

Abbildung 50: Vergleich zwischen TQM-orientierter und mitunternehmerischer Organisation³³³

Wie auch bei der Strategie wird auch hier der tendenziell höhere Entwicklungsstand des Mitunternehmertums deutlich. Zum Teil ergänzen sich die beiden Konzepte auch gut, indem sie unterschiedliche Aspekte akzentuieren.

3.2.3 Kultur

Unter der Unternehmenskultur sollen hier die von den Unternehmensmitgliedern gemeinsam internalisierten und vertretenen Werte und Normen sowie die geteilten Denk- und Verhaltensmuster verstanden werden, die das konkrete Verhalten der Organisationsmitglieder prägen.³³⁴ Dabei kann die Unternehmensphilosophie als Kern der Unternehmenskultur verstanden werden.³³⁵ Diese Werte müssen nicht unbedingt schriftlich fixiert sein, allerdings geschieht dies häufig in Form von Leitbildern oder „Missions“. Sowohl TQM als auch Mitunternehmertum gehen prinzipiell von der Möglichkeit der organisationsweiten Steuerung und Etablierung von Werthaltungen und Handlungsmustern aus,³³⁶ damit die Organisationsmitglieder „von sich aus“ die ihnen zur Verfügung stehenden Handlungsfreiräume im

³³³ Eigene Darstellung.

³³⁴ Vgl. Heinen/Dill 1986, S. 207; Dülfer 1988, S. 4 f.; Sackmann 1991, S. 34.

³³⁵ Vgl. Sackmann 1983, S. 399; Kieser 1990, S. 162; Schein 1992.

³³⁶ Vgl. Egan 1994.

Sinne der Organisationsziele nutzen.³³⁷ In beiden Konzepten ist daher eine entsprechende Kulturgestaltung ein wesentlicher Bestandteil.³³⁸

Für den Vergleich in der Dimension der Kultur soll der folgende Bezugsrahmen verwendet werden, der zwischen Werthaltungen, der Stärke der Unternehmenskultur und der Kulturgestaltung unterscheidet (Abbildung 51):

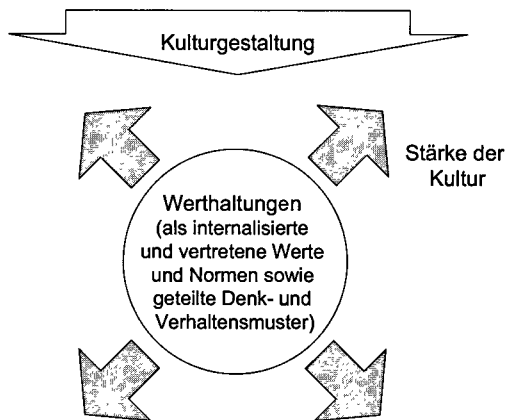


Abbildung 51: Bezugsrahmen der Kultur³³⁹

3.2.3.1 Werthaltungen

Die kulturellen Werthaltungen können zum Teil auch direkt aus den strategischen und organisatorischen Gestaltungsempfehlungen abgeleitet werden bzw. auch umgekehrt, was auf

³³⁷ Vgl. dazu auch Schein 1988.

³³⁸ Von den drei organisatorischen Kerngrößen Strategie, Organisation und Kultur ist letztere allerdings am schwierigsten zu beeinflussen, da sich Unternehmenskultur kaum planen und installieren läßt, sondern nur entwickeln und ergeben kann (vgl. Türk 1981, S. 71; Sandner 1988a). Ein gezielter Kulturwandel kann aufgrund des Dualitätsprinzips (vgl. Scholz 1994, S. 494 ff.) entweder als langfristiger evolutionärer Prozeß (vgl. Heinen/Dill 1986, S. 213; Wunderer 1995a, S. 43) oder als revolutionärer Umbruch in drei Phasen (vgl. Lewin 1947, S. 5 ff.) erfolgen:

1. Auftauphase. Sie geht mit einem plötzlichen Kulturschock für die Mitarbeiter einher. Sie kann entweder durch extremes Angstgefühl oder durch erhöhtes Vertrauen bei den Mitarbeitern eingeleitet werden.
2. Veränderungsphase. Hier erfolgt der Wechsel des Wertesystems für die Mitarbeiter.
3. Stabilisierungsphase. Hier wird das neue Wertesystem verankert. Spätestens jetzt ist wieder eine angstfreie Grundatmosphäre herzustellen. (Vgl. Scholz 1994, S. 521 f.)

³³⁹ Eigene Darstellung.

den engen Bezug zwischen Strategie, Organisation und Kultur hinweist. Inhaltlich lassen sich die Werthaltungen der beiden Konzepte wie folgt differenzieren (Abbildung 52).³⁴⁰

	TQM-orientierte Werthaltungen	Mitunternehmerische Werthaltungen
Ziel	- Qualität (Nutzen und Fehlerfreiheit) - Wettbewerbs- und Kundenausrichtung	- Problemlösungs- und Umsetzungsorientierung - Wettbewerbs- und Kundenausrichtung
Zusammenarbeit	- Prozeßorientierung - Empowerment	- kooperative Selbstorganisation und Sozialkompetenz - Subsidiarität und Delegation
Verhalten	- unbürokratisch, Kooperation	- unbürokratisch, Konkurrenz und Kooperation
Veränderung	- kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung	- Wandel und Transformation
Fokus	- Meß- und Bewertungsorientierung	- Leistungs- und Ergebnisorientierung
Entwicklung	- Schulung und Weiterbildung	- Selbstverantwortung im Entwicklungsprozeß (Selbstentwicklung)
Rituale und Symbole	- qualitätsorientiert (z.B. interne Qualitätsauszeichnungen)	- unternehmerisch (z.B. interne Innovationspreise)
Vorbilder	- z.B. 100 % Fehlerfreiheit	- z.B. Gründungsunternehmer

Abbildung 52: TQM-orientierte und mitunternehmerische Werthaltungen³⁴¹

Beide Konzepte betonen dabei eine *wertorientierte Einbindung*, die allerdings auf zum Teil unterschiedlichen Werten beruht: Im TQM sind diese eher objekt-, im Mitunternehmertum eher subjektbezogen. Dabei sind die Attribute mitunternehmerisch und qualitätsorientiert in jedem Unternehmen als Basis der von den Mitgliedern geteilten und von den Kunden verlangten Werthaltungen und Ansprüchen zu verstehen.³⁴²

Ein wesentliches Element des TQM und des Mitunternehmertums ist *eine positive Lernkultur*, die die Innovationsfähigkeit unterstützt. Im Gegensatz zum Wandel erster Ordnung, der sich als rein quantitatives Wachstum charakterisiert (Organizational Development), setzen beide Konzepte auf einen Wandel zweiter Ordnung, der sich als qualitative Entwicklung auszeichnet (Organizational Transformation).³⁴³ Träger organisationaler Lernprozesse sind in beiden Konzepten nicht einzelne Individuen oder eine bestimmte elitäre Gruppierung (Unternehmensleitung) stellvertretend für die gesamte Organisation, sondern das Unter-

³⁴⁰ Vgl. auch Hartwich 1992, S. 171 ff.; Lux 1996, S. 298; Seghezzi 1996, S. 181 ff.; Kanji/Yui 1997, S. 417 ff.

³⁴¹ Eigene Darstellung. Vgl. auch prinzipiell Wunderer 1995a, S. 43.

³⁴² Vgl. Hildebrandt/Kristensen/Kanji/Dahlgaard 1991.

³⁴³ Vgl. Staehle 1994, S. 849 ff.

nehmenskollektiv bzw. die verschiedenen Gruppierungen des Unternehmens.³⁴⁴ Dabei werden meist auch drei Lerntypen unterschieden, die als Effizienzlernen, Effektivitätslernen und Metalernen konzeptioniert werden können.³⁴⁵

Neben *Kooperation*, wie im TQM, ist gerade auch *Konkurrenz* eine zentrale Komponente der mitunternehmerischen Kultur. Interner Wettbewerb ist dabei innerhalb der Organisation häufig anzutreffen, um ein positives Spannungsfeld zwischen Kooperation und Konkurrenz zur Verbesserung der Leistung aufzubauen.³⁴⁶ Die Balance zwischen Kooperation und Konkurrenz als Win-Win-Situation ist durch das Management sorgfältig sicherzustellen, da die konkurrente Kooperation sehr leicht zum Bruch der Vertrauenskultur führen kann, wie folgende Verhaltensgrundsätze zeigen:

Sei teamfähig	- aber setz Dich durch
Sei kooperativ	- aber stich Deine internen Konkurrenten aus
Identifiziere Dich mit dem Ganzen	- aber belohnt wird nur Deine individuelle Leistung
Verhalte Dich gemeinschaftsdienlich	- aber optimiere Deine Selbstdarstellung, schließlich muß man Dich ja beurteilen

Abbildung 53: Mikropolitische Verhaltensgrundsätze zur Teamfähigkeit³⁴⁷

Im Extremfall müssen die Mitarbeiter dabei so tun, als ob sie kooperativ sind, da sie über die Leistungsbeurteilung sogar mit den anderen bezüglich ihres Kooperationsverhaltens konkurrieren. Verhaltenskonflikte sind damit programmiert.³⁴⁸ Der Unternehmenskultur kommt dabei im TQM und im Mitunternehmertum die Aufgabe zu einerseits eine Vertrauenskultur zu beinhalten und andererseits eine ausreichende interne Wettbewerbssituation zu erzeugen, um ein entsprechendes Leistungsverhalten zu begünstigen.

Eine erfolgreiche Kultur zeichnet sich im TQM und im Mitunternehmertum durch die Offenheit der Organisation aus, die eine Lockerung der traditionellen Hierarchie bedingt. Damit einhergehend ist ein hohes Maß an informeller Kommunikation. In beiden Konzepten wird damit ein erhöhtes Vertrauen und Verstehen befürwortet. Auch dem Urteil des Kunden wird im TQM und im Mitunternehmertum großes Gewicht beigemessen. Durch einen engen, frühzeitigen Kundenkontakt werden kontinuierliche Verbesserungen und kleine Innovationen gefördert.

³⁴⁴ Vgl. Kremmel 1996, S. 120 ff.

³⁴⁵ Vgl. Argyris/Schön 1978; Kremmel 1996, S. 127 ff. Argyris/Schön unterscheiden beispielsweise „single-loop-“, „double-loop-“ und „deutero-learning“.

³⁴⁶ Vgl. Churchill/Muzyka 1994, S. 11.

³⁴⁷ Vgl. Sprenger 1995a, S. 226 ff.; vgl. dazu auch Neuberger 1995a.

³⁴⁸ Vgl. Sprenger 1995a, S. 226 ff.

Durch die aktive Verantwortungsübernahme der Mitarbeiter können diese ihre eigenen Vorstellungen und Problemlösungen in den Verbesserungsprozeß mit einbringen. Der Mitarbeiter sieht sich selbst nicht als „Rad im Getriebe“, der nur Anweisungen befolgen muß, um zu funktionieren, sondern er übt konstruktive Kritik und zeigt unternehmerisches Verhalten. Ziel ist dabei in der TQM-Kultur die ständige Verbesserung als Voraussetzung für Erfolg, in der mitunternehmerischen Kultur der mitunternehmerische Erfolg. Dazu setzt TQM auf eine starke Meß- und Bewertungsorientierung, das Mitunternehmertum konkreter auf Leistungs- und Ergebnisorientierung.

Im Bereich Mitarbeiterentwicklung setzt TQM stark auf Schulung und Weiterbildung, das Mitunternehmertum dagegen auf die Selbstverantwortung der Mitarbeiter im Entwicklungsprozeß. Damit ermöglicht das Mitunternehmertum eine bessere Handhabung des Wandels, der in der mitunternehmerischen Kultur als Chance und nicht nur als eine zu bewältigende Herausforderung verstanden wird. Nicht das Bewahren von Stabilität und Kontinuität, sondern die stetige Veränderung und die damit einhergehende Flexibilität und Kreativität sind damit das Charakteristikum dieser Kultur. Im TQM ist nicht Wandel und Transformation das Ziel, sondern die kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung..

Im Mitunternehmertum steht der „*Don't Rock the Boat*“-Philosophie³⁴⁹ einer strukturbewahrenden Risikoaversion die Bereitschaft zum kontrollierten Risiko gegenüber, die zusammen mit der Toleranz gegenüber Fehlern neue mitunternehmerische Initiativen unterstützt. Im TQM gibt es keine explizite Aussage zur Risikoeinstellung, beim Fehlerverständnis dominiert die Null-Fehler-Mentalität³⁵⁰ zur Eliminierung aller Fehler, im Gegensatz zur Ansicht des Mitunternehmertums, daß Fehler ein fester Bestandteil der Arbeit sind.^{351 352}

³⁴⁹ Vgl. Ansoff 1979, S. 120.

³⁵⁰ Bei repetitiven Vorgängen: „Schlimm ist, den gleichen Fehler zweimal zu machen.“ Vgl. auch Sprenger 1995a, S. 189 ff.

³⁵¹ Letzteres entspricht etwa dem „bürokratischen“ Sprichwort: „Wer *wenig* arbeitet, macht *wenig* Fehler. Wer *viel* arbeitet, macht *viele* Fehler. Wer gar *nicht* arbeitet, macht *keine* Fehler!“ Dazu Sprenger 1995a, S. 192: „Null-Fehler-Programme sind Null-Verantwortungs-Programme. [...] Wer glaubt im Ernst, daß Mitarbeiter unternehmerisch handeln, wenn die geheime Spielregel im Unternehmen lautet: Vermeide Fehler um jeden Preis!“

³⁵² Das Risikoprobem beschränkt sich nicht nur auf das Personalmanagement. So wird bei Investitionsentscheidungen häufig nur die Rendite betrachtet, ohne dabei das Risiko z.B. in einem Risk-Return-Portfolio mit einzubeziehen

Kulturart	Zeitperspektive	Ausrichtung	Risikoeinstellung	Hauptslogan
„stable“	Vergangenheit	introvertiert	risikoaversiv	„don't rock the boat“
„reactive“	Gegenwart	introvertiert	risikominimierend	„roll with the punches“
„anticipating“	bekannte Zukunft	extrovertiert-introvertiert	bekanntes Risiko eingehend	„plan ahead“
„exploring“	unbekannte Zukunft	extrovertiert	Trade-off Risiko-Nutzen	„be where the action is“
„creative“	neuartige Zukunft	extrovertiert	Risikofreude	„invent the future“

Abbildung 54: Beispiel für zeitinduzierte Organisationskultur nach Ansoff³⁵³

TQM kann dabei idealtypisch der Kulturart „anticipating“ bzw. „exploring“ zugeordnet werden, im Vergleich dazu zeichnet sich Mitunternehmertum durch eine noch höhere Risikofreudigkeit aus, was der Kulturart „exploring“ bzw. „creative“ entspricht.

Dabei führt die in beiden Konzepten implizierte Teamarbeit im Vergleich zu Individuen auch zu einer erhöhten Risikobereitschaft durch das gruppenspezifische Risky-Shift-Phänomen, für das es vier Erklärungsansätze in der Literatur gibt:³⁵⁴

1. Verteilung von Verantwortung: Ein höheres Risiko wird eingegangen, da bei einem Fehlschlag die Verantwortung auf alle Teammitglieder verteilt ist.
2. Höheres Informationsniveau: Die Diskussion in der Gruppe erhöht die Vertrautheit mit dem Problem, wodurch Unsicherheit reduziert und die Risikoneigung erhöht wird.
3. Risikobereiter Gruppenführer: Ein risikobereites Gruppenmitglied beeinflusst als informeller Führer die übrige Gruppe.
4. Risikofreudigkeit als kultureller Wert: Wenn Risikofreudigkeit ein sozialer Wert ist, dann versucht man in der Gruppe auch bei konservativer Einstellung dieses Ideal zu erreichen.

Das Qualitätsbewußtsein im TQM zeichnet sich durch das Konzept der „Big Quality“ aus, wodurch die Qualität nicht nur auf Produkte oder Dienstleistungen bezogen wird („Little Quality“), sondern auch auf die eigene Arbeit, die Prozesse und das Unternehmen und prinzipiell eine hohe Qualität angestrebt wird. Im Mitunternehmertum existiert keine Aussage zum Qualitätsverständnis. Dagegen eignen sich für das Mitunternehmertum besonders unternehmerisch handelnde Organisationsmitglieder als Vorbild, wie z.B. die Gestalt des

³⁵³ Vgl. Ansoff 1979, S. 120.

³⁵⁴ Vgl. Schneider 1975, S. 230 ff.; Staehle 1994, S. 271 ff.

Gründungsunternehmers. Dazu können auch Qualitätsauszeichnungen bzw. Innovationspreise zur Kulturunterstützung als fester Bestandteil in die Organisation integriert werden.

3.2.3.2 Stärke der Unternehmenskultur

Werte und gewünschte Verhaltensweisen werden auf vielfältige Weise vermittelt, stabilisiert und weiterentwickelt. Führungskräfte können z.B. Ereignisse in der Arbeitsgruppe durch Bezugnahme auf die Unternehmensphilosophie in einen weiteren Zusammenhang stellen und ihnen dadurch Sinn vermitteln, indem sie für die Mitarbeiter verständlich und vernünftig erscheinen. Dabei intensivieren sie die Einbindung der Mitarbeiter in die Unternehmung, indem sie die Identifikation mit der Unternehmung fördern und die Motivation erhöhen. Dadurch wird auch die Kooperation zwischen Abteilungen unterstützt, da aufgrund der generellen Zielvorstellungen die Verständnisprobleme abnehmen.³⁵⁵ Aber auch durch Anekdoten, Slogans, Rituale und Symbole kann Kultur vermittelt werden.³⁵⁶

Eine TQM-Kultur oder eine mitunternehmerische Kultur kann immer nur einen Teil der gesamten Unternehmenskultur betreffen, da auch andere Elemente, die nicht vom verwendeten Managementkonzept abhängen, wie z.B. die Branche oder die nationale Kultur, Einfluß auf die Unternehmenskultur nehmen.³⁵⁷ Des weiteren ist zu vermuten, daß die beiden Konzepte nicht zu allen betrachteten Kulturelementen eine spezifische Ausprägung bedingen.

Sowohl TQM als auch Mitunternehmertum implizieren eine starke Unternehmenskultur als TQM- bzw. mitunternehmerische Kultur.³⁵⁸ „A strong culture is a system of informal rules that spell out how people are to behave most of the time. [...] A strong culture enables people to feel about what they do, so they are more likely to work harder.“³⁵⁹ Dabei erfüllt eine starke Kultur vier Funktionen (*effiziente Homogenität*):³⁶⁰

- Koordinationsfunktion: Sie steuert das Verhalten der Mitarbeiter über die Festlegung von Handlungsabläufen und die Definition der Handlungsfreiräume
- Motivationsfunktion: Sie vermittelt den Mitarbeitern den Sinn der Arbeit und steigert dadurch deren Leistungsbereitschaft

³⁵⁵ Vgl. Kieser 1990, S. 162 f.

³⁵⁶ Vgl. dazu ausführlich Kremmel 1996, S. 45 ff.

³⁵⁷ Vgl. z.B. Lux 1996, S. 310 ff.

³⁵⁸ Vgl. Churchill/Muzyka 1994, S. 11.

³⁵⁹ Deal/Kennedy 1982, S. 15 f.

³⁶⁰ Vgl. Deal/Kennedy 1982; Dill/Hügler 1987, S. 141 ff.

- Identifikationsfunktion: Sie schafft ein Potential für eine Zugehörigkeit der Mitarbeiter zur Organisation
- Profilierungsfunktion: Sie ermöglicht die Abgrenzung zu anderen Organisationen.

Außerdem führt eine starke Kultur zur Erhöhung der wirtschaftlichen Effektivität und z.B. durch geringere Fluktuationsraten und Abwesenheitsquoten zu einer Steigerung der Verhaltenseffektivität.³⁶¹ Andererseits können starke Kulturen auch negative Effekte beinhalten, da die Gefahr besteht, daß das organisationskulturell verankerte Wertesystem zur alles beherrschenden Kraft wird und damit Änderungen in der Umwelt nicht mehr wahrgenommen werden (*mangelnde kreative Heterogenität*).³⁶²

Im Mitunternehmertum wird die Ambivalenz zwischen effizienter Homogenität und kreativer Heterogenität durch die Verankerung der Innovationsbereitschaft in der Unternehmenskultur als unternehmerisches Denken und Handeln überwunden. Auch TQM enthält Elemente, wie die kontinuierliche Verbesserung und das Lernverhalten, die die kreative Heterogenität fördern helfen.

Darüber hinaus können die kulturellen Werte der beiden Konzepte auch als Teil des kulturellen Kerns der Organisation verstanden werden. Die Heterogenität wird dabei durch die verschiedenen individuellen Werte der Organisationsmitglieder gewährleistet. Lediglich unerwünschte, „*verbotene*“ Werte werden durch die Organisation nicht toleriert (Abbildung 55).

³⁶¹ Vgl. Albert/Silverman 1984a; Albert/Silverman 1984b.

³⁶² Vgl. Schreyögg 1989, S. 95 ff.

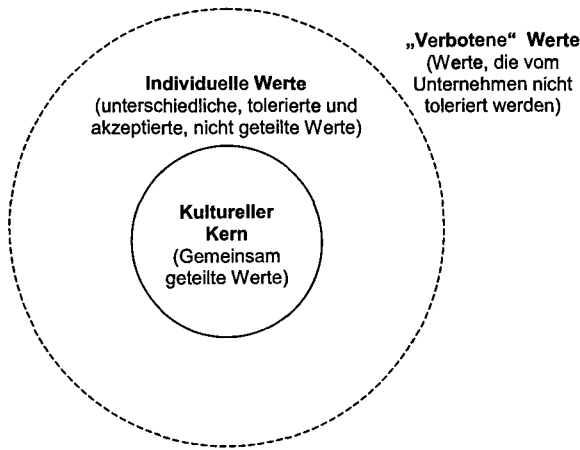


Abbildung 55: Kultureller Kern als Basis der Unternehmenskultur³⁶³

Darüber hinaus hat ein Unternehmen meist nicht nur *eine* Unternehmenskultur, sondern eine Reihe von Subkulturen, die vom Funktionsbereich oder dem Betriebsstandort abhängen.³⁶⁴ Entscheidend ist dabei, daß die Prinzipien des TQM bzw. des Mitunternehmertums im Bewußtseins und als Denkhaltung beim Management und bei den Mitarbeitern aufgenommen werden.

Der Zusammenhang der Organisationskultur zur Führung³⁶⁵ und zur Leistung³⁶⁶ wurde intensiv untersucht. Kotter und Heskett³⁶⁷ untersuchen den Zusammenhang zwischen der Stärke der Kultur und dem Unternehmenserfolg, dabei gehen sie davon aus, daß die leistungsschwachen Unternehmen entweder einen schlechten Fit zwischen der Geschäftsstrategie und der Unternehmensumwelt oder zwischen der Geschäftsstrategie und Unternehmenskultur aufweisen. Die Kultur wird dabei in engem Zusammenhang zur Strategie gesehen. Aufgrund sich ändernder Umweltsituationen sind danach vor allem starke adaptive Kulturen erfolgreich.

³⁶³ Eigene Darstellung.

³⁶⁴ Vgl. z.B. Peters/Waterman 1982; Schein 1996, S. 9 ff.; Hinterhuber 1996, S. 237.

³⁶⁵ Vgl. Schein 1992.

³⁶⁶ Vgl. Kotter/Heskett 1992.

³⁶⁷ Vgl. Kotter/Heskett 1992.

	<i>Adaptive Corporate Cultures</i>	<i>Unadaptive Corporate Cultures</i>
<i>Core Values</i>	Most employees care deeply about customers, stockholders, and employees. They also strongly value people and processes that can create useful change (e.g., leadership up and down the management hierarchy)	Most employees care mainly about themselves, their immediate work group, or some product (or technology) associated with that work group. They value the orderly and risk-reducing management process much more highly than leadership initiatives
<i>Common Behavior</i>	Employees pay close attention to all their constituencies especially customers and initiate change when need to serve their legitimate interests, even if it entails taking some risks	Employees tend to behave somewhat insularly, politically, and bureaucratically. As a result, they do not change their strategies quickly to adjust to or take advantage of changes in their business environments

Abbildung 56: Adaptive versus unadaptive Unternehmenskulturen³⁶⁸

Sowohl TQM als auch das Mitunternehmertum implizieren dabei adaptive Unternehmenskulturen, wobei das Mitunternehmertum noch stärker als das TQM auf die Adaptivität möglichst aller Mitarbeiter und nicht nur der Führungskräfte setzt.

3.2.3.3 Kulturgestaltung

TQM setzt auf die Kulturgestaltung durch Führungskräfte, was sich besonders im amerikanischen MBNQA-Award, aber auch im EFQM-Modell niederschlägt.³⁶⁹ Dagegen betont das Mitunternehmertum gerade auch die Bedeutung der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur bei genereller Betonung der strukturellen Führung. Das Führungsverhalten der Führungskräfte zeichnet sich in der TQM-Kultur und in der mitunternehmerischen Kultur durch das „Vorleben“ aus, wobei auch ein offener Informationsaustausch quer über die Hierarchie hinweg erfolgt. Besonders im TQM sucht dazu das Management bewußt den Kontakt zu allen Mitarbeitern und unterstützt so die Offenheit der Organisation.

Im TQM wird Kultur damit als Instrument der Unternehmensführung verstanden, die mittels eines geeigneten Kulturmanagements in gewünschter Richtung zu beeinflussen ist.³⁷⁰ So läßt sich dann ein Sollprofil der Unternehmenskultur definieren, daß z.B. mit Hilfe einer Mitarbeiterumfrage überprüft werden kann. Entsprechende Abweichungen lassen sich dann durch eine gezielte Kulturbeeinflussung reduzieren (Abbildung 57).³⁷¹

³⁶⁸ Vgl. dazu auch Kotter/Heskett 1992, S. 51, die sich allerdings nur auf Manager beziehen.

³⁶⁹ Vgl. Abschnitt 2.1.

³⁷⁰ Vgl. auch Reger/Gustafson/Demarie/Mullane 1994, S. 565 ff.

³⁷¹ Vgl. Hinterhuber 1996, S. 238 ff.

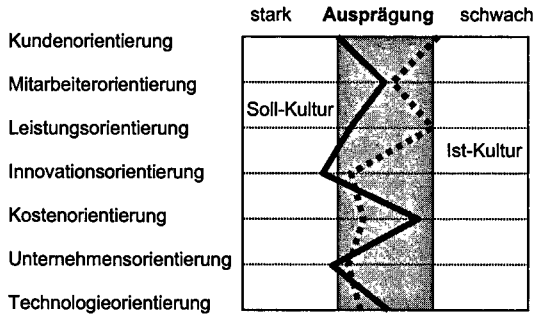


Abbildung 57: Beispiel für einen Vergleich der Soll- und der Ist-Kultur³⁷²

Auch im Mitunternehmertum kommt dem Kulturmanagement eine große Bedeutung zu.³⁷³ Allerdings wird hier der instrumentale Charakter der Unternehmenskultur im erhöhten Maße durch ein Kulturverständnis erweitert, das auch für die Kultur das Prinzip der Selbstorganisation betont. Dadurch rücken im Mitunternehmertum auch stärker *autopoietische*³⁷⁴ und *(mikro-)politische*³⁷⁵ Sichtweisen in den Mittelpunkt, wodurch den Organisationsmitgliedern ein größerer Mitgestaltungsspielraum zukommt. Entsprechend bietet es sich hier auch an, die Kulturausprägungen nach verschiedenen Mitarbeitergruppen, wie z.B. Führungskräften und Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung oder nach verschiedenen Abteilungen zu differenzieren.³⁷⁶

3.2.3.4 Zusammenfassung

Folgende Abbildung faßt die Unterschiede und Gemeinsamkeiten noch einmal der *Ebene des Humanressourcenmanagements* für die *Kultur* zusammen (Abbildung 58):

³⁷² Vgl. Deal/Kennedy 1982; Kremmel 1996, S. 179 ff..

³⁷³ Vgl. Kuhn 1997, S. 207, S. 209 f.

³⁷⁴ Vgl. Kremmel 1996, S. 260 ff.

³⁷⁵ Vgl. Ulrich 1984; Kuhn 1997, S. 210; Neuberger 1995b.

³⁷⁶ Vgl. dazu z.B. die Vorgehensweise bei Gerig 1998, S. 294; S. 303.

	TQM-Kultur	Mitunternehmerische Kultur
Werthaltungen	z.B. Qualitätsorientierung, Kundenorientierung, Prozeßorientierung, Empowerment, unbürokratisch, Kooperation, kontinuierliche Verbesserung, Meß- und Bewertungsorientierung ...	z.B. Innovationsorientierung, Kundenorientierung, Sozialkompetenz, Subsidiarität, unbürokratisch, Konkurrenz und Kooperation, Wandel und Transformation, Leistungs- und Ergebnisorientierung ...
Stärke der Kultur	stark, vor allem von Führungskräften ausgehend	stark, von Führungskräften und Mitarbeitern getragen
Kulturge- staltung	bedeutendes Instrument des Managements, Vorleben durch die Führungskräfte	Instrument des Managements, Vorleben durch die Führungskräfte, aber auch Selbstentwicklung der Kultur

Abbildung 58: Vergleich der TQM- und mitunternehmerischen Kultur³⁷⁷

Die beiden Konzepte weisen damit auch in der Dimension Kultur viele Gemeinsamkeiten auf, wobei sie sich zum Teil auch gut ergänzen.

3.2.4 Zwischenfazit

Der Vergleich auf der Ebene des Humanressourcenmanagements in den drei Dimensionen Strategie, Organisation und Kultur konnte viele Gemeinsamkeiten zwischen den beiden Konzepten aufzeigen. Dabei erscheint der Entwicklungsstand des Mitunternehmertums etwas weiter in Richtung Selbstmanagement und Selbstorganisation fortgeschritten.

Folgende Abbildung faßt die wesentlichen Unterschiede und Gemeinsamkeiten der beiden Konzepte noch einmal knapp in den drei Dimensionen zusammen (Abbildung 59).³⁷⁸

³⁷⁷ Eigene Darstellung. Vgl. auch Bitzer 1991, S. 37; Renner 1994; Powell 1995; Seghezzi 1996.

³⁷⁸ Zum Vergleich ist auch noch die Bürokratie eingeordnet worden.

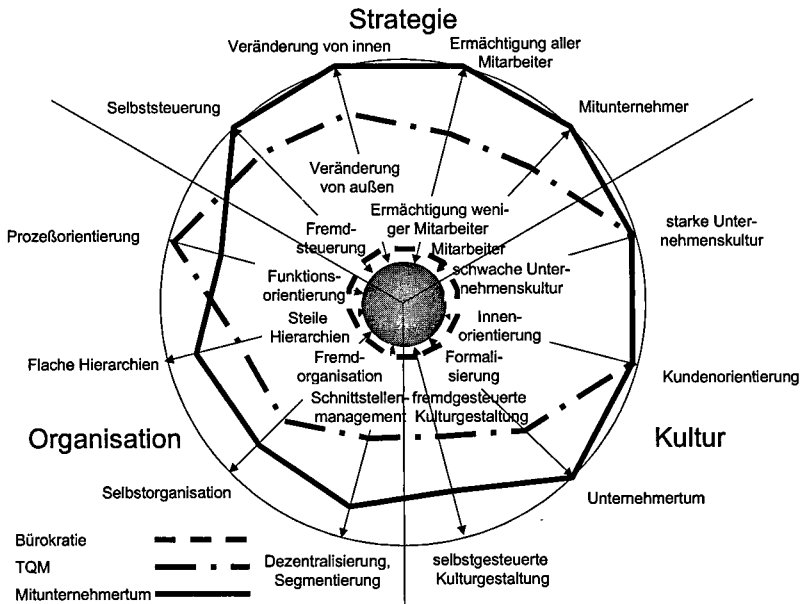


Abbildung 59: Vergleich von TQM und Mitunternehmertum³⁷⁹

Das Mitunternehmertum weist damit in fast allen Punkten eine weiter außen liegende Konfiguration auf, die mit einer höheren Wandlungsfähigkeit aufgrund geringerer struktureller Steuerung im Vergleich zum TQM einhergeht. Gleichzeitig markieren die beiden Konzepte TQM und Mitunternehmertum damit ein Spannungsfeld, das sich zum Beispiel mit dem Ansatz von Evans/Doz handhaben läßt.³⁸⁰

3.3 Ebene der Instrumente des Humanressourcenmanagements

Auf der Ebene der Instrumente des Humanressourcenmanagements ist die Ausrichtung der personalwirtschaftlichen Aufgabenfelder in beiden Konzepten zu diskutieren. Dabei bietet sich grundsätzlich die Unterscheidung zwischen dem interaktionellen und dem strukturellen HRM als *Mitarbeiterführung* (Abschnitt 3.3.1) und *Personalmanagement* an (Abschnitt

³⁷⁹ Eigene Darstellung. Vgl. dazu auch die Vorgehensweise bei Seghezzi 1995, S. 93; Seghezzi/Binder 1995, S. 457.

³⁸⁰ Vgl. Evans/Doz 1989; Evans/Doz 1992.

3.3.2 und 3.3.3). Beim Personalmanagement kann weiter zwischen der *inhaltlich-funktionalen* und der *methodisch-instrumentellen* Gestaltung unterschieden werden.³⁸¹

Die drei Abschnitte Mitarbeiterführung, inhaltlich-funktionale und methodisch-instrumentelle Gestaltung des Personalmanagements werden jeweils mit einer tabellarischen Zusammenfassung abgeschlossen. Den Abschluß der Diskussion der Instrumente des Humanresourcenmanagements bildet ein Zwischenfazit.

3.3.1 Mitarbeiterführung

Im TQM existieren nur wenige spezifische Aussagen zur Ausgestaltung der Mitarbeiterführung als interaktionellem HRM, die meist unter dem Stichwort Empowerment diskutiert werden.³⁸² Dagegen setzt das Mitunternehmertum auf ein ausdifferenziertes Führungskonzept, das spezifische Implikationen für die Gestaltung des HRM und damit auch der interaktionellen Führung beinhaltet. Dazu läßt sich folgender Bezugsrahmen verwenden, der zwischen Führungsphilosophie, Führungsstil, einem zielorientierten Management-by-Objectives, Führungsrollen und konzeptspezifischen Methoden unterscheidet (Abbildung 60):

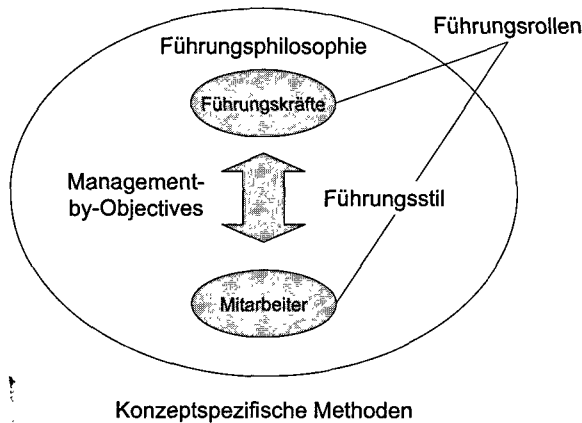


Abbildung 60: Bezugsrahmen für die Mitarbeiterführung³⁸³

³⁸¹ Vgl. auch Abschnitt 2.3.

³⁸² Vgl. Zink 1995, S. 307 ff.; Juhl/Kristensen/Dahlggaard/Kanji 1997, S. 103 ff.

³⁸³ Eigene Darstellung.

3.3.1.1 Führungsphilosophie

Die Führungsphilosophie im TQM beinhaltet ausgehend von den TQM-Prinzipien eine kooperative, offene Zusammenarbeit. Die Übertragung der Kunden- und der Prozeßorientierung auf das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Geführten und zwischen Kollegen impliziert ein Führungsverständnis, bei dem die Mitarbeiter (und konsequenterweise auch die Vorgesetzten) als interne Kunden verstanden werden und entsprechend als solche zu behandeln sind. Im Mitunternehmertum liegt ein ähnliches Verständnis aufgrund der Betonung der sozialen Netzwerke und der internen Märkte vor, hier liegt die Motivation dafür in der Aufrechterhaltung langfristiger Kooperationsbeziehungen.

In beiden Konzepten nimmt entsprechend auch die *Führung durch Vorbild* eine besondere Stellung ein,³⁸⁴ was auch der *goldenen Regel der Führung* entspricht. Kritisch ist dazu anzumerken, daß die Vorbildfunktion vor allem der Führungskräfte (über die transformationale Führung) letztlich dem Prinzip der *Selbstverantwortung* zuwider läuft, da die Mitarbeiter auf diese Weise nicht zum kritischen, eigenständigen Denken und Handeln, sondern zur bloßen Imitation des Führerverhaltens ermuntert werden.³⁸⁵

Im Mitunternehmertum unterstützt die Mitarbeiterführung die Schaffung von Handlungsspielräumen bei der Entscheidungsfindung und -durchführung als eine Voraussetzung für den Aufbau individueller Selbstkontrolle (Selbstmanagement), die bei Zielkongruenz personale Führung und Fremdkontrolle ersetzen kann. Die individuelle interaktionelle Führung ergänzt dabei auch die allgemeine strukturelle Führung in dem Maße, als die Identifikationsprozesse das Ziel verfolgen, nicht hochidentifizierte Konformisten, sondern kreative Individualisten zu formen.³⁸⁶

Durch die Betonung der strukturellen Führungskomponente in beiden Konzepten wird die Mitarbeiterführung als fremdbestimmte Einflußnahme zu großen Teil substituiert. Entsprechend betont die Mitarbeiterführung in beiden Konzepten stark die wechselseitige soziale Einflußnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben. Allerdings liegt bei der Führungsphilosophie im Mitunternehmertum ein größeres Maß an Selbststeuerung im Vergleich zum TQM vor.

³⁸⁴ Vgl. Seghezzi 1996, S. 181 f.; Wunderer/Gerig/Hauser 1997, S. 26.

³⁸⁵ Vgl. Sprenger 1995a, S. 137 ff.

³⁸⁶ Vgl. Stachle 1994, S. 545.

3.3.1.2 Führungsstil

Ausgehend von der Führungsphilosophie ist der Führungsstil in beiden Konzepten kooperativ, wobei vor allem auch im Mitunternehmertum ein hohes Maß an Autonomie im Vordergrund steht (Abbildung 61).³⁸⁷

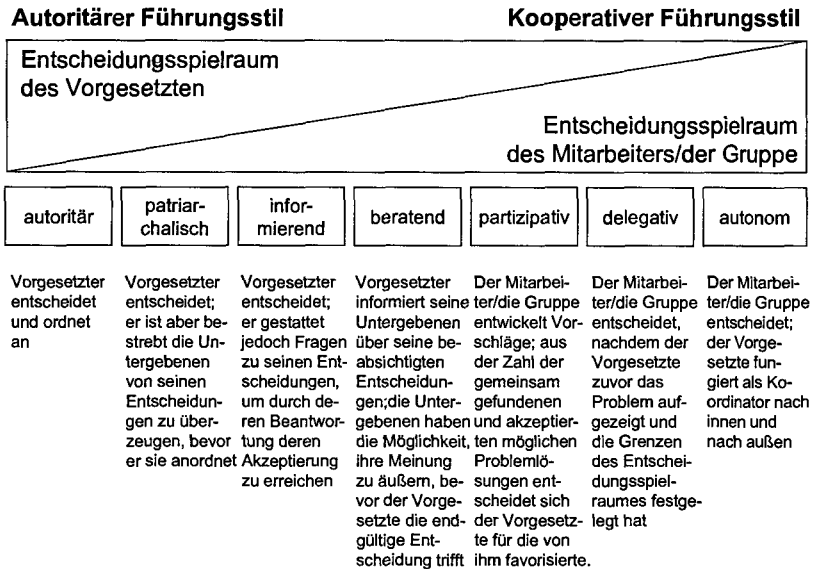


Abbildung 61: Spektrum entscheidungsorientierter Führungsstile³⁸⁸

Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die partizipative, prosoziale Komponente der Führung, die in beiden Konzepten, z.B. über Coaching und Mentoring, an Bedeutung gewinnt.³⁸⁹ Bei Problemen im Rahmen der Entscheidungsvorbereitung des Geführten gibt der Führende dann keine konkreten Hilfestellungen zur Sache, sondern er überläßt dem Geführten die Entscheidungsfreiheit. Dabei kann der Führende seine Ansichten und Anregungen weitergeben, ohne jedoch bewußt Einfluß auszuüben. Voraussetzung für eine solche Verhaltensweise ist eine ausreichende Information, Qualifikation und Motivation des Geführten. In beiden Konzepten steht dabei immer auch die Entwicklung der Mitarbeiter zu

³⁸⁷ Vgl. z.B. Portatius 1995, S. 967; Lux 1996, S. 173.

³⁸⁸ Vgl. Tannenbaum/Schmidt 1958, S. 96; vgl. auch Wunderer 1997a, S. 180.

³⁸⁹ Vgl. dazu auch die Führungsstiltypologie von Wunderer 1997a, S. 182.

einem höheren TQM-orientierten bzw. mitunternehmerischen Reifegrad im Hintergrund,³⁹⁰ was auch durch eine Betonung der sechs Prinzipien der Führung als Mitwissen, Mitfühlen, Mitdenken, Mitentscheiden, Mithandeln, Mitverantworten konzeptionalisiert werden kann.

Das Mitunternehmertum setzt dabei im Vergleich zu TQM auf eine stärkere Mitarbeiterbindung (Abbildung 62).

	TQM	Mitunternehmertum
Teams	Problem-lösende Arbeitsgruppen	Selbst-managende Teams
Feedback	Kundenfeedback, Quality Levels	Leistung der Geschäfts- und Organisationseinheiten
Implementationsprozeß	eher Top-down	eher Bottom-up
Bevorzugte Arbeitsgestaltung	eher vereinfacht und standardisiert	eher abwechslungsreich und angereichert
vorherrschende Ausrichtung	Betonung der Qualität, vorgegebene (TQM-)Instrumente	Gruppen- und Führungsprozesse, motivationale Ausrichtung

Abbildung 62: Unterschiede zwischen TQM und Mitunternehmertum³⁹¹

Allerdings entwickelte sich auch TQM in der Vergangenheit verstärkt in Richtung einer höheren Mitarbeiterbindung. Darüber hinaus zeichnet es sich in der Praxis ab, daß eigenständige TQM-Programme und Initiativen mehr und mehr in das alltägliche Management integriert werden, so daß die Bedeutung solcher Programme verringert wird, auch wenn die damit verbundenen Methoden und Ansätze weiterhin eingesetzt werden.³⁹² Insgesamt betont der Führungsstil im Mitunternehmertum in stärkerem Maße als im TQM den Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter.

3.3.1.3 Management-by-Objectives

Typisch für das Mitunternehmertum ist die Verwendung eines Management-by-Objectives-Konzepts als delegativ-transaktionaler Führungsstil. Auch ein Profit-Center-Konzept als Ansatz der Segmentierung kann als organisatorische Implementierung eines umfassenden

³⁹⁰ Vgl. Hersey/Blanchard 1988; Wunderer 1999a, S. 52. Dies entspricht der Konzeption der kooperativen Führung, die zwei Dimensionen beinhaltet (vgl. Wunderer/Grunwald 1980; Wunderer/Kuhn 1993, S. 117):

1. partizipative Dimension als Teilhabe (interpositionale Machtgestaltung): Information, Begründung von Entscheidungen, Konsultation, Vorschlagsrecht, Entscheidungsvorbereitung, Mitentscheidung, kollegiale Entscheidung, funktionale Sachautorität, Vetorecht.
2. prosoziale Dimension als Teilnahme (interpersonale Beziehungsgestaltung): Kommunikation, Offenheit, Vertrauen, soziale Sensibilität, Verständnis, Akzeptanz, Toleranz, zwischenmenschliche Orientierung, hilfreiches solidarisches Verhalten, konstruktive Konfliktregelung, Kompromiß- und Konsensfähigkeit, Wechselseitigkeit.

³⁹¹ In Anlehnung an Lawler III./Mohrman 1998, S. 193.

³⁹² Vgl. Lawler III./Mohrman 1998, S. 205.

Management-by-Objectives verstanden werden.³⁹³ Im Rahmen des TQM bietet sich ebenfalls der Einsatz des Management-by-Objectives-Konzepts an.

So lassen sich z.B. die vier Ergebniskomponenten des EFQM-Modells für die Konzeptionalisierung und Operationalisierung der Zielhierarchie verwenden. Dies ist im folgenden für die Komponente Mitarbeiterzufriedenheit ausgeführt, wie es auch bei der Siemens AG praktiziert wird:

Auf der obersten Ebene, der Bereichsebene, werden bei der Siemens AG zunächst die Vision und die Leitlinien sowie die Arbeitsschwerpunkte des Bereichs definiert bzw. überarbeitet. Dann werden auf den fünf Hierarchieebenen Geschäftsgebiet, Geschäftszweig, Geschäftssegment, Abteilung und Gruppe für jede Ergebniskomponente geeignete Meßgrößen aufgestellt. Im folgenden sind die Ziele und Meßgrößen für die Mitarbeiterzufriedenheit auf den verschiedenen Hierarchieebenen gegenübergestellt. Die Ziele der niedrigeren Hierarchiestufen sind dabei aus den Zielen der höheren Hierarchiestufen abgeleitet. Auf der Ebene des Geschäftsgebietes wird noch zwischen langfristigen Zielen und Zielen für das nächste Geschäftsjahr unterschieden (Abbildung 63).

³⁹³ Vgl. Schultheiss 1990, S. 44 ff. Siehe auch Abschnitt 3.3.3.4.

Kriterium	Meßgröße/Ziel	Benchmark
1. Geschäftsgebiet		
<i>langfristige Ziele/Prioritäten</i>		
Erhöhung der Rücklaufquote aus der Mitarbeiterbefragung	80 % der befragten Mitarbeiter	
Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit, so daß 70 % der Kriterien ...	eine positive Beurteilung erreichen	
<i>Ziele für das Geschäftsjahr</i>		
Zielvereinbarungen mit allen Mitarbeitern	100 % bis Ende des Geschäftsjahres	
Mitarbeiterbefragung Rücklauf Schwerpunkthemen zentrale Einzelfragen	größer als 70 % besser als 2,55 75 % besser als 3	andere Siemens- Bereiche
2. Geschäftszweig		
Zielvereinbarungen	bis Abteilungsleiter, 100% bis Mitte des Geschäftsjahres	
Vorgesetztenbeurteilung	Geschäftszweigleiter, Geschäftssegmentleiter, Abteilungsleiter 100 % bis Ende des Geschäftsjahres	
Mitarbeiterbefragung	Ergebnis der letzten Befragung um 10 % verbessern	Letzte Mitarbeiterbefragung
Job Rotation	10 Mitarbeiter	
Qualitätsgruppenarbeit	27 Qualitätsgruppen	
Verbesserungsvorschläge	290 Verbesserungsvorschläge	
3. Geschäftssegment		
Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit durch gezielte Maßnahmen an den aufgedeckten Kritikpunkten der Mitarbeiterbefragung	3 Schwachpunkte um mehr als 10 % verbessern	Mitarbeiterbefragung
Führungskultur ändern: Zielvereinbarungen und Vorgesetztenbeurteilungen	Zielvereinbarung: Mitarbeiter bis Ende des Geschäftsjahres Vorgesetztenbeurteilung: Abteilungsleiter bis Ende des Geschäftsjahres	
Verbreitung der Einsatzmöglichkeit von Mitarbeitern durch wesentlichen Aufgabenwechsel	2 Mitarbeiter einsetzen	
Mitarbeiterengagement für den kontinuierlichen Verbesserungsprozeß fördern	5 Qualitätsgruppen 85 Verbesserungsvorschläge	
4. Abteilung		
Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit durch gezielte Maßnahmen an den aufgedeckten Kritikpunkten der Mitarbeiterbefragung	3 Schwachpunkte um mehr als 10 % verbessern	Mitarbeiterbefragung
Führungskultur ändern: Zielvereinbarungen und Vorgesetztenbeurteilungen	Zielvereinbarung: Mitarbeiter bis Ende des Geschäftsjahres Vorgesetztenbeurteilung: Abteilungsleiter bis Ende des Geschäftsjahres	
Verbreitung der Einsatzmöglichkeit von Mitarbeitern durch wesentlichen Aufgabenwechsel	Bedarfsermittlung und Programm bis Mitte des Geschäftsjahres	
Mitarbeiterengagement für den kontinuierlichen Verbesserungsprozeß fördern	1 Qualitätsgruppe 17 Verbesserungsvorschläge	
5. Gruppe		
Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit durch gezielte Maßnahmen an den aufgedeckten Kritikpunkten der Mitarbeiterbefragung	Bedeutung der Schwachpunkte reduzieren	Mitarbeiterbefragung
Führungskultur ändern: Zielvereinbarungen und Vorgesetztenbeurteilungen	Zielvereinbarung: Mitarbeiter bis Ende des Geschäftsjahres Vorgesetztenbeurteilung: Abteilungsleiter bis Ende des Geschäftsjahres	
Mitarbeiterengagement für den kontinuierlichen Verbesserungsprozeß fördern	3 Verbesserungsvorschläge	

Abbildung 63: Ziele in der Komponente Mitarbeiterzufriedenheit auf den Hierarchieebenen bei der Siemens AG³⁹⁴

³⁹⁴ Quelle: Siemens AG.

Aus dieser Zielhierarchie können für jeden Mitarbeiter die persönlichen Zielvereinbarungen abgeleitet werden. Für das Kriterium der Mitarbeiterzufriedenheit und damit dem Personalmanagement betrifft dies vor allem die Führungskräfte. Neben diesen Ergebniszielen können in der persönlichen Zielvereinbarung auch noch Prozeßziele vereinbart werden, die sich aus der Stellenbeschreibung ergeben. Im Bereich der Mitarbeiterführung können diese z.B. für eine Führungskraft auf der Gruppenebene lauten:

- Unterstützung der Mitarbeiter bei ihren Aufgaben (Coaching),
- Förderung und Motivierung von Mitarbeitern sowie Förderung des Zusammengehörigkeitsgefühls in der Gruppe,
- Führen von bzw. Teilnahme an Mitarbeitergesprächen,
- Informieren der Mitarbeiter über alle für sie wesentlichen Vorgänge,
- Urlaubsplanung in der Gruppe, einschließlich der Abstimmung mit den betroffenen Auftragsverantwortlichen,
- fortlaufende Auslastungsplanung der Gruppenmitglieder,
- fortlaufende Pflege der Personalinformationen für die Gruppenmitglieder und
- Förderung von Mitarbeiterinitiativen und deren Umsetzung.

Abbildung 64: Persönliche Zielvereinbarung bei der Siemens AG in der Komponente Mitarbeiterzufriedenheit³⁹⁵

Im Ansatz des Mitunternehmertums sind im Vergleich zum TQM dagegen weniger Prozeßziele als Ergebnisziele relevant.

3.3.1.4 Führungsrollen

TQM und Mitunternehmertum gehen auch mit veränderten Führungsrollen einher.³⁹⁶ Die Mitarbeiter werden dabei Teil des sozialen Netzwerkes. Das Wertesystem betont damit in normativer Weise die legitimierten Bedürfnisse der zentralen Beteiligten und die Bedeutung der Menschen.³⁹⁷ Im TQM wird dabei das Top-Management nicht mehr nur als Promotor oder Manager verstanden, sondern als Leader, das Visionen entwickelt und vorlebt. Das Mitunternehmertum macht dagegen keine expliziten Aussagen zum Top-Management. Durch die Erhöhung des Handlungsspielraumes der Mitarbeiter gewinnt jedoch die Unterstützungs- und Kontrollfunktion des Top-Managements an Bedeutung.³⁹⁸

Bei den Führungskräften gewinnen vor allem die Rollen als Coach und Mentor an Bedeutung. Die Rollen der Führungskräfte weisen im TQM und Mitunternehmertum nur tenden-

³⁹⁵ Quelle: Siemens AG.

³⁹⁶ Vgl. auch Oertig 1994, S. 99 ff.

³⁹⁷ Vgl. Kotter/Heskett 1992; Churchill/Muzyka 1994, S. 10.

³⁹⁸ Vgl. Bartlett/Ghosal 1995, S. 133 ff.

zielle Unterschiede auf, wobei der Entwicklungsstand in Richtung Selbststeuerung der Mitarbeiter im Mitunternehmertum leicht höher ist (Abbildung 65).

	TQM-orientierte Mitarbeiterführung	Mitunternehmerische Mitarbeiterführung
Autorität	Autorität durch Argumente	Autorität durch Erfolg
Denkansatz	prozeßorientiertes Denken	vernetztes Denken
Risikoeinstellung	tendenziell risikoneutral	tendenziell risikofreudig
Kontrollspanne	große Kontrollspannen	große Kontrollspannen und eigenverantwortliches Handeln
Führungsansatz	Ziele setzen und Ergebnisse besprechen	Rahmenbedingungen kommunizieren und Ziele und Ergebnisse besprechen (Freiräume schaffen)
Führungsstil	kooperativ-delegativer und prozeßorientierter Führungsstil	kooperativ-delegativer und situativer Führungsstil
Mitarbeiterverhältnis	Prozeßhierarchie bestimmt Mitarbeiterverhältnis	Partnerschaft begründet Mitarbeiterverhältnis
Aufgabe der Führungskraft	Beratung und Förderung der Mitarbeiter, Mitarbeiter trainieren und coachen	Beratung und Förderung der Mitarbeiter, „objektives“ Feedback an die Mitarbeiter
Führungsbild	Leader und Coach	Mitunternehmer, Mentor und Coach

Abbildung 65: Die neue Rolle der Führungskraft³⁹⁹

Durch die Zunahme der Selbstorganisation bei den Mitarbeitern gewinnt im TQM und im Mitunternehmertum die Eigenmotivation der Mitarbeiter an Bedeutung, die mit einer stark erweiterten Handlungsperspektive einhergeht (Abbildung 66).

³⁹⁹ Eigene Darstellung. Vgl. auch Nagel 1990, S. 168; Jetter 1996, S. 10.

	TQM-orientierte Mitarbeiterführung	Mitunternehmerische Mitarbeiterführung
Denkansatz	prozeßorientiertes Denken	übergreifendes, mitunternehmerisches Denken
Aufgaben	Ziele bestimmen die Aufgaben	Rahmenbedingungen bestimmen die Aufgaben
Verantwortung	Verantwortung für den Prozeß	Verantwortung für den Erfolg
Handlungsspielraum	erweiterte Rechte, Probleme werden selbständig durch den Mitarbeiter oder das Team gelöst, der sie entdeckt	erweiterte Rechte, nicht nur Probleme werden selbständig gelöst, sondern auch ungenutzte Potentiale selbständig ausgenutzt
Kooperationsansatz	Ziele vorschlagen und Erreichbarkeit begründen	Ziele in Abstimmung mit Kunden formulieren und erreichen
Kooperationsstil	prozeßorientierte Zusammenarbeit	wechselnde Kooperationen zum Erreichen der Aufgaben
Aufgabe des Mitarbeiters	Ständige Verbesserung und Weiterentwicklung	Suche nach Herausforderungen und Chancen
Mitarbeiterbild	Mitarbeiter	Mitunternehmer

Abbildung 66: Die neue Rolle des Mitarbeiters⁴⁰⁰

Besonders im Mitunternehmertum sind Eigenmotivation und die Selbstverantwortlichkeit der einzelnen Mitarbeiter durch ein förderndes Umfeld zu unterstützen, da sie nicht erzwungen werden können.⁴⁰¹ Dabei ist vor allem die Selbstentwicklung der Mitarbeiter von Bedeutung, die mit hohen Anforderungen an die Mitarbeiter verbunden ist:⁴⁰²

- Der Selbstentwickler erkennt bewußt oder unbewußt, daß er ungenutztes Potential in sich trägt. Er spürt, daß er (innere und äußere) Blockaden überwinden muß, um seine brachliegenden Talente und Fähigkeiten zu aktivieren.
- Der Mitarbeiter ist fähig zur Reflexion und Selbsterkenntnis, d.h. er kennt sich selbst und seinen eigenen Lernprozeß sehr gut. Dabei nutzt er auch das Feedback von Bezugspersonen.
- Der Mitarbeiter verfügt über viel Selbstdisziplin. Dies bedeutet nicht Konditionierung, sondern die Kraft, Prioritäten zu erkennen, um die Energie in eine sinnvolle Entwicklung zu investieren.
- Der Selbstentwickler vertraut auf seine Intuition. Er kann sich auf seine innere Stimme verlassen und dadurch sein kreatives Potential wecken.

⁴⁰⁰ Eigene Darstellung. Vgl. auch Nagel 1990, S. 167; Jetter 1996, S. 13.

⁴⁰¹ Dies entspricht auch dem Sprichwort: „Man kann ein Pferd zwar zum Wasser führen, aber man kann es nicht zum Trinken zwingen.“

⁴⁰² Vgl. Oertig 1994, S. 100 ff.

- Der Selbstentwickler weiß, wo und wann er Unterstützung braucht. Er weiß, welche Leute ihn in seiner Entwicklung weiter bringen.

Damit liegt im Mitunternehmertum im Vergleich zum TQM durch die stärkere Betonung der Selbststeuerung und des Entscheidungsspielraums auch bei den Führungsrollen ein höheres Maß an Eigenverantwortlichkeit vor.

3.3.1.5 Konzeptspezifische Methoden in der Mitarbeiterführung

In jüngster Zeit sind auch typische, ursprünglich technologisch ausgerichtete Methoden des TQM wie z.B. Quality-Function-Deployment (QFD)⁴⁰³ und die Fehlermöglichkeits- und -einflußanalyse (FMEA) auf die Mitarbeiterführung übertragen worden.⁴⁰⁴

(a) Quality-Function-Deployment

Bühner empfiehlt zum Quality-Function-Deployment in der Mitarbeiterführung folgendes Vorgehen:⁴⁰⁵ Auf der linken Seite der QFD-Matrix sind die Anforderungen der Mitarbeiter an ihre Führungskräfte eingetragen. Diese können z.B. aus den Ergebnissen einer Mitarbeiterbefragung gewonnen werden. Die Merkmale der Mitarbeiterführung in der Kopfzeile bilden als Module der Mitarbeiterführung die Anforderungen für die Führungskraft. Die Matrix gibt nun den Zusammenhang zwischen diesen Modulen und den Anforderungen der Mitarbeiter wieder. Dabei zeigt sich deutlich die starke Verflechtung der einzelnen Module mit den Anforderungen der Mitarbeiter (Abbildung 67).

⁴⁰³ Zu deutsch Qualitäts-Funktionen-Diagramm.

⁴⁰⁴ Vgl. Kolb/Bergmann 1997, S. 84 ff; Bretkopf 1997; Stahl 1997; Bühner 1998.

⁴⁰⁵ Vgl. Bühner 1998.

Anforderungen an die Mitarbeiterführung	Merkmale der Mitarbeiterführung (Module)									
	Kommunikation	Information	Kooperation	Zielvereinbarung und -kontrolle	Delegation	Qualifizierung	Gesprächsführung	Feedback	Motivation	Fehlerkultur
beurteilt werden, Feedback erhalten	+			+			+	++	++	++
motiviert werden				++	+	+		+	++	
gehört und beteiligt werden	+		+	+	++		+			+
Entscheidungsspielräume erhalten			+	++	++				+	
über Situation und Rolle Bescheid wissen	+	+		+	+		+		+	
sich fachlich und persönlich entwickeln					+	++		+		
Wertschätzung erfahren	+	+	+		+		+	++		++

+ Einfluß ++ starker Einfluß

Abbildung 67: Quality-Function-Deployment der Mitarbeiterführung⁴⁰⁶

Empfinden die Mitarbeiter nun führungs-käftespezifische Defizite in der Zusammenarbeit mit ihrem Vorgesetzten, dann läßt sich von der Analyse dieser Defizite auf die zu verbessernden Module bei der Führungskraft schließen. Beklagen sich die Mitarbeiter z.B. über mangelnde fachliche und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, so folgt daraus, daß die Führungskraft im Bereich der Module Qualifizierung sowie in schwächerem Maße auch bei der Delegation und dem Feedback Defizite aufweisen kann.

(b) Fehlermöglichkeit- und -einflußanalyse

Für die Module der Mitarbeiterführung kann dann eine formalisierte Fehlermöglichkeit- und -einflußanalyse (FMEA) zum Einsatz kommen. So kann z.B. bei Defiziten im Modul Kommunikation folgende Analyse durchgeführt werden (Abbildung 68):

⁴⁰⁶ Vgl. Bühner 1998, S. 10.

Problemfeld	B x	W =	FPZ	Ursache	Maßnahmen zur Verbesserung	Nachweis
Umfang der Kommunikation				<ul style="list-style-type: none"> • Ich vermeide schwierige Themen • Meine Mitarbeiter und ich haben unterschiedliche Erwartungen über Ausmaß der Kommunikation 	feste Sprechzeiten, feste Termine, Gespräch über die Qualität der Kommunikation	
Verhalten des Sprechers				<ul style="list-style-type: none"> • Ich wähle manchmal eine nicht angepaßte Ausdrucksweise • Ich neige teilweise zu Monologen • Ich gebrauche manchmal Killerphrasen 	Vorbereitung der Gespräche, Visualisierungstechniken, Blickkontakt, Vermeidung von Killerphrasen	
Zuhören können				<ul style="list-style-type: none"> • Ich kann das Gehörte nicht richtig interpretieren • Ich höre häufig nicht konzentriert zu 	Aufmerksam Zuhören, Konzentration auf die Fakten, Nachfragen, Vermeidung von Störungen	
Inkonsistenz von verbaler und nicht verbaler Botschaft				<ul style="list-style-type: none"> • Ich stehe manchmal nicht voll hinter dem, was ich an die Mitarbeiter weitergebe 	Sicherung der Authentizität, schriftliche Dokumentation der Aussagen	

B = Bedeutung, 1=unbedeutend bis 5=sehr negative Wirkung

W = Wahrscheinlichkeit, 1= sehr unwahrscheinlich bis 5=regelmäßig

FPZ = Führungsprioritätszahl, min. 1 x 1 = 1 bis max. 5 x 5 = 25

Abbildung 68: Beispiel für die FMEA für das Modul Kommunikation⁴⁰⁷

Dazu sind die jeweiligen möglichen Problemfelder mit einem Bedeutungs- und einem Wahrscheinlichkeitskoeffizienten zu bewerten, aus dem sich durch Multiplikation die Führungsprioritätszahl ergibt.

Der Vorteil der Anwendung solcher typischen TQM-Methoden, wie dem Quality-Function-Deployment und der FMEA, auch in der Mitarbeiterführung liegt in der resultierenden einheitlichen Systematik der Instrumente. Für Mitarbeiter aus nicht-technischen Bereichen, die mit diesen typischen TQM-Instrumenten nicht vertraut sind, trifft dieser Vorteil jedoch nicht zu. Gleichzeitig implizieren die Methoden, wie z.B. die FMEA, eine Quantifizierung der Phänomene, die jedoch für die Mitarbeiterführung ungeeignet erscheint, da dadurch eine Objektivität suggeriert wird, die tatsächlich nicht vorhanden ist.⁴⁰⁸ Aus diesem Grund erscheint auch die unreflektierte Übertragung dieser Methoden auf die Mitarbeiterführung ungeeignet.

⁴⁰⁷ Vgl. Bühner 1998, S. 42 ff.

3.3.1.6 Zusammenfassung

Folgende Tabelle faßt die Unterschiede und Gemeinsamkeiten auf der Ebene der Instrumente des Humanressourcenmanagements für die Mitarbeiterführung zusammen:

	TQM	Mitunternehmertum
Führungsphilosophie	Führung durch Vorbild	Führung zum kritischem, eigenständigen Denken
Führungsstil	kooperativ-delegativ	kooperativ-delegativ
Management-by-Objectives	Prozeß- und Ergebnisziele	Ergebnisziele
Führungsrollen	Leader und Mitarbeiter	Mitunternehmer
Konzeptspezifische Methoden	Quality-Function-Deployment und Fehlermöglichkeit- und Einflußanalyse	keine spezifischen Methoden

Abbildung 69: Vergleich der Mitarbeiterführung⁴⁰⁹

Bei der Mitarbeiterführung gehen beide Konzepte von ähnlichen Prinzipien aus. Dabei ist der Entwicklungsstand der Mitarbeiterführung ausgehend von der unterschiedlichen Strategie, Organisation und Kultur⁴¹⁰ im Mitunternehmertum tendenziell höher. Die Übertragung von TQM-Instrumenten auf die Mitarbeiterführung hat im Mitunternehmertum kein Pendant. Es stellt sich aber die Frage, wie sinnvoll eine solche Vorgehensweise ist, da die damit verbundene technologische Denkweise für das Komplexe Phänomen Führung ungeeignet erscheint.

3.3.2 Inhaltlich-funktionale Gestaltung des Personalmanagements

Als Bezugsrahmen für die inhaltlich-funktionale Gestaltung der strukturellen Führung bietet sich zunächst der weit verbreitete Michigan-Ansatz an,⁴¹¹ der die Leistung als abhängige Variable in den Mittelpunkt stellt, auf die die Personalmanagementfunktionen auszurichten sind.⁴¹² Dabei werden die Personalauswahl, die Leistungsbeurteilung, das Anreizsystem und die Personalentwicklung konzeptionalisiert.⁴¹³

Es erscheint jedoch notwendig, diesen bekannten Ansatz durch weitere wichtige Personalmanagementfunktionen, wie Personaleinsatz und Arbeitsgestaltung, Personalmarketing, Potentialbeurteilung, Personaladministration und Personalcontrolling, zu ergänzen. Daraus

⁴⁰⁸ Vgl. dazu Neuberger (1991a, S. 36), der feststellt: „Führung ist im wesentlichen irrational.“

⁴⁰⁹ Eigene Darstellung.

⁴¹⁰ Vgl. dazu Abschnitt 3.2.

⁴¹¹ Vgl. Tichy/Fombrun/Devanna 1982; Fombrun/Tichy/Devanna 1984; vgl. auch Elsik 1992, S. 128 ff.; Staehle 1994, S. 745 ff.; Hilb 1997, 14 f.

⁴¹² Der Michigan-Ansatz bietet sich insofern für den Vergleich an, da beide Konzepte nach dem Human Resources Model das Ziel der Erhöhung der Wertschöpfung bzw. der Leistungsfähigkeit verfolgen.

⁴¹³ Vgl. Tichy/Fombrun/Devanna 1982, S. 50.

ergibt sich folgender Bezugsrahmen für die inhaltlich-funktionale Gestaltung des Personalmanagements (Abbildung 70):⁴¹⁴

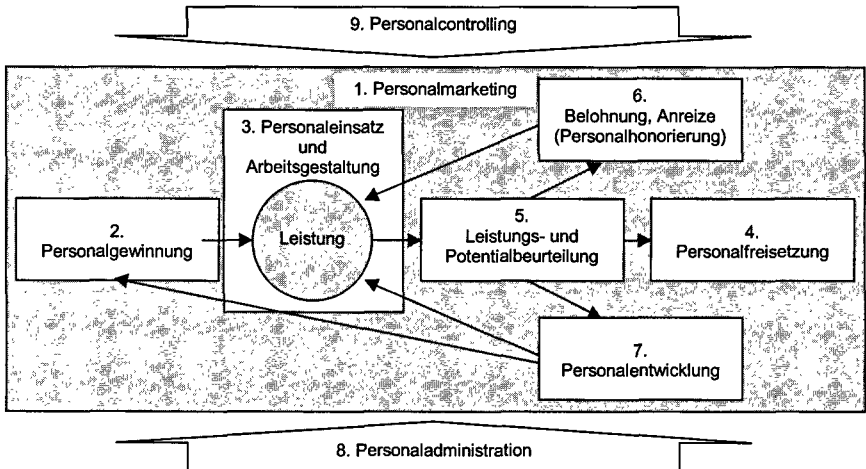


Abbildung 70: Bezugsrahmen für die inhaltlich-funktionale Gestaltung des Personalmanagements⁴¹⁵

Im folgenden werden die neun so differenzierten Personalmanagementfunktionen diskutiert.

3.3.2.1 Personalmarketing

Personalmarketing soll hier als die Kunst attraktive und effiziente Arbeitsbedingungen zu gestalten und zu kommunizieren verstanden werden.⁴¹⁶ Dazu sind die Arbeitsbedingungen und betrieblichen Anreizsysteme so zu gestalten, daß sie den Bedürfnissen der faktischen und potentiellen Mitarbeiter entsprechen, wodurch ein ganzheitlicher und integrierter Ansatz des Personalmanagements betont wird.⁴¹⁷ Damit ist der Ansatz des Personalmarketings funktionsübergreifend und steht in engem Zusammenhang mit der Philosophie und Strategie des HRM und auch mit allen anderen Funktionen des Personalmanagements.⁴¹⁸

⁴¹⁴ Vgl. dazu z.B. Mayrhofer 1989; Schulz 1989; Hentze/Kammel 1993; Strutz 1993; Hentze 1994; Scholz 1994; Wunderer/Schlagenhafer 1994.

⁴¹⁵ Eigene Darstellung.

⁴¹⁶ Vgl. Wunderer 1995d, S. 345 f.

⁴¹⁷ Vgl. Gaugler 1990, S. 77; Bartscher/Fritsch 1992, Sp. 1749 f.; Strutz 1993; Hentze 1994, S. 217 f.

⁴¹⁸ Vgl. auch Abschnitt 3.2.1 sowie Abbildung 70.

- *TQM-orientiertes Personalmarketing*

Im TQM sind die Arbeitsbedingungen so zu gestalten und zu kommunizieren, daß eine prozessorientierte Zusammenarbeit gefördert wird. Hier ist vor allem die Bedeutung der Qualität und ihrer ständigen Verbesserung hervorzuheben, die sich dabei auf Produkte, Prozesse, Beziehungen und das Unternehmen als Ganzes anwenden läßt.⁴¹⁹

Dazu lassen sich auch Qualitätsstandards für verschiedene Aspekte der Arbeitsbedingungen definieren. Diese sind einerseits regelmäßig zu überprüfen, um die Qualität des Personalmarketings zu sichern, andererseits demonstriert auch schon die bloße Kommunikation solcher anzustrebenden und einzuhaltenden Zielgrößen den Mitarbeitern die Bedeutung des jeweiligen Aspekts. So kann z.B. die Mitarbeiterzufriedenheit multiattributiv erfaßt werden, um ein möglichst objektives Bild von der Stimmung der Mitarbeiter zu erhalten und gleichzeitig den Mitarbeitern ihre eigene Bedeutung innerhalb der Organisation symbolisch zu verdeutlichen.

- *Mitunternehmerisches Personalmarketing*

Im Mitunternehmertum sind dazu die Arbeitsbedingungen so zu gestalten und zu kommunizieren, daß dadurch unternehmerisches Denken und Handeln ermöglicht und nicht unterdrückt wird. Die entstehenden Handlungsfreiräume wirken dabei auch attraktiv für potentielle künftige mitunternehmerische Mitarbeiter, woraus sich leicht ein sich selbst verstärkender Mechanismus entwickeln kann, weil mitunternehmerische gestaltete Arbeitsbedingungen auch zu einem entsprechenden Verhalten führen.

Besondere Bedeutung hat dabei die Wahrung des mitunternehmerischen Spannungsfeldes von Konkurrenz und Kooperation, da es sonst entweder zu einem nicht erwünschten Bruch der Vertrauenskultur oder zu einer mangelnden Markt- und Leistungsorientierung kommen kann. Entsprechend sind einerseits geeignete marktorientierte Anreizstrukturen zur Förderung eines positiven Leistungsverhaltens zu schaffen und andererseits die unternehmensinterne Zusammenarbeit durch eine Stärkung der sozialen Bindung der Führungskräfte und Mitarbeiter zu unterstützen.

Dabei betont das Mitunternehmertum nicht einen fremdsteuernden Ansatz des Personalmarketings, vielmehr entsteht durch die erhöhte Selbststeuerung der Mitarbeiter im Mitunternehmertum auch eine hohe Eigendynamik, die nur indirekt über strukturelle Rahmenbedingungen zu beeinflussen ist.

⁴¹⁹ Vgl. Seghezzi 1996, S. 16 ff., besonders auch S. 26 f. und S. 28 f.; Grabowski 1997.

- *Vergleich*

TQM betont eine Strukturierung der Personalmarketingfunktion durch die Hervorhebung der Qualität, während das Mitunternehmertum verstärkt auf das Subsidiaritätsprinzip setzt. TQM setzt dabei auf die aktive Beeinflussung und das Controlling der Qualität der Arbeitsbedingungen, das Mitunternehmertum vertraut stärker auf das Selbstmanagement der Mitarbeiter bei gleichzeitiger Sicherung der strukturellen Rahmenbedingungen. Von besonderer Bedeutung ist im Mitunternehmertum auch die externe Kommunikation der Arbeitsbedingungen zur Gewinnung neuer mitunternehmerischer Mitarbeiter. Das Personalmarketing bezieht sich damit im TQM eher auf die gegenwärtigen, im Mitunternehmertum eher auf die potentiellen Mitarbeiter.

3.3.2.2 Personalgewinnung

Die Personalgewinnung umfaßt die Beschaffung von Mitarbeitern für die Organisation. Dabei ist grundsätzlich zwischen der unternehmensinternen Gewinnung über Versetzungen und Beförderungen und der Gewinnung am externen Arbeitsmarkt zu unterscheiden.⁴²⁰ Im folgenden wird ausschließlich die externe Gewinnung thematisiert.

- *TQM-orientierte Personalgewinnung*

Im TQM ist das Ziel die Gewinnung von TQM-orientierten Mitarbeitern. Neben der Qualifikation im Umgang mit TQM-Prinzipien und Methoden ist dabei auch die Motivation entscheidend, in einer TQM-orientierten Organisation tätig zu werden. Entsprechend bietet es sich an, den Personalgewinnungsprozeß auch nach außen sichtbar TQM-orientiert zu gestalten, so daß die Bewerber bereits einen ersten Eindruck von der TQM-Orientierung der Organisation erhalten. Neben der sozialen Validität⁴²¹ setzt TQM besonders auf die prognostische Validität⁴²² durch die Ausrichtung der Personalgewinnung auf das Qualitäts-, Zeit- und Kostenziel, auch unter Berücksichtigung statistischer Verfahren.

⁴²⁰ Vgl. Hentze 1994 S. 241 ff.

⁴²¹ Die *soziale Validität* beschreibt den Zusammenhang zwischen der sozialen Gestaltung des Auswahlprozesses und der sozialen Gestaltung der Organisation. Kriterien zur Einstufung der sozialen Validität sind ein hohes Maß an gegenseitiger Information, eine starke Partizipation als Einbindung des Kandidaten, eine hohe Transparenz des Auswahlverfahrens, die Nachvollziehbarkeit von Ablauf und Beurteilungskriterien einschließlich der Urteilskommunikation und ein offenes und verständliches Feedback über das Ergebnis des Auswahlverfahrens. Vgl. Jetter 1996, S. 18 f.

⁴²² Die *prognostische Validität* gibt Auskunft über die Vorhersagegenauigkeit der Personalgewinnung bezüglich des beruflichen Erfolgs und errechnet sich aus der Korrelation zwischen Meßwerten der Auswahlmethode und den Indikatoren des Berufserfolgs – wie beispielsweise Vorgesetztenbeurteilung, Zufriedenheit von Anspruchsgruppen, Lernfortschritten und Gehaltsentwicklung. Vgl. Jetter 1996, S. 18 f.

Dabei setzt TQM eher auf den Fit zwischen Person und Organisation als auf die Auswahl einer „abgerundeten“ Persönlichkeit, die neben entsprechenden Qualifikationen auch einzigartige Charakteristika für die Organisation mit sich bringt.⁴²³ Dem liegt die Ansicht zugrunde, daß die Leistung maßgeblich vom System der Organisation und nicht so sehr vom einzelnen Mitarbeiter ausgeht.⁴²⁴

- *Mitunternehmerische Personalgewinnung*

Im Mitunternehmertum ist das Ziel – in Analogie zum TQM – die Gewinnung mitunternehmerischer Mitarbeiter, wobei neben einer mitunternehmerischen Qualifikation als Erfahrungsstruktur und Entwicklungspotential vor allem der mitunternehmerischen Motivation ein hoher Stellenwert beigemessen wird.⁴²⁵ Da der Mitarbeiter im Mitunternehmertum – stärker als im TQM, wo vor allem auch systematische Strukturen und Abläufe betont werden – als entscheidende Einflußgröße für die Flexibilität und die Leistungsfähigkeit der Organisation verstanden wird, ist dementsprechend die Personalgewinnung – neben der Personalentwicklung – eine der wesentlichen Personalfunktionen, die auf die Gewinnung von einzigartigen Persönlichkeiten abzielt.⁴²⁶ Zur Differenzierung des Grades des Mitunternehmertums bei der Personalgewinnung bietet sich dabei auch eine Portfolioanalyse an.⁴²⁷

Geht man davon aus, daß die Qualifikation und Motivation zum Mitunternehmertum nur in Grenzen erlernbar sind bzw. stets zumindest als rudimentäres Potential vorhanden sein müssen, dann kommt im Rahmen eines mitunternehmerischen HRM der Gewinnung entsprechender Mitarbeiter und damit der Identifikation von entsprechenden Merkmalen eine zentrale Bedeutung zu. Dabei setzt das Mitunternehmertum gezielt auf Schlüsselqualifikationen.⁴²⁸ Für das mitunternehmerische Verhalten ist neben der Problemlösungs- und Umsetzungsfähigkeit auch die Sozialkompetenz für ein kooperatives Verhalten entscheidend, da keine egoistischen Einzelgänger, sondern kooperative Teamworker gesucht werden.

- *Vergleich*

An die TQM-orientierte und die mitunternehmerische Personalgewinnung wird ein hoher qualitativer Anspruch gestellt, da im TQM der Fit zwischen Person und Organisation und im Mitunternehmertum die gesamte Persönlichkeit des künftigen Mitarbeiters berücksichtigt

⁴²³ Vgl. Dean/Bowen 1994, S. 399 f.

⁴²⁴ Vgl. Bowen/Ledford/Nathan 1991, S. 35 ff.; Dobbins/Cardy/Carson 1991, S. 1 ff.

⁴²⁵ Vgl. Kuhn 1997, S. 208.

⁴²⁶ Vgl. Dobbins/Cardy/Carson 1991, S. 1 ff.

⁴²⁷ Vgl. Wunderer 1999a, S. 49 ff. Vgl. auch Abbildung 21.

⁴²⁸ Vgl. Wood/Payne 1998.

werden muß.⁴²⁹ Die Gewinnung der richtigen Mitarbeiter wird dabei nicht nur schwieriger, sondern auch erfolgsentscheidender, weil den Mitarbeitern mehr Verantwortung übertragen wird.

Sowohl eine TQM-orientierte als auch eine mitunternehmerische Personalauswahl hat aufgrund der Bedeutung der Personalgewinnung eine hohe prognostische und soziale Validität zum Ziel. Vorrangiges Ziel ist in beiden Fällen zunächst eine möglichst hohe Prognosevalidität. Dazu ist allerdings auch eine hohe soziale Validität anzustreben, da ansonsten – z.B. bei unmündiger Behandlung auf der Suche nach verantwortungsbewußten Mitarbeitern – ein echtes Beschaffungsproblem, zumindest aber ein Glaubwürdigkeitsproblem resultiert.

Für das TQM wie auch das Mitunternehmertum bedeutet dies, daß die Personalgewinnung entsprechend den geforderten Qualitäten des Mitarbeiters und besonders auch entsprechend einer TQM-orientierten bzw. mitunternehmerischen Unternehmenskultur zu gestalten ist.⁴³⁰

3.3.2.3 Personaleinsatz und Arbeitsgestaltung

Der Personaleinsatz befaßt sich mit der Verwendung der Mitarbeiter in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht im Unternehmen zur optimalen Erfüllung der betrieblichen Aufgaben. Dabei spielt vor allem die Gestaltung der Arbeitssituation eine wichtige Rolle.⁴³¹

- *TQM-orientierter Personaleinsatz und Arbeitsgestaltung*

Im TQM werden insbesondere verstärkt Team- und Gruppenkonzepte diskutiert, dabei ergibt sich der Handlungsspielraum des einzelnen einerseits durch die Kompetenzen des Teams, andererseits durch interne Aufgabenverteilung.

Eng mit TQM verbunden sind *teilautonome Arbeitsgruppen* als gruppenorientierte Form der Fertigung. Dabei werden der Gruppe neben der Arbeitsausführung auch darüber hinausgehende Tätigkeiten der Disposition, Steuerung und Kontrolle der eigenen Arbeit sowie die kontinuierliche Verbesserung des Ablaufs permanent übertragen. Dazu muß die Gruppe auch über die notwendigen Qualifikationen, Betriebsmittel, Werkzeuge und Informationen verfügen. Auch in anderen Unternehmensbereichen, wie Entwicklung, Vertrieb und Verwaltung, können selbststeuernde Teams eingesetzt werden, wodurch eine durchgängig

⁴²⁹ Dazu bietet sich für das Mitunternehmertum auch eine Differenzierung nach dem mitunternehmerischen Portfolio an.

⁴³⁰ Vgl. Abschnitt 3.2.3.

⁴³¹ Vgl. Hentze 1994, S. 389 ff.

teamorientierte Organisationsstruktur entstehen kann.⁴³² Die Selbststeuerung der teil-autonomen Arbeitsgruppe führt auch zur Diskussion über den eigenen Arbeitsprozeß und schließt somit die Ableitung von Verbesserungen mit ein. Der Grad der Autonomie von Arbeitsgruppen kann z.B. durch die Systematik von Gulowsen eingestuft werden (Abbildung 71):

Gruppe entscheidet über		Autonomiegrad
1	qualitative Ziele	hoch ↑ niedrig
2	quantitative Ziele	
3	Vorgesetzte	
4	zusätzliche Aufgabe	
5	Arbeitszeit	
6	Arbeitsmethode	
7	interne Aufgabenverteilung	
8	Neueinstellungen	
9	interne Führung	
10	Arbeitsmethode der Individuen	

Abbildung 71: Autonomiegrad von Arbeitsgruppen⁴³³

Qualitätszirkel sind ein weiteres, wesentliches Element des TQM.⁴³⁴ Dabei eröffnet man möglichst vielen Mitarbeitern der ausführenden Ebene die Möglichkeit, aktiv am Lösungsprozeß außerhalb der regulären Organisationsstruktur mitzuarbeiten.⁴³⁵ Sie sind im allgemeinen wie folgt gekennzeichnet:

- freiwillige und auf Dauer angelegte Mitarbeit,
- regelmäßige Sitzungen,
- Leistung durch einen entsprechend qualifizierten Moderator,
- strukturiertes Vorgehen unter Anwendung verschiedener Problemlösungstechniken,
- eigenständige Themenwahl durch die Gruppe, Lösung von Problemen des eigenen Arbeitsbereiches.

Im Gegensatz zu den Qualitätszirkeln werden oft auch *Qualitätsteams* gebildet, die als *Projektgruppen* oder auch als *Task Forces* bezeichnet werden können und dann nicht TQM-spezifisch sind. Dabei erfolgt die Gruppenbildung zur Lösung eines definierten Problems. Die Gruppenarbeit ist daher nur von beschränkter Dauer.

⁴³² Vgl. Zink 1995, S. 320 f.

⁴³³ Vgl. Gulowsen 1972, S. 374 ff.; Zink 1995, S. 321.

⁴³⁴ Vgl. Bungard 1992a, Sp. 1963 ff.; Bungard 1992b; Zink 1995, S. 318 f.

⁴³⁵ Vgl. Antoni 1994, S. 24 ff.

	Qualitätsteams	Qualitätszirkel
Zusammensetzung	vom Management ausgewählte Mitarbeiter verschiedener Abteilungen und evtl. verschiedener hierarchischer Ebenen	interessierte Mitarbeiter meist einer Abteilung
Teilnahme	Pflicht	freiwillig, aber mit Zustimmung des Managements
Problemauswahl	klare durch das Management vorgegebene Problemstellung	Probleme aus dem eigenen Arbeitsbereich, von der Gruppe selbständig aufgegriffen
Gruppenleitung, Moderation	zuständige Führungskraft, meist Abteilungs-, Bereichsleiter oder Prozessverantwortlicher	Moderator durch die Gruppe selbst bestimmt
Wirkungsbereich	abteilungsübergreifend	meist begrenzt auf die Abteilung
Zeitlicher Ablauf	hängt von den Erfordernissen ab	regelmäßige, z.B. wöchentliche Sitzungen von 1-2 h
Zeitdauer	begrenzt – die Arbeit der Gruppe endet mit Problemlösung	unbegrenzt – Gruppe kann immer neue Probleme aufgreifen
Dringlichkeit	hoch	niedrig bis hoch

Abbildung 72: Qualitätsteams und Qualitätszirkel⁴³⁶

Die Kompetenzen von Projektgruppen sind sehr unterschiedlich: So können die Gruppen sowohl für die Erarbeitung der Problemlösung als auch für die Umsetzung verantwortlich sein. Die Entscheidung über die Umsetzung wird meist durch übergeordnete Instanzen getroffen.

- *Mitunternehmerischer Personaleinsatz und Arbeitsgestaltung*

Das Mitunternehmertum bezieht sich vor allem auf den einzelnen Mitarbeiter, aber auch auf die Zusammenarbeit mit Kollegen. Entsprechend sind dafür geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen. Es betont damit den Handlungsspielraum des einzelnen Mitarbeiters. Entsprechend sind Flexibilisierung, Individualisierung und Dynamisierung der Arbeitsaufgabe in qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht geeignete Instrumente. Auch Dezentralisierungs- und Entbürokratisierungsansätze laufen in die gleiche Richtung. Dabei ist auch eine Gestaltung der Arbeitsaufgabe nach psychologischen Gesichtspunkten sinnvoll, die Ganzheitlichkeit, Anforderungsvielfalt, neue bzw. sich verändernde Aufgabeninhalte und Möglichkeiten zur sozialen Interaktion bietet.⁴³⁷

Zur Förderung der Sozialkompetenz bietet es sich auch im Mitunternehmertum an, Teamstrukturen zu schaffen und eine gruppen- bzw. abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zu fördern. Besonders geeignet erscheint dafür das Konzept der *überlappenden Gruppen*, bei

⁴³⁶ Vgl. Seghezzi 1996, S. 118

dem es sich aber mehr um den idealisierten Entwurf einer regulären teamorientierten Organisationsstruktur als um ein in der Praxis bereits erprobtes Modell handelt.⁴³⁸ Dabei werden alle Entscheidungsprozesse in Gruppen getroffen, die wechselseitig miteinander verbunden sind, um den Informationsfluß und die Beteiligung über verschiedene hierarchische Ebenen und Bereiche hinweg sicherzustellen. Durch die Möglichkeiten der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie werden ähnliche Ansätze in jüngster Zeit unter der Bezeichnung virtuelle Organisation bzw. Netzwerkorganisation vermehrt diskutiert.⁴³⁹

Projektarbeit oder Task Forces eignen sich auch speziell für das Mitunternehmertum, da dadurch eine wechselnde Aufgabenvielfalt sowie eine erhöhte soziale Interaktion ermöglicht wird. Auch die Lernstatt als Konzept des *Lernens* in der *Werkstatt* eignet sich für die Verwendung im Mitunternehmertum als auch im TQM.⁴⁴⁰ Dabei treffen sich gemischte Gruppen von Arbeitern, Vorarbeitern und Meistern für etwa eine gute Stunde in der Nähe der Arbeitsplätze. Im Gegensatz zu Qualitätszirkeln ist die Aufgabenstellung vorbereitet und mit dem Management abgestimmt. Die Meister übernehmen dabei die Gesprächsmoderation. Auch lösen sich die Gruppen nach etwa fünf Sitzungen wieder auf. Dabei sollen die Erfahrungen der Mitarbeiter genutzt und durch Gruppenarbeit die Initiative und die Umsetzung von Innovationsmöglichkeiten gefördert werden. Die Ziele der Lernstatt sind z.B. bei der Firma BMW (Abbildung 73):⁴⁴¹

- Qualitäts- und Verantwortungsbewußtsein der Mitarbeiter fördern
- Arbeitsbedingungen und Arbeitsabläufe optimieren
- Produktqualität ständig verbessern
- Abteilungsgeizismus abbauen
- Ideen der Mitarbeiter nutzbar machen
- Probleme erkennen und Problembewußtsein fördern
- Lösungsansätze finden und erproben
- Gestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter am Arbeitsplatz erhöhen
- Persönliches Engagement der Mitarbeiter am Arbeitsplatz stärken
- Handlungskompetenz, d.h. fachliche, soziale und methodische Kompetenzen fördern
- Arbeits- und Führungsstil verbessern
- Eigene Entwicklungsmöglichkeiten ausschöpfen
- Persönliche Entfaltung in der Gruppe fördern

Abbildung 73: Ziele der Lernstatt⁴⁴²

⁴³⁷ Vgl. Wunderer 1997a, S. 245 f.

⁴³⁸ Vgl. Antoni 1994, S. 24 ff.

⁴³⁹ Vgl. Klein 1994; Sattelberger 1996; Vogt Baatiche 1998.

⁴⁴⁰ Vgl. Antoni 1994, S. 18 ff.

⁴⁴¹ Vgl. Antoni 1994, S. 22.

⁴⁴² Vgl. Antoni 1994, S. 22.

- *Vergleich*

Sowohl im TQM wie im Mitunternehmertum ist der Personaleinsatz und die Arbeitsgestaltung ein wesentlicher Gestaltungsfaktor für das HRM. Das Mitunternehmertum betont dabei ausgehend von der Person des Mitunternehmers die individuelle Arbeitssituation, TQM vor allem teamorientierte Arbeitsformen, wie z.B. Qualitätszirkel und teilautonome Arbeitsgruppen.

3.3.2.4 Personalfreisetzung

Unter Personalfreisetzung ist die Trennung eines Mitarbeiters von der Organisation zu verstehen.⁴⁴³ Neben freiwilligen Kündigungen durch den Mitarbeiter sind darunter auch vorzeitige Ruhestandsvereinbarungen, Kündigungen mit Abgangserleichterung und das Outplacement zu verstehen. Größerer Personalabbau, bei dem z.T. gesetzlich ein Sozialplan vorgeschrieben ist, soll im folgenden nicht behandelt werden, da er eine außerordentliche Maßnahme vor allem in Umbruchsituationen darstellt.⁴⁴⁴

- *TQM-orientierte Personalfreisetzung*

Im TQM ist das Ziel der Personalfreisetzung die Trennung von nicht TQM-orientierten Mitarbeitern, wobei allerdings vor einer Freisetzung zunächst entsprechende Weiterbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen zu empfehlen sind. Da TQM vor allem auf den Fit zwischen Person und Organisation bedacht ist,⁴⁴⁵ deutet eine Freisetzung allerdings nicht prinzipiell auf eine mangelnde grundsätzliche Qualifikation des Mitarbeiters hin.

Die Betonung einer kooperativen Trennung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen hat im TQM eine hohe Bedeutung, da der ehemalige Mitarbeiter zukünftig wieder in irgendeiner Form mit dem Unternehmen in Kontakt treten kann, sei es als Kunde, Lieferant oder auch Geschäftspartner. Auch die Öffentlichkeit als Anspruchsgruppe muß dabei Berücksichtigung finden.

- *Mitunternehmerische Personalfreisetzung*

Im Mitunternehmertum können zwei Ansätze der Personalfreisetzung unterschieden werden:

1. Die Freisetzung von mitunternehmerischen Mitarbeitern bei gleichzeitiger Unterstützung der eigenen Existenzgründung, z.B. durch die Bereitstellung von Investitionskapital, als

⁴⁴³ Vgl. Mayrhofer 1989.

⁴⁴⁴ Vgl. dazu z.B. Mishra/Spreitzer/Mishra 1998, S. 83 ff.

⁴⁴⁵ Vgl. dazu Abschnitt 3.3.2.2.

Sonderform des Outsourcing. Findet in diesem Fall keine totale Trennung von der Organisation statt, z.B. weil der Mitarbeiter zum Geschäftsführer einer neugegründeten Tochtergesellschaft ernannt wird, dann ist dieser Fall eher als Personalentwicklungsmaßnahme zu verstehen, bei der der Mitarbeiter einen stark erhöhten Entscheidungs- und Handlungsspielraum erhält.⁴⁴⁶

2. Die Trennung von nicht-mitunternehmerischen Mitarbeitern, auch aufgrund unzureichender Leistung, wobei auch hier zunächst Personalentwicklungsmaßnahmen möglich und zu empfehlen sind.

Während die zweite Zielsetzung inhaltlich der des TQM entspricht, kann die erste als Ansatz der Segmentierung verstanden werden, die dem Unternehmen Flexibilität und dem Mitarbeiter eine individualisierte Karriere unabhängig von einem einzelnen Unternehmen ermöglicht. Hier ist der Extremfall der totalen Trennung vom Unternehmen selten und dürfte vor allem auf das Engagement des Mitarbeiters zurückgehen. Dagegen kann die Ausgliederung oder Neugründung einer Organisationseinheit als rechtlich selbständiges Profit-Center erfolgen. Der mitunternehmerische Mitarbeiter (wahrscheinlich auch bereits mit Führungsverantwortung) wird dabei zum Geschäftsführer bzw. Profit-Center-Leiter einer Tochtergesellschaft, die vom Mutterkonzern wirtschaftlich abhängig ist. Ein solches Vorgehen hat den Vorteil, daß die Organisationsgröße der einzelnen Unternehmen klein gehalten werden kann, wodurch eine mitunternehmerische Kultur begünstigt wird.⁴⁴⁷

So gilt z.B. bei der Firma Hewlett Packard die Faustregel, daß ein Werk als eigenständiger Bereich maximal 1000 Mitarbeiter umfassen sollte. Wächst es darüber hinaus, dann ist es sinnvoll aufzugliedern. Bei der Firma ABB Schweiz sind pro eigenständigem Profit-Center im Durchschnitt sogar nur rund 40 Mitarbeiter beschäftigt. Beim Bertelsmann Konzern werden Führungsnachwuchskräfte zunächst meist als Assistent der Leitung eines rechtlich selbständigen Profit-Center eingestellt. Nach erfolgreicher Bewährungsphase können sie dann häufig eigene Verantwortung als Geschäftsführer eines kleinen Profit-Centers übernehmen.

Da gerade im Mitunternehmertum die *Arbeitsplatzsicherheit* durch zunehmende Flexibilität nicht mehr garantiert ist, muß das Unternehmen als Ersatz dafür eine *Beschäftigungssicherheit* ermöglichen bzw. fördern. D.h., daß durch die Mitarbeit im Unternehmen und entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen die Chance, sowohl innerhalb, aber gerade auch außerhalb des Unternehmens, jederzeit unverzüglich eine angemessene, neue Beschäftigung

⁴⁴⁶ Vgl. Fischer 1995; Reiß 1997b, S. 115 ff.

⁴⁴⁷ Vgl. Galbraith/Lawler III. 1993, S. 291.

zu finden, gegeben sein und gefördert werden muß. Die Beschäftigungssicherheit kann im Mitunternehmertum z.B. durch folgende Grundsätze gesichert werden (Abbildung 74):

Promising Employability Security: A Sample „Contract“	
„Our Company faces competitive world markets and rapidly changing technology. We need the flexibility to add or delete products, open or close facilities, and redeploy the work force. Although we cannot guarantee tenure in any particular job or even future employment, we will work to ensure that all our people are fully employable – sought out for new jobs here and elsewhere. We promise to:	
-	Recruit for the potential to increase in competence, not simply for narrow skills to fill today's slots.
-	Offer ample learning opportunities, from formal training to lunchtime seminars
-	Provide challenging jobs and rotating assignments that allow growth in skills even without promotion to "higher" jobs.
-	Retrain employees as soon as jobs become obsolete
-	Recognize individual and team achievements, thereby building external reputations and offering tangible indicators for value
-	Provide three-month educational sabbaticals or external internships every five years
-	Find job opportunities in our network of suppliers, customers, and venture partners.
-	Tap our people's ideas to develop innovations that lower costs, serve customers, and create markets – the best foundation for business growth and continuing employment.“

Abbildung 74: Beschäftigungssicherheit statt Arbeitsplatzsicherheit im Mitunternehmertum⁴⁴⁸

• *Vergleich*

TQM betont bei der Personalfreisetzung besonders die kooperative Trennung als auch die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Im Mitunternehmertum gewinnt die Personalfreisetzung insofern an Bedeutung, da sich aufgrund des erhöhten Wandels und der damit einhergehenden ständigen Veränderung der Organisation die Wahrscheinlichkeit von Personalfreisetzen erhöht. Der Beschäftigungssicherheit kommt im Mitunternehmertum als Ersatz für die Arbeitsplatzsicherheit daher eine besondere Bedeutung zu. Im Mitunternehmertum kann die Personalfreisetzung aber auch als Instrument zur internen Segmentierung verstanden werden. Insgesamt hat die Personalfreisetzung in beiden Konzepten im Vergleich zu den anderen Personalmanagementfunktionen offiziell jedoch nur eine untergeordnete Bedeutung.

3.3.2.5 Personalbeurteilung

Die Personalbeurteilung verfolgt zwei Hauptziele: Zum einen geht es um die *Leistungsbeurteilung* des Mitarbeiters, zum anderen sollen im Rahmen der *Potentialbeurteilung* An-

⁴⁴⁸ Vgl. Kanter 1997, S. 194.

sätze für künftige Personalentwicklungsmaßnahmen aufgezeigt werden.⁴⁴⁹ Während *personalpolitisch* die Personalbeurteilung zur Fundierung von Planungen und Entscheidungen auf individueller und kollektiver Ebene in den Bereichen Personalgewinnung, -einsatz, -honorierung und -entwicklung einschließlich der Erfolgskontrolle dient, steht *führungspolitisch* die Verbesserung der Leistungen des Beurteilten durch ein offenes und systematisches Feedback und einer darauf aufbauenden Entwicklung von Förderungsmaßnahmen, durch die Klärung von zukünftigen Verhaltens- und Ergebniserwartungen und durch die Intensivierung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Beurteilten und Beurteilenden im Mittelpunkt.⁴⁵⁰

- *TQM-orientierte Personalbeurteilung*

Während in der Praxis häufig noch von einer hierarchiebedingten Rollenkonstellation ausgegangen wird, so daß die Organisationsmitglieder nur von ihrem direkten Vorgesetzten beurteilt werden, impliziert TQM durch seine Kunden- und Prozeßorientierung auch eine Beurteilung durch interne und externe Kunden.

Auch Kollegen- und Vorgesetztenbeurteilungen sind dabei als Bestandteil einer umfassenden Personalbeurteilung zu verstehen, indem man diese Bezugspersonen auch als interne Kunden versteht.⁴⁵¹ So findet sich die umfassende 360°-Beurteilung vor allem in Unternehmen mit einer starken TQM-Orientierung.⁴⁵² Bei der 360°-Beurteilung lassen sich sechs Beurteilungsstufen unterscheiden (Abbildung 75):

⁴⁴⁹ Vgl. Hentze 1994, S. 252 ff.

⁴⁵⁰ Vgl. Domsch/Gerpott 1992, Sp. 1632.

⁴⁵¹ Allerdings liegt bei der TQM-orientierten Personalbeurteilung die Verantwortung für die Beurteilung letztlich weiter beim Vorgesetzten. Vgl. Ghorpade/Chen 1995, S. 37 f.

⁴⁵² Vgl. Blackburn/Rosen 1993.

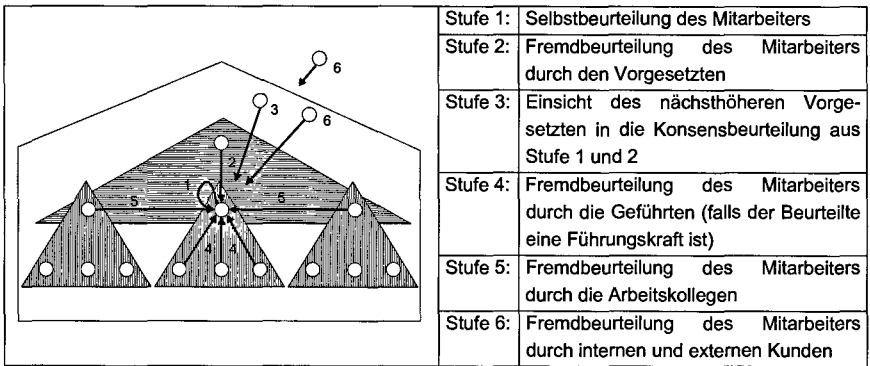


Abbildung 75: 360°-Beurteilungskonzept⁴⁵³

Dabei steht beim TQM zunächst die führungspolitische Zielsetzung im Vordergrund, andererseits begünstigt es durch seine generelle Meßorientierung auch sehr gut die personalpolitische Zielsetzung der Personalbeurteilung, woraus eine starke Formalisierung der Personalbeurteilung resultiert.⁴⁵⁴ Der hohe Formalisierungsgrad der Personalbeurteilung ermöglicht im TQM auch eine Überprüfung und Abstimmung der Ergebnisse mit anderen Quellen, wie z.B. aus Mitarbeiterumfragen und Self-Assessments. Dadurch kann eine sehr systematische Evaluation der Humanressourcen und des Humanressourcenmanagements erfolgen.⁴⁵⁵

- *Mitunternehmerische Personalbeurteilung*

Im Mitunternehmertum bietet sich ebenfalls eine umfassende 360°-Beurteilung an, die auch die internen und externen Kunden mit einschließt. Grundgedanke ist hier die kooperative Zusammenarbeit mit den Bezugsgruppen, wobei die führungspolitische Zielsetzung hervortritt. Entsprechend können die Bewertungen der einzelnen Beurteilenden auch nach ihrer Bedeutung für die spezifische Arbeitssituation (qualitativ und quantitativ) gewichtet werden. So kann die Beurteilung durch einen internen oder externen Kunden höher gewichtet werden als Beurteilungen durch einen Arbeitskollegen, wenn der Anteil an Teamarbeit gering ist.

Inhaltlich kann die Personalbeurteilung auf das mitunternehmerische Verhalten oder auf das Leistungsergebnis abzielen, wobei verschiedene Bezugsgruppen unterschiedliche Aspekte des Leistungsverhaltens abdecken. So kann die Sozialkompetenz als Verhaltenskomponente

⁴⁵³ Vgl. Hilb 1997, S. 76.

⁴⁵⁴ Vgl. Wildemann 1998, S. 9 ff.

⁴⁵⁵ Vgl. Wunderer/Jaritz 1999.

vor allem auch durch die Kollegen beurteilt werden, während das Leistungsergebnis z.B. besonders gut durch die Kunden beurteilt werden kann.

Generell ist dafür auch eine unterschiedliche Formalisierung der Beurteilungen je nach der Zielsetzung der Beurteilungskomponente möglich. Während Beurteilungen als Grundlage für die Personalhonorierung und Personalentwicklung einer gewissen Formalisierung bedürfen, können Kollegenbeurteilung, bei denen auch das gegenseitige Feedback im Vordergrund steht, durchaus informell durchgeführt werden. Prinzipiell können alle Beurteilungen, die ausschließlich für die Selbststeuerung wie die Selbstentwicklung verwendet werden, informell vorgenommen werden, während für fremdgesteuerte Entscheidungen eine Formalisierung notwendig ist. Allerdings hat eine Formalisierung auch für die Selbststeuerung Vorteile, da dadurch die Beurteilungen an Verbindlichkeit gewinnen. Z.B. lässt sich die Mitunternehmerkompetenz in einem Portfolio wie folgt abbilden (Abbildung 76):

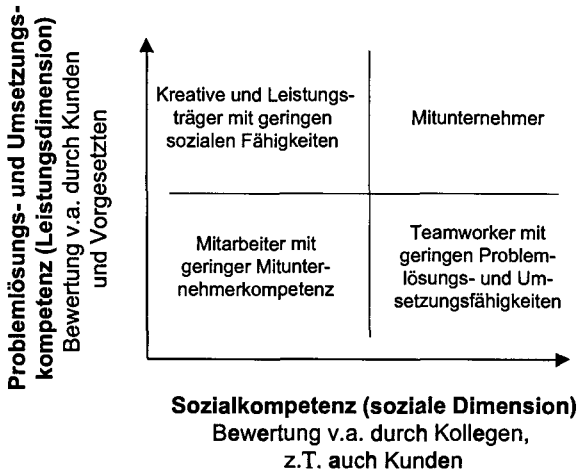


Abbildung 76: Portfolio zur Bewertung des Mitunternehmertums durch unterschiedliche Bezugsgruppen⁴⁵⁶

- *Vergleich*

Sowohl im TQM als auch im Mitunternehmertum bietet sich eine umfassende 360°-Beurteilung an. TQM impliziert dabei im Vergleich zum Mitunternehmertum eine stärkere For-

⁴⁵⁶ Eigene Darstellung. Vgl. zum Portfoliokonzept auch Odiorne 1984; Wunderer 1999a, S. 49 ff. sowie die Ohio State Studien z.B. in Staehle 1994, S. 321 ff.

malisierung aufgrund seiner Meßorientierung und damit eine allgemeine Betonung der Personalbeurteilung. Dagegen überwiegt im Mitunternehmertum zunächst die führungspolitische Zielsetzung, allerdings ist auch die Verwendung eines kompetenzspezifischen Portfolioansatzes möglich, der personalpolitisch legitimiert ist.

3.3.2.6 Personalhonorierung

Die Personalhonorierung umfaßt die materielle Mitarbeiterbeteiligung über das monetäre Anreizsystem.⁴⁵⁷ Darüber hinaus existieren neben finanziellen Anreizen weitere betriebliche Anreize wie soziale Anreize, Anreize durch die Arbeit selbst und Anreize des organisatorischen Umfeldes.⁴⁵⁸ Diese sind jedoch nicht Teil der Personalhonorierung, sondern anderer Personalfunktionen, wie z.B. der Führung einschließlich lateraler Zusammenarbeit, des Personaleinsatzes und der Arbeitsgestaltung sowie der Personalentwicklung.

- *TQM-orientierte Personalhonorierung*

TQM beinhaltet generell keine expliziten Gestaltungsempfehlungen für die Personalhonorierung.⁴⁵⁹ Dagegen existieren nicht-monetäre Anreize, wie die Wahl zum Mitarbeiter des Monats oder Qualitäts- und Verbesserungsauszeichnungen, die auch mit geringen Anerkennungsprämien verbunden sein können. Ausgehend von der Kundenorientierung und der Prozeßorientierung läßt sich die Erfüllung von Kunden- und Prozeßzielen jedoch als Basis für die Personalhonorierung verwenden. So können die im Rahmen eines Management-by-Objectives vereinbarten TQM-Ziele die Grundlage für Bonuszahlungen bieten.⁴⁶⁰

- *Mitunternehmerische Personalhonorierung*

Im Mitunternehmertum setzt die Personalhonorierung am unternehmerischen Erfolg an. Dieser kann sich auf das Individuum, das Team, die Abteilung, die Organisationseinheit und das Gesamtunternehmen beziehen. Aber auch eine Leistungsbeteiligung in Abhängigkeit vom Leistungsverhalten ist sinnvoll. Neben einer Leistungs- und Erfolgsbeteiligung ist im Mitunternehmertum auch noch eine Kapitalbeteiligung möglich (z.B. stille Gesellschafter, Genußscheine, Mitarbeiteraktien etc.), die den Mitarbeiter über Eigenkapital meist ebenfalls

⁴⁵⁷ Im Gegensatz dazu betrifft die immaterielle Beteiligung die Beteiligung der Arbeitnehmer an Willensbildungsprozessen und Entscheidungen innerhalb des Unternehmens, unabhängig von den gesetzlich zugestandenen Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechten. Sie geht üblicherweise vom Management aus und ist auf die jeweiligen Abteilungen oder das einzelne Unternehmen bezogen.

⁴⁵⁸ Vgl. z.B. Pfeffer 1998a, S. 109 ff.

⁴⁵⁹ Vgl. Dean/Bowen 1994, S. 402.

⁴⁶⁰ Vgl. auch Abschnitt 3.3.1.

am Erfolg beteiligt.⁴⁶¹ Ein Problemfeld bei der Leistungs- und Erfolgsbeteiligung bildet dabei die Zurechnung des kollektiven Erfolgs auf das Individuum, was in vielen Fällen nur indirekt über die Personalbeurteilung erfolgen kann.

Insbesondere der Mitunternehmerbegriff der Arbeitsgemeinschaft für Partnerschaft in der Wirtschaft knüpft neben der immateriellen Beteiligung direkt an die materielle Mitarbeiterbeteiligung an. Dabei sind folgende Beteiligungsmotive für das Mitunternehmertum relevant (Abbildung 77):

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Verbesserung des quantitativen und qualitativen Leistungsverhaltens der Mitarbeiter über unternehmerisches Denken und Handeln, - Förderung der betrieblichen Leistungsgemeinschaft, - Förderung der Identifikation mit dem Unternehmen, - Instrument des externen Personalmarketings, - Förderung der Vermögensbildung der Mitarbeiter, - Ermöglichung einer elastischen Lohnpolitik, - Verbesserung der Eigenkapitalbasis, Ertragskraft und Effizienz des Unternehmens, - umfassende Gerechtigkeit der Gesamtentlohnung, auch aufgrund einer wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Zielsetzung im Rahmen sozialer Marktwirtschaft. |
|--|

Abbildung 77: Beteiligungsmotive für das Mitunternehmertum⁴⁶²

Allerdings zeigen gerade Untersuchungen zur Bedeutung monetärer Anreize – auch für Innovationen, daß diese nur von mittlerer Bedeutung sind. Monetäre Anreize sind damit wichtige, allerdings nicht die wichtigsten Anreize.⁴⁶³ Zur Erhöhung der Selbstbestimmung können im Mitunternehmertum auch Cafeteria-Systeme als ein Element einer mitunternehmerischen Personalhonorierung eingesetzt werden, wodurch auch eine Individualisierung erfolgt.

• *Vergleich*

Aus dem TQM folgen keine spezifischen Gestaltungsempfehlungen zur inhaltlich-funktionalen Gestaltung der Personalhonorierung. Dagegen beinhaltet das Mitunternehmertum eine Vielzahl von Gestaltungsempfehlungen für die Personalhonorierung, die an der Leistung, am Erfolg oder auch am Kapitel anknüpfen können. Zur Verbesserung der Selbstbestimmung ist speziell im Mitunternehmertum auch ein Cafeteria-Ansatz möglich.

⁴⁶¹ Vgl. Schneider 1996; Schneider 1999, S. 69 ff.

⁴⁶² Vgl. Beyer/Lezius 1987, S. 29; Gaugler 1987, S. 13 f.; Gaugler 1999, S. 3 ff.

⁴⁶³ Vgl. z.B. Thom 1980; Domsch 1984, S. 252 f.; Kriegesmann 1992, S. 120 ff., S. 160 ff.; Thom 1992, S. 22; Frey 1997; Wunderer/Arx/Jaritz 1998b, S. 281.

3.3.2.7 Personalentwicklung

Personalentwicklung läßt sich als Summe von Maßnahmen auffassen, die systematisch auf die Verbesserung des Leistungspotentials der Mitarbeiter abzielen. Personalentwicklung strebt damit die Verbesserung der Mitarbeiterqualifikationen an, um sowohl die ökonomische als auch die soziale Effizienz zu erhöhen.⁴⁶⁴

- *TQM-orientierte Personalentwicklung*

Im TQM zielt die Personalentwicklung auf eine Systemorientierung der Mitarbeiter sowie die Vermittlung der Prinzipien und Methoden des TQM ab.⁴⁶⁵ Gleichzeitig unterstützt die Personalentwicklung das Empowerment der Mitarbeiter und eine offene Organisation. Neben Schulungsmaßnahmen off-the-job erfolgt die Personalentwicklung aber auch verstärkt durch die Führungskräfte und einen geeigneten Arbeitseinsatz, wie z.B. durch Job-Enlargement, Job-Enrichment, Job-Rotation oder teilautonome Arbeitsgruppen, wodurch auch die Selbstentwicklung⁴⁶⁶ gefördert werden soll. Auch Selbst-Assessments sind als Instrument der Personal- bzw. Organisationsentwicklung des TQM zu verstehen. Die Führungskräfte übernehmen dabei eine Vorbildfunktion für das vom Top-Management ausgehende Führungs- und Entwicklungsverständnis.

- *Mitunternehmerische Personalentwicklung*

Im Mitunternehmertum zielt die Personalentwicklung auf die Förderung der Mitarbeiter zu unternehmerisch orientierten Mitarbeitern und Mitunternehmern ab.⁴⁶⁷ Die mitunternehmerische Personalentwicklung setzt dazu neben der Förderung von Schlüsselqualifikationen nicht nur auf spezielle Instrumente und Maßnahmen im klassischen Verständnis der Personalentwicklung wie z.B. Job-Rotation, Stellvertretung oder Auslandsentsendung, sondern noch stärker als im TQM auf die Unterstützung der Selbstentwicklung der Mitarbeiter durch eine geeignete Gestaltung der strukturellen Rahmenbedingungen. Hierzu zählen vor allem Dezentralisierung, Entbürokratisierung, Flexibilisierung und Dynamisierung sowie eine nach psychologischen Gesichtspunkten gestaltete Arbeitsaufgabe, die Handlungsspielraum, Ganzheitlichkeit, Anforderungsvielfalt, neue bzw. sich verändernde Aufgabeninhalte und Möglichkeiten zur sozialen Interaktion bietet.⁴⁶⁸ Dabei soll nicht nur die Qualifikation, sondern auch die Motivation der Mitarbeiter gefördert werden.

⁴⁶⁴ Vgl. z.B. Hentze 1994, S. 315 ff.

⁴⁶⁵ Vgl. Dean/Bowen 1994, S. 401.

⁴⁶⁶ Vgl. dazu Neuberger 1990, S. 201 ff.; Neuberger 1991b, S. 55 ff.

⁴⁶⁷ Vgl. Wunderer 1995a; Wunderer 1999a, S. 51 ff.

⁴⁶⁸ Vgl. Ulich 1992, Sp. 375; Wunderer 1995a, S. 47 ff.

Die mit dem Mitunternehmertum einhergehende Dynamik führt auch zu einer geringeren Planbarkeit der Personalentwicklung und damit zu einer prinzipiellen Einschränkung einer fremdgesteuerten Entwicklung. Einen Ansatz bietet dafür die an Schlüsselqualifikationen orientierte portfoliogerechte Personalentwicklung.⁴⁶⁹

- *Vergleich*

Die Personalentwicklung hat in beiden Konzepten eine hohe Bedeutung, da die Mitarbeiter als wesentlicher Erfolgsfaktor verstanden werden. TQM betont dazu vor allem die Qualifizierung, das Mitunternehmertum die Qualifizierung als auch die Motivierung der Mitarbeiter. Die Personalentwicklung ist im TQM stärker fremdgesteuert als im Mitunternehmertum, das noch stärker auf die Förderung der Selbstentwicklung auch über Schlüsselqualifikationen setzt. Dabei weist die Personalentwicklung im Mitunternehmertum eine deutlich höhere Betonung kooperativ-delegativer Führungsbeziehungen durch Personalentwicklungskonzepte on-the-job auf als im TQM.

3.3.2.8 Personaladministration

Die Personaladministration beinhaltet die verwaltungstechnischen Aktivitäten im Personalbereich, die einen Großteil der operativen Personalarbeit umfassen, wie z.B. das Führen der Personalakten, das Erstellen von Lohn- und Gehaltsabrechnungen einschließlich der Sozialversicherung sowie das Berichtswesen und die Erstellung der Personalstatistik. Die Personaladministration hat prinzipiell nur eine geringe Bedeutung innerhalb des strategischen Humanressourcenmanagements und damit auch in beiden Konzepten. Sie kann aufgrund des hohen Rationalisierungspotentials durch moderne Informationstechnologie heutzutage – angefangen bei der elektronischen Personalakte bis zur automatischen Zeiterfassung – sehr stark automatisiert und in das Personalinformationssystem integriert werden.

⁴⁶⁹ Vgl. Wunderer 1999a, S. 51 ff.

- *TQM-orientierte Personaladministration*

Im TQM ermöglicht ein computergestütztes Personalinformationssystem eine hohe Formalisierung und Systematisierung der Personalmanagementaktivitäten bei geringem Aufwand. So können z.B. Personalbeurteilungen und Mitarbeiterumfragen ohne großen Aufwand erstellt und durchgeführt werden. Dabei wird die offene Kommunikation und Information gut unterstützt, z.B. indem den Mitarbeitern ein unmittelbarer Einblick in ihre elektronische Personalakte ermöglicht wird. Gleichzeitig können in einem solchen System auch andere Informationsinstrumente integriert werden, wie z.B. arbeitsrelevante Informationen, das aktuelle Mitarbeiterhandbuch, die Mitarbeiterzeitschrift oder auch die individuellen Zielvereinbarungen und ihre momentane Realisierung.

- *Mitunternehmerische Personaladministration*

Für das Mitunternehmertum gelten ebenfalls die beim TQM gemachten Aussagen. Dabei ermöglicht das Personalinformationssystem auch einen erhöhten Handlungsspielraum der Mitarbeiter, indem eine starke strukturelle Unterstützung der Führung und des Personalmanagements erfolgt. Allerdings ist darauf hinzuweisen, daß eine mitunternehmerische Kultur sich gerade auch durch ihren hohen Grad an Informalität auszeichnet, die ein solches formales System nur begrenzt unterstützen und ermöglichen kann. So sollten z.B. Kollegenbeurteilungen eher persönlich als über ein solches System erfolgen, da hier das persönliche Feedback im Vordergrund steht.

- *Vergleich*

Eine automatisierte, computergestützte Personaladministration kann – auch in Kombination mit dem firmeninternen Intranet oder Groupware das TQM und das Mitunternehmertum unterstützen, indem es zusätzliche Kommunikations- und Informationsmöglichkeiten bereitstellt, die traditionelle Kommunikationsweisen zum Teil ersetzen und unterstützen. Besonders das Mitunternehmertum profitiert dabei von dem gewonnenen Handlungsspielraum durch die informationelle Vernetzung, gleichzeitig betont es aber auch die Bedeutung einer mitunternehmerischen Kultur, die durch ein formales System nur schwer zu unterstützen ist.

3.3.2.9 Personalcontrolling

Personalcontrolling kann einerseits als Controlling des Personals (als Personalplanung und -kontrolle), andererseits als Controlling der Personalarbeit verstanden werden.⁴⁷⁰ In letzterer Auffassung ist Personalcontrolling das planungs- und kontrollgestützte, integrative Evalua-

⁴⁷⁰ Vgl. Halene Blankenagel 1993; Amling 1997, S. 104 ff. sowie S. 158 ff.

tionsdenken und -rechnen zur Abschätzung von Entscheidungen zum Personalmanagement, insbesondere zu deren ökonomischen und sozialen Folgen.⁴⁷¹ Im Zentrum steht dabei die Frage nach den Beziehungen zwischen dem Systemerfolg des Unternehmens und der Personalarbeit.

- *TQM-orientiertes Personalcontrolling*

TQM betont aufgrund seiner Meßorientierung ein formalisiertes und institutionalisiertes Personalcontrolling, das eine hohe Quantifizierung aufweist.⁴⁷² Durch den systematischen Ansatz des TQM läßt sich auch leicht eine Zentralisierung durchsetzen. Auch das EFQM-Modell betont mit seinem hohen personalbezogenen Anteil das Personalcontrolling sowohl als das Controlling der Personalarbeit als auch der Humanressourcen.⁴⁷³ Die Unterteilung in Befähiger und Ergebnisse wird dabei dem Personalmanagement in besonderem Maße gerecht, wobei sich das EFQM-Modell auch auf einzelne Personalmanagementprozesse beziehen läßt, wodurch die Kundenorientierung im Personalcontrolling unterstützt wird. Gleichzeitig impliziert TQM auch eine Verwendung der Meßgrößen für die kontinuierliche Verbesserung, wodurch das organisationale Lernen und die Organisationsentwicklung unterstützt werden.

Darüber hinaus unterstützt ein systematisches Personalcontrolling TQM im Unternehmen, weil die erfaßten Evaluationsgrößen auch im Rahmen von TQM verwendet werden können. So unterscheidet z.B. das EFQM-Modell im Ergebniskriterium der Mitarbeiterzufriedenheit zwischen der Beurteilung des Unternehmens aus Sicht der Mitarbeiter und zusätzlichen Meßgrößen, die die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen beschreiben.⁴⁷⁴ Dazu können Mitarbeiterumfragen⁴⁷⁵, Diskussionsgruppen, das betriebliche Vorschlagswesen und Mitarbeitergespräche sowie weitere Kennzahlen⁴⁷⁶ verwendet werden.

Die Beurteilung des Unternehmens kann sich dabei z.B. auf das Arbeitsumfeld, Gesundheits- und Sicherheitsvorkehrung, die Sicherheit des Arbeitsplatzes, die Kommunikation, die Mitarbeiterbewertung und Zielvereinbarung, die Aus- und Weiterbildung, Karrierechancen und Laufbahnplanung, Anforderungen der Arbeitsstelle, Entlohnungssystem, System

⁴⁷¹ Vgl. Wunderer/Schlagenhauser 1994, S. 17.

⁴⁷² Vgl. Bühner/Breitkopf/Stahl 1996; Coenberg/Schmitz 1996.

⁴⁷³ Vgl. Bühner/Breitkopf/Stahl 1996; Wunderer/Arx/Jaritz 1998a, S. 350. So korreliert die Verbreitung von TQM in der Personalabteilung signifikant ($p=0,01$, einseitiger t-Test) mit dem strategischen und dem operativen Personalcontrolling (Pearson $r=0,319$ resp. $r=0,349$). (Quelle: Anhang 3: Sekundäranalyse I.FPM-Umfrage 1997).

⁴⁷⁴ Vgl. EFQM 1997.

⁴⁷⁵ Vgl. Horváth & Partner 1997, S. 249 ff.

⁴⁷⁶ Vgl. Schulte 1989.

zur Anerkennung von Leistung, Führungsstil und -wirksamkeit, Beschäftigungsbedingungen, Empowerment der Mitarbeiter, Mitarbeiterbeteiligung, Daseinszweck, Wertesystem, Leitbild und Strategie des Unternehmens und den Verbesserungsprozeß beziehen.

Kennzahlen können dazu z.B. zum Schulungs- und Weiterbildungsniveau, zur Mitwirkung an Verbesserungsprogrammen, zur Anerkennung von Leistungen von Einzelnen und Teams, zum Abwesenheits- und Krankenstand, zu Mitarbeiterbeschwerden, zur Personalfluktuaton, zur Arbeitsunfallhäufigkeit, zu Einstellungstrends, zur Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge sowie zur Inanspruchnahme betrieblicher Einrichtungen wie Erholungseinrichtungen und Kinderkrippen gebildet werden.

TQM beinhaltet damit eine umfassende Evaluation des Personalmanagements und der Humanressourcen. Gleichzeitig fördert die Erfassung dieser Kennzahlen auch das Bewußtsein für diese Größen, die TQM in der Komponente Mitarbeiterzufriedenheit kennzeichnen.

- *Mitunternehmerisches Personalcontrolling*

Für das Mitunternehmertum empfiehlt sich ebenfalls ein Controlling der Personalmanagementprozesse als auch der Humanressourcen. Aufgrund des Subsidiaritätsprinzips des Mitunternehmertums folgt jedoch im Vergleich zum TQM vor allem die Unterstützung des *Selbstcontrollings* der unternehmerischen Organisationseinheiten wie auch der Mitarbeiter durch die Bereitstellung geeigneter Instrumente,⁴⁷⁷ woraus ein geringerer Formalisierungsgrad resultiert. Allerdings ist auch das Mitunternehmertum mit seinem erhöhten Anteil an Selbstcontrolling durch einen übergeordneten Controllingansatz zu unterstützen, um z.B. bei Fehlentwicklungen frühzeitig eingreifen zu können. Hier kann z.B. der strategiegeleitete Ansatz einer Balanced Scorecard⁴⁷⁸ als selektives Kennzahlensystem⁴⁷⁹ eingesetzt werden, der wesentliche Indikatoren in stark komprimierter Form zusammenfaßt. Ebenso wie beim EFQM-Modell kann sich dazu das Personalcontrolling auch auf die interaktionelle Führung beziehen, indem es z.B. die für das Mitunternehmertum entscheidende Qualität der on-the-job-Entwicklung durch die Führungskräfte erfaßt. Insbesondere der Einsatz moderner computergestützter Personalinformationssysteme kann dabei ein systematisches und dezentrales Personalcontrolling unterstützen.

⁴⁷⁷ Vgl. Wunderer/Schlagenhafer 1994, S. 12 ff.

⁴⁷⁸ Vgl. Kaplan/Norton 1996.

⁴⁷⁹ Vgl. Weber 1995, S. 207.

- *Vergleich*

Im TQM zielt das Personalcontrolling auf die umfassende Evaluation der Humanressourcen ab, um auf diese Weise die Steuerung der Organisation verbessern zu können. Dagegen vertraut das Mitunternehmertum stärker auf die Eigendynamik, so daß sich das Personalcontrolling hier eher als übergeordneter Ansatz verstehen läßt. TQM zeichnet sich im Vergleich zum Mitunternehmertum weiter durch ein formalisiertes, direkteres Personalcontrolling aus, während das Mitunternehmertum verstärkt auf das Selbstcontrolling und damit auf eine geringe Formalisierung setzt.

3.3.2.10 Zusammenfassung

Folgende Tabelle faßt die Unterschiede und Gemeinsamkeiten auf der Ebene der Instrumente des Humanressourcenmanagements für die inhaltlich-funktionale Gestaltung des Personalmanagement zusammen:

	TQM	Mitunternehmertum
Personalmarketing	Strukturierung durch Betonung der Qualität, v.a. Beeinflussung der bestehenden Arbeitsbeziehungen	Betonung des Subsidiaritätsprinzips, v.a. Kommunikation mitunternehmerischer Arbeitsbedingungen an potentielle Mitarbeiter
Personalgewinnung	Gewinnung TQM-orientierter Mitarbeiter, Fit zwischen Person und Organisation	Gewinnung mitunternehmerischer Mitarbeiter, abgerundete Persönlichkeit, Schlüsselqualifikationen, Portfolio
Personaleinsatz und Arbeitsgestaltung	Betonung von teamorientierten Arbeitsstrukturen, z.B. Qualitätszirkel und -teams, teilautonome Gruppenarbeit	Betonung der individuellen Arbeits-situation, z.B. durch Individualisierung, Flexibilisierung, Dynamisierung der Arbeitsabläufe, ganzheitliche Arbeitsaufgabe, aber auch überlappende Gruppen und Teamstrukturen
Personalfreisetzung	Freisetzung nicht TQM-orientierter Mitarbeiter	Freisetzung nicht mitunternehmerischer Mitarbeiter, Ausgründung von Mitarbeitern, Garantie der Beschäftigungssicherheit
Personalbeurteilung,	360°-Beurteilungen, starke Formalisierung	360°-Beurteilungen, schwache Formalisierung, Portfolioansatz
Personalhonorierung	TQM-orientiertes Anreizsystem, Qualitätsauszeichnungen	Leistungs-, Erfolgs- und Kapitalbeteiligung, Cafeteria-Systeme
Personalentwicklung	Training von TQM-Prinzipien und TQM-Methoden, auch gezielte durch off-the-job Maßnahmen, Betonung der on-the-job-Entwicklung, Self-Assessments	Förderung mitunternehmerischer Schlüsselqualifikationen, Betonung der on-the-job-Entwicklung, Aktivierung und Unterstützung der Selbstentwicklung, Portfoliogerechte Entwicklung
Personaladministration	Unterstützung offener Kommunikation und Information, insgesamt wenig bedeutend	Unterstützung unternehmerischer Freiräume, insgesamt wenig bedeutend
Personalcontrolling	stark quantitatives, formalisiertes, zentrales und hierarchisches Personalcontrolling, EFQM als Evaluationsansatz	dezentralisiertes Personalinformations- und -controllingsystem zur Unterstützung mitunternehmerischer Aktivitäten in der Linie, Selbstcontrolling

Abbildung 78: Vergleich der inhaltlich-funktionalen Gestaltung des Personalmanagements⁴⁸⁰

Die inhaltlich-funktionale Gestaltung des Personalmanagements ist in beiden Konzepten ähnlich, allerdings macht das Mitunternehmertum in vielen Bereichen weitaus spezifischere Aussagen zur inhaltlichen Ausgestaltung, indem es unter anderem konsequent auf Schlüsselqualifikationen setzt.

⁴⁸⁰ Eigene Darstellung.

Darüber hinaus setzt das Mitunternehmertum entsprechend der unterschiedlichen Strategie, Organisation und Kultur auch hier auf einen tendenziell höheren Grad an Handlungs- und Entfaltungsspielräumen als TQM.

3.3.3 Methodisch-instrumentelle Gestaltung des Personalmanagements

Bei der methodisch-instrumentellen Gestaltung des Personalmanagements sind die Implikationen der Anwendung der beiden Konzepte TQM und Mitunternehmertum auf die Gestaltung der Instrumente des Personalmanagements zu untersuchen. Dazu läßt sich folgender Bezugsrahmen verwenden (Abbildung 79):

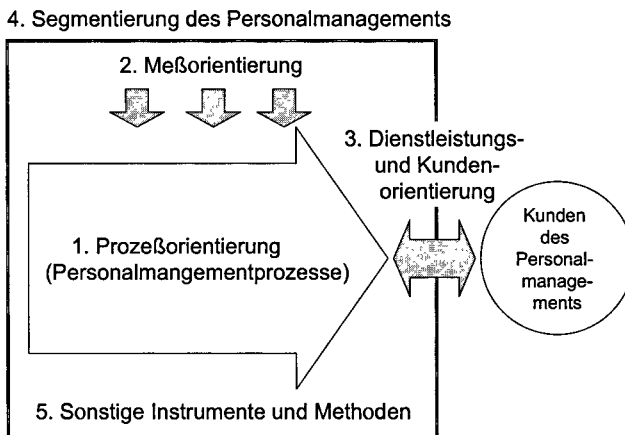


Abbildung 79: Bezugsrahmen für die methodisch-instrumentelle Gestaltung des Personalmanagements⁴⁸¹

3.3.3.1 Prozeßorientierung

Im TQM können ausgehend von der Prozeßorientierung im Personalmanagement verschiedene Personalmanagementprozesse, wie z.B. die Personalauswahl⁴⁸², die Personalentwicklung⁴⁸³ und Führungs- und Kooperationsbeziehungen⁴⁸⁴ definiert werden.⁴⁸⁵ Da sich prinzi-

⁴⁸¹ Eigene Darstellung.

⁴⁸² Vgl. z.B. Gerpott 1989.

⁴⁸³ Vgl. z.B. Pappmehl/Baldin 1989a; Pappmehl/Baldin 1989b.

⁴⁸⁴ Vgl. z.B. Wunderer 1990b.

⁴⁸⁵ Vgl. Schuler 1984; Morgan 1992; Hiltrop/Despres 1995, S. 203 ff.; Lampen/Zesch 1996, S. 584 ff.; Seiffert 1997, S. 190.

piell jede regelmäßige Abfolge von Aktivitäten als Prozeß definieren läßt, ist es sinnvoll, sich auf wenige Kernprozesse im Personalmanagement zu konzentrieren. So lassen sich z.B. neun Kernprozesse unterscheiden,⁴⁸⁶ die z.T. aufeinander aufbauen, auf jeden Fall allerdings zusammenhängend betrachtet werden müssen. Diese sind (Abbildung 80):

- Personalführung,
- Personalmarketing (einschließlich Personalforschung und -werbung),
- Personalgewinnung,
- Personaleinsatz und Arbeitsgestaltung,
- Personalfreisetzung,
- Personalarbeitshonorierung,
- Personalentwicklung und -erhaltung,
- Personaladministration,
- Personalcontrolling.

Abbildung 80: Kernprozesse⁴⁸⁷

Im TQM sind für jeden Personalmanagementprozeß geeignete Prozeßstandards vorzugeben, die sich auf die Kontext-, Potential-, Prozeß- oder Ergebnisqualität beziehen können und damit nicht nur den Prozeßoutput, sondern auch den Prozeßinput und den Prozeßverlauf betreffen (Abbildung 81):

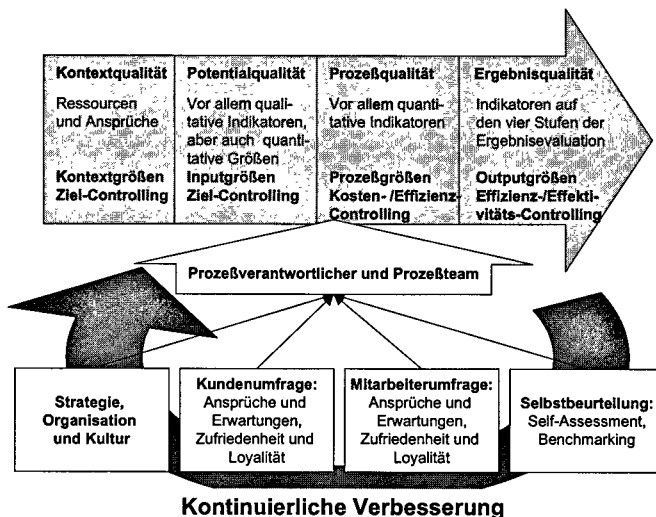


Abbildung 81: Kontinuierliche Verbesserung durch Prozessorientierung⁴⁸⁸

⁴⁸⁶ Vgl. Wunderer/Arx 1998, S. 173; Wunderer/Jaritz 1999. Vgl. auch Abschnitt 3.3.2.

⁴⁸⁷ Eigene Darstellung.

Diese Standards beschreiben Sollgrößen, die in jedem Fall zu erreichen oder sogar noch verbessert werden sollen. Die ermittelten Prozeßkennzahlen können dabei auch für ein Benchmarking verwendet werden. Im allgemeinen bietet sich dazu folgende Vorgehensweise an, die auch für eine systematische Prozeßverbesserung notwendig ist (Abbildung 82):

1. Definition der kritischen Größen aus Sicht des Kunden, wie z.B. zeit-, kosten- und qualitätsbezogene Faktoren,⁴⁸⁹
2. Definition der einzelnen Prozessschritte des Prozesses,
3. Identifizierung der kritischen Prozeßaktivitäten und der zugehörigen Qualifikationen als zentralen Wertgeneratoren, die für die erfolgreiche Durchführung des Prozesses erforderlich sind und
4. Definition von Meßgrößen, die für die Überwachung des Prozesses, insbesondere der kritischen Aktivitäten, geeignet sind.

Abbildung 82: Vorgehensweise für eine systematische Prozeßverbesserung⁴⁹⁰

Neben der Prozeßdefinition und -dokumentation⁴⁹¹ ist die Prozeßverantwortung einem Prozeßverantwortlichen dauerhaft zu übertragen, um die Kontinuität der Abläufe und eine gesamthafte Beurteilung der Qualität des Prozesses als Voraussetzung für eine kontinuierliche Verbesserung zu sichern.⁴⁹²

Das Mitunternehmertum enthält dagegen zur Prozeßorientierung keine Gestaltungsempfehlungen. Im Vergleich zu den phasenbezogenen Prozeßkennzahlen des TQM setzt das Mitunternehmertum verstärkt auf die Ergebnisbewertung, da der Weg zur Zielerreichung im Rahmen des Subsidiaritätsprinzips den Handlungsträgern überlassen bleibt. Insofern betont es auch die Flexibilität aufgrund von „organizational slack“.⁴⁹³ Allerdings können auch im Rahmen eines mitunternehmerischen Humanressourcenmanagements Personalmanagementprozesse definiert werden.⁴⁹⁴

3.3.3.2 Meßorientierung

Die Prozeßorientierung des TQM führt zu einer starken Meßorientierung entsprechend dem Grundsatz: „What gets measured, gets done“. Dabei kann sich die Messung sowohl auf Personalfunktionen⁴⁹⁵ als auch auf die Humanressourcen beziehen.⁴⁹⁶ Grundgedanke ist dabei

⁴⁸⁸ Eigene Darstellung.

⁴⁸⁹ Vgl. auch Phillips 1996, S. 202 ff.; dazu ausführlich Carter 1994, S. 63 ff.; Fitz-enz 1995.

⁴⁹⁰ Vgl. Meyer 1994, S. 100; Fitz-enz 1995; Horváth & Partner 1997, S. 150 f.

⁴⁹¹ Vgl. Wunderer/Arx 1998, S. 181 f. Dazu bietet sich auch eine Visualisierung der Prozesse mit Hilfe einer Flowchartdarstellung an.

⁴⁹² Vgl. Strieng 1992, S. 153 ff.

⁴⁹³ Vgl. Nohria/Gulati 1996, S. 1245 ff.

⁴⁹⁴ Vgl. Wunderer 1997a, S. 17 ff.

⁴⁹⁵ Vgl. Phillips 1996, S. 202 ff.

die möglichst objektive Erfassung von Zusammenhängen, um davon ausgehend eine systematische Verbesserung zu ermöglichen.⁴⁹⁷ So versucht TQM bereits durch eine Bewertung der Potentiale und Prozesse die künftigen Ergebnisse abschätzen zu können, um so die Unsicherheit der Zukunft zu reduzieren. Hier sind im Personalmanagement vor allem Mitarbeiterumfragen, -gespräche und -beurteilungen, Kundenbefragungen sowie die Erhebung von Kennzahlen zur Effizienz und Effektivität des Personalmanagements relevant.⁴⁹⁸

Im Mitunternehmertum liegt dagegen der Fokus nicht auf den Potentialen und Prozessen, sondern vor allem auf den Ergebnissen, da nur sie über den tatsächlichen Erfolg Auskunft geben. Dabei kann natürlich auch das Mitunternehmertum auf eine Bewertung der Potentiale und Prozesse nicht verzichten, so daß sich beide Konzepte vor allem in der Betrachtungsperspektive unterscheiden.

Weiter ist zu berücksichtigen, daß eine Messung nicht nur die Erfassung von Daten zum Ziel haben kann, sondern auch eine Einbindungswirkung aufweist, indem auf die kritische Meinung der Befragten Wert gelegt wird. Die Einbindungswirkung ist dann um so höher, je persönlicher die Befragung durchgeführt wird. Im TQM weist z.B. ein Self-Assessment eine sehr hohe Einbindungswirkung auf.

Die Meßorientierung betont den Einsatz von zahlreichen Meßinstrumenten im TQM, die sich auch auf die Potentiale und Prozesse beziehen und damit eine starke strukturelle Führung bedingen. Dagegen fokussiert das Mitunternehmertum die Messung der Ergebnisse stärker. Dabei betont TQM die objektive Erfassung von Sachverhalten, um eine systematische Verbesserung zu ermöglichen. Im Mitunternehmertum liegt der Schwerpunkt eher auf der Einbindung der Mitarbeiter, auch deshalb, weil das Konzept des Mitunternehmertums verstärkt auf die Fähigkeit des Selbstmanagements der Mitarbeiter vertraut.

Im folgenden sind im Rahmen der Meßorientierung noch Benchmarking und Self-Assessments für die methodisch-instrumentelle Gestaltung des Personalmanagements zu diskutieren.

Benchmarking kann als integraler Bestandteil des TQM auch im Personalmanagement selbst eingesetzt werden, wobei die eigenen Produkte, Dienstleistungen und Prozesse des Personalmanagements fortwährend mit denen der Branchenbesten verglichen werden.⁴⁹⁹ Durch

⁴⁹⁶ Vgl. dazu auch die unterschiedliche Definition von Personalcontrolling als Controlling der Personalarbeit und als Controlling des Personals. Vgl. Abschnitt 3.3.2.9.

⁴⁹⁷ Vgl. Wunderer/Jaritz 1999.

⁴⁹⁸ Vgl. Bertram 1996, S. 96 ff.; Lichtsteiner/Arx 1995, S. 459; Wunderer/Jaritz 1999.

⁴⁹⁹ Vgl. Ulrich/Brockbank/Yeung 1989, S. 312; Camp 1994; Zink 1995, S. 259 ff.; Phillips 1996, S. 230; Zairi 1996, S. 73 ff.; Kreuz 1997, S. 94.

den Best-Practice-Vergleich soll die Wettbewerbsorientierung für das Personalmanagement betont werden,⁵⁰⁰ das im Regelfall keinem direkten Wettbewerb ausgesetzt ist. Dazu können sowohl die eigenen Personalmanagementprozesse als auch alle humanbezogenen Kenngrößen der Organisation verglichen werden.⁵⁰¹ Ein Ziel des Benchmarkings im Personalmanagement ist dabei die Festlegung der richtigen Zielgrößen und deren ständige Verbesserung. Im Mitunternehmertum wird dagegen das Benchmarking kritisch betrachtet, da die eigene, evolutionäre Entwicklung von innovativen Problemlösungen betont wird, die auch auf die eigenen Bedürfnisse und Eigenheiten Rücksicht nimmt (Abbildung 83).

	TQM (mit Benchmarking)	Mitunternehmertum (ohne Benchmarking)
Wettbewerbsfähigkeit	Kenntnis der Wettbewerbspraktiken, Aufgreifen bewährter Ideen	evolutionäre, innovative Veränderungen, kein einfaches Nacheifern
Best Practices der Branche	viele Optionen und Möglichkeiten, „ständige“ Aufholaktivitäten	wenige, aber eindeutige Lösungen, Entwicklung eines eigenen Weges
Definition der Kundenanforderungen	Marktrealität objektive Evaluation	basierend auf unternehmensinterner Erfahrung und eigener Wahrnehmung
Festlegung von Zielen	reaktiv Betonung des externen Fokus	proaktiv Betonung des internen Fokus
Entwicklung geeigneter Meßgrößen	zahlreiche Meßgrößen für eine Vielzahl von Aspekten, hohe Komplexität	wenige, ergebnisbezogene Meßgrößen, Gefahr der Verwendung der falschen Indikatoren

Abbildung 83: Gründe für und gegen ein Benchmarking⁵⁰²

Im TQM bieten sich für das Personalmanagement neben Vergleichen mit fremden Unternehmen vor allem auch interne Vergleiche zwischen verschiedenen Abteilungen an.⁵⁰³ Beim Vergleich mit fremden Unternehmen sind für das Personalmanagement gerade auch Vergleiche mit Nicht-Konkurrenzunternehmen vorteilhaft, da der offene Erfahrungs- und Informationsaustausch nicht durch eine Konkurrenzsituation behindert wird und das Personalmanagement als indirekter Leistungsbereich nicht unbedingt auf branchenspezifische Informationen angewiesen ist.

Die Kritik des Benchmarking im Mitunternehmertum liegt in der Orientierung am Branchenbesten. Auf diese Weise erfolgt bei konsequenter Anwendung des Benchmarkings ein kontinuierliches Angleichen an dessen Praktiken und Zielgrößen, wodurch wirklich innovatives Denken und Handeln ausgeblendet wird. Darüber hinaus kann der Erfolg des Bran-

⁵⁰⁰ Vgl. Kienbaum 1997.

⁵⁰¹ Vgl. Hiltrop/Despres 1995; Phillips 1996, S. 229 ff.

⁵⁰² Eigene Darstellung. Vgl. auch Oakland 1993, S. 181.

⁵⁰³ Vgl. Lampen/Zesch 1996, S. 586 ff. Vgl. dazu das Instrument der Leistungsturniere bei Kräkel 1998, S. 1010 ff.

chenbesten auch auf Faktoren beruhen, die im Benchmarkingprozeß nicht berücksichtigt werden, so daß eine Imitation des Branchenbesten letztlich keinen Erfolg garantiert.⁵⁰⁴ Ein unternehmensinternes Benchmarking speziell im Personalbereich kann ebenfalls zu einem Angleichen der unternehmensinternen Praktiken führen, das bei Betrachtung der unternehmensinternen Unterschiede nicht adäquat sein muß. Für das Mitunternehmertum ist das Benchmarking daher zunächst weniger geeignet.⁵⁰⁵ Andererseits ist ein wesentliches Charakteristikum unternehmerischen Denkens und Handelns jedoch die Erhöhung der Autonomie, wodurch gerade auch eigenständige Vorgehensweisen ermöglicht werden sollen. Daher bietet sich ein Benchmarking im Mitunternehmertum zwar an, um den eigenen Stand im Vergleich mit der Konkurrenz zu beurteilen, daraus folgt jedoch nicht unbedingt ein Anpassungsprozeß an die Methoden des „Besten“, sondern die individuelle Entwicklung von spezifischen Problemlösungen. Dabei hat Benchmarking auch eine bedeutende motivationale Komponente, indem das Unternehmen sich bewußt an den Besten orientiert.⁵⁰⁶ Benchmarking kann damit als Instrument des TQM das Mitunternehmertum gut unterstützen.

Im Rahmen des TQM ist das *Self-Assessment* z.B. auf der Basis des EFQM-Modells ein integraler Bestandteil.⁵⁰⁷ Einerseits resultiert aus dem Self-Assessment, auch gerade aus der Perspektive des Personalmanagements, eine Bestandsaufnahme der Unternehmenssituation (Diagnosefunktion). Andererseits liefert es auch einen Beitrag für die Organisationsentwicklung (Entwicklungsfunktion). So lassen sich die Vorteile eines einheitlichen Self-Assessments in Aspekte der Leistungsbewertung und der Organisationsentwicklung unterscheiden (Abbildung 84):

⁵⁰⁴ Vgl. Fitz-enz 1997, S. 97 ff.

⁵⁰⁵ Vgl. Wimmer/Neuberger 1998, S. 572.

⁵⁰⁶ Vgl. Wimmer/Neuberger 1998, S. 598 f.

⁵⁰⁷ Vgl. Zink 1995, S. 225 ff. Vgl. auch Wilson/Pearson 1995.

Aspekte der Leistungsbewertung	Aspekte der Organisationsentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> • Einheitlicher Ansatz als Basis für eine strukturierte und umfassende Leistungsbewertung auch für das Personalmanagement • Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen und zentralen Verbesserungsbereichen auf der Basis von Fakten und identifizierten Bedürfnissen • Ermittlung der einzelnen Fortschritte und Beurteilung von Effektivität und Effizienz der Maßnahmen • Instrument für internes und externes Benchmarking, auch im Zeitverlauf 	<ul style="list-style-type: none"> • Begünstigung gegenseitigen Lernens • Mittel zur Kommunikation und Förderung von Total Quality Management Grundsätzen • Integration der Qualitätsaktivitäten in die normalen und operativen Tätigkeiten • Steuerung der Motivation für den Verbesserungsprozeß unter Einbeziehung möglichst vieler Mitarbeiter, wobei der individuelle Beitrag zur Verbesserung aufgezeigt wird • Neubelebung des Managements durch Orientierungsrahmen • langfristiger Ansatz demonstriert klare Zielsetzung, die die Aktivitäten mit den Geschäftsergebnissen in Verbindung bringt

Abbildung 84: Vorteile der Selbstbewertung⁵⁰⁸

Für das Personalmanagement kann dabei das EFQM-Modell auch als Ganzes auf die Personalabteilung (z.B. als Wertschöpfungscenter-Personal) bezogen werden, ebenso können auch nur die personalspezifischen Komponenten des EFQM-Modells bezogen auf das Gesamtunternehmen betrachtet werden.⁵⁰⁹

Bei der Durchführung eines Self-Assessments können fünf Ansätze unterschieden werden, die sich durch unterschiedliche Vor- und Nachteile in bezug auf die Leistungsbewertung und die Organisationsentwicklung auszeichnen.⁵¹⁰

⁵⁰⁸ Vgl. Wunderer/Gerig/Hauser 1997, S. 17 f.; Zink 1997, S. 131.

⁵⁰⁹ Vgl. z.B. Anderegg 1997, S. 215; Horváth & Partner 1997, S. 18 ff.; Meier 1997, S. 235 ff.; Rüegg 1997, S. 195 ff.; Wunderer/Gerig/Hauser 1997, S. 47 ff.

⁵¹⁰ Vgl. Caduff 1997, S. 69 ff.

Methode	Vorteile	Nachteile
Fragebogen: Vorgegebene Fragen sind zum Modell auf einer mehrstufigen Skala zu beantworten	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelle und einfache Beantwortung und Auswertung • Vergleiche möglich • Ansatzpunkte für weiterführende Untersuchungen erkennbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnis vom Rücklauf abhängig • unterschiedliches Verständnis verfälscht Antworten, Antworten meist ohne Detailaussagen • Befragung kann zu hohe Erwartungshaltung bei den Mitarbeitern erzeugen
Fokusgruppen: Führungskräfte diskutieren Stärken und Potentiale zu Kriterien in einer moderierten Diskussion	<ul style="list-style-type: none"> • Diskussion unterstützt gegenseitiges Verständnis und löst Mißverständnisse auf • Mitarbeiter werden unmittelbar verpflichtet • Verantwortung für Maßnahmen kann unmittelbar zugewiesen werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Verlangt offene Gesprächskultur und gute Vorbereitung der Teilnehmer • Gruppendynamische Effekte können Diskussionsspiralen führen, Blick auf die Realität geht verloren • Tatsächlicher Einsatz von Instrumenten ist z.T. schwer einzuschätzen
Audit: Auditorenteam sucht Informationen zu den Kriterien durch Dokumentenanalyse und Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • unabhängige Untersuchung • Details kann nachgegangen werden • Standardfragebögen schaffen Transparenz und Vergleichbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Angst vor Kontrollen • Kein Einzug der Mitarbeiter in den Bewertungsprozeß • Abhaken von Fragen statt eingehen auf Probleme
Workshops: Mitarbeiter präsentieren als Kriterien-Owner die Informationen zu den Kriterien einem Assesorenteam	<ul style="list-style-type: none"> • Einbezug vieler Mitarbeiter als auch externer Assessoren möglich • Unmittelbare Rückfragen durch Assessoren vermeiden Mißverständnisse • Gespräch über Vorgehensweisen bzw. Ergebnisse ermöglicht Lernen unter den Beteiligten 	<ul style="list-style-type: none"> • Sehr aufwendig • abhängig von Vorbereitung und Auskunftsbereitschaft der Kriterien-Owner • Qualität der Rückmeldung stark abhängig vom Protokoll des Workshops
Dokumentierte Analyse: Analog zur Bewerbung für den EQA wird eine ca. 70-seitige Fallstudie zu den Kriterien verfaßt	<ul style="list-style-type: none"> • verläßliche Methode • sehr hoher Detaillierungsgrad • Kunden- und Lieferanteneinbezug möglich • Einzug externer Assessoren • Vorteile für Dokumentation 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufwendig und Qualität ist abhängig von der Qualität der Dokumentation • Keine Diskussion über Stärken und Potentiale • Einbezug des Managements und vieler Mitarbeiter nicht zwingend

Abbildung 85: Ansätze für ein Assessment⁵¹¹

Besonders geeignet ist hier die Workshopmethode, bei der der verantwortliche Mitarbeiter einem neutralen Assesorenteam die aus seiner Sicht relevanten Informationen präsentiert. Dabei steht vor allem die kritische Reflexion des verantwortlichen Mitarbeiters über die eigene Handlung sowie das Hinterfragen der eigenen Vorgehensweisen und Praktiken im Vordergrund. Die kritischen Fragen des Assesorenteams sollen dabei die Abstimmung des Selbst- und Fremdbildes des Mitarbeiters unterstützen und damit den Selbstentwicklungsprozeß der Mitarbeiter katalysieren. Dabei kommt auch der Motivierung eine besondere Rolle zu.

⁵¹¹ Eigene Darstellung. Vgl. Seghezzi 1996, S. 281 ff.; Caduff 1997, S. 70 f.

Zur Förderung des Mitunternehmertums läßt sich das Self-Assessment ebenfalls einsetzen, vor allem, da der Ansatz der Selbstbewertung dem Prinzip der Selbstorganisation im Mitunternehmertum entspricht. Die Funktion der Leistungsbewertung spielt dabei im Mitunternehmertum nur eine sehr untergeordnete Rolle, vielmehr dient das Self-Assessment in erster Linie zur Förderung der Organisationsentwicklung.

Im TQM erfolgt die Durchführung eines Self-Assessments jedoch fremdgesteuert, während im Mitunternehmertum dies eher selbstgesteuert erfolgen sollte. Daß durch den höheren Grad an Selbststeuerung eine einheitliche Bewertung erschwert wird, ist insofern irrelevant, da diese für das Mitunternehmertum keine besondere Bedeutung hat. Während im TQM das Self-Assessment als integraler Bestandteil gesehen wird, erscheint damit für das Mitunternehmertum das Self-Assessment ebenfalls hilfreich, vor allem um die Aspekte der Organisationsentwicklung zu betonen.

3.3.3.3 Dienstleistungs- und Kundenorientierung

Die Kunden- und Prozeßorientierung des TQM führt für das Personalmanagement zu einer ausgeprägten Dienstleistungsorientierung.⁵¹² Die Mitarbeiter werden damit nicht mehr nur als Einsatzfaktor Arbeit, sondern auch als interne Kunden verstanden. Entsprechend ist das Personalmanagement als Dienstleitung für die Mitarbeiter zu verstehen. Der Kundenbegriff kann darüber hinaus auch auf die Unternehmensleitung als hierarchischer Auftraggeber und die Fachabteilungen bzw. Führungskräfte erweitert werden, für die die Dienstleistung Personalmanagement erbracht wird.⁵¹³

Entsprechend muß das Personalmanagement im Rahmen seines Dienstleistungsmarketings⁵¹⁴ für seine (internen) Kunden eine Nutzenstiftung erbringen. Der erbrachte Wert ist dabei „[...] die Gesamteinschätzung des Nutzens einer kommerziellen Leistung durch den Kunden auf der Basis seiner Wahrnehmung dessen, was er erhält und was er gibt.“⁵¹⁵ Dienstleistungsqualität ist dabei „die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer

⁵¹² Vgl. auch Ackermann/Meyer/Mez 1998.

⁵¹³ Vgl. Batsching 1995, S. 314 ff.

⁵¹⁴ Unter Marketing ist ein marktorientiertes, duales Führungskonzept zu verstehen, das zum einem als Leitkonzept des Managements und zum anderen als gleichberechtigte Unternehmensfunktion interpretiert wird. Der Ansatz des integrierten Dienstleistungsmarketings befaßt sich sowohl mit dem funktionellen als auch mit dem institutionellen Dienstleistungsmarketing.

Dienstleistungen zeichnen sich durch drei Besonderheiten aus, die für das Marketing Implikationen nach sich ziehen (vgl. Meffert/Bruhn 1995, S. 61 ff.):

1. Immaterialität, aus ihr ergeben sich noch zwei weitere akzessorische Merkmale, die Nichtlagerfähigkeit und die Nichttransportfähigkeit.
2. Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters
3. Integration des externen Faktors

primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung aufgrund von Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen.“⁵¹⁶ Die Dienstleistungsqualität kann konzeptionell in eine Potentialqualität, eine Prozeßqualität und eine Ergebnisqualität unterschieden werden, was die Unterscheidung zwischen Potentialen, dem Prozeß und dem Ergebnis widerspiegelt.⁵¹⁷

Zur Erfassung der Dienstleistungsqualität eignet sich auch für das Personalmanagement besonders das Gap-Modell von Zeithaml et al. als multiattributives Meßverfahren, womit auch die Meßorientierung des TQM unterstützt wird (Abbildung 86):

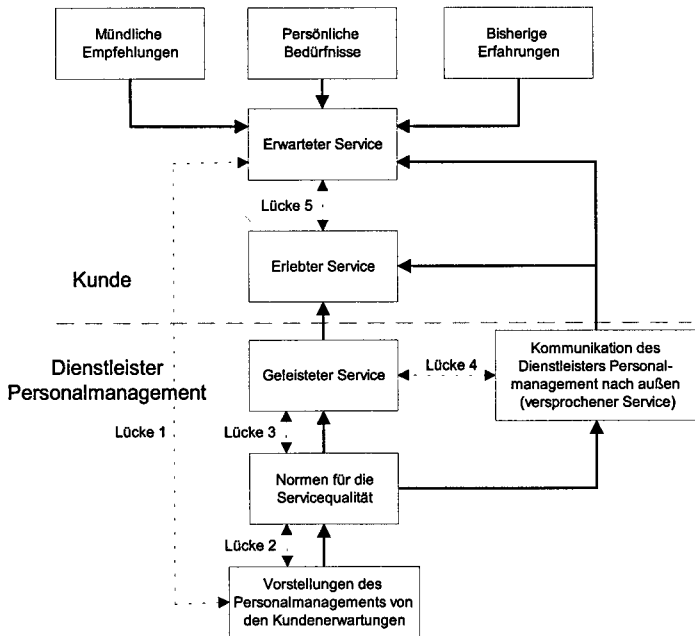


Abbildung 86: Modell der Servicequalität für das Personalmanagement⁵¹⁸

⁵¹⁵ Vgl. Zeithaml/Parasuraman/Berry 1992, S. 25.

⁵¹⁶ Vgl. Meffert/Bruhn 1995, S. 199; Bruhn 1996.

⁵¹⁷ Darüber hinaus kann auch noch eine Kontextqualität differenziert werden. Vgl. Wunderer/Arx 1998. Vgl. auch Abschnitt 3.3.3.1.

⁵¹⁸ Eigene Darstellung. Vgl. Zeithaml/Parasuraman/Berry 1992, S. 62.

Die Dienstleistungsqualität des Personalmanagements wird dann als Differenz zwischen (interner) Kundenerwartung und (interner) Kundenwahrnehmung definiert (Lücke 5). Sie resultiert aus vier weiteren Lücken:⁵¹⁹

- Lücke 1: Differenz zwischen interner Kundenerwartung und deren Wahrnehmung durch das Personalmanagement,
- Lücke 2: Differenz zwischen den vom Personalmanagement wahrgenommenen internen Kundenerwartungen und deren Umsetzungen in Spezifikationen der Servicequalität,
- Lücke 3: Differenz zwischen den Spezifikationen der Dienstleistungsqualität und der tatsächlich erstellten Personalmanagementleistung und
- Lücke 4: Differenz zwischen tatsächlich erstellter Dienstleistung und der an den Kunden gerichteten Kommunikation über diese Dienstleistung.

Generell kann gezeigt werden, daß bei der Dienstleistungserstellung vor allem die Lücken 3 und 4 einen signifikanten Einfluß auf die Dienstleistungsqualität haben.⁵²⁰ Übertragen auf das Personalmanagement bedeutet dies, daß im TQM das Personalmanagement besonders die mitarbeiterbezogenen (im Vergleich zu den managementbezogenen) Einflußfaktoren berücksichtigen muß. Diese entspricht insofern auch dem Konzept des Mitunternehmertums, das ebenfalls das Verhalten der Mitarbeiter im Vergleich zum Management betont.

Das Mitunternehmertum beinhaltet ebenfalls – auch ausgehend von seiner Betonung der Marktorientierung und -steuerung – eine starke Kundenorientierung. Aufgrund des Segmentierungsprinzips erfolgt für das Personalmanagement auch die Dienstleistungsorientierung. Allerdings betont das Mitunternehmertum nicht explizit die systematische Erfassung der Dienstleistungsqualität wie TQM.

Ausgehend vom TQM lassen sich für das Personalmanagement verschiedene Leistungsqualifikationen differenzieren, die die Dienstleistungsqualität beeinflussen. So unterscheiden Marr/Göhre⁵²¹ den äußeren Eindruck, die Zuverlässigkeit, die Leistungsbereitschaft, die fachliche Kompetenz, die Kundennähe, die Koordinationsfähigkeit, die Lernfähigkeit und das Effizienzdenken der Personalabteilung. Gerpott⁵²² unterscheidet dagegen die Zuverlässigkeit, die Reaktionsgeschwindigkeit, die Zugänglichkeit, die Kompetenz, die Kommunikation und die Bedürfnisorientierung bzw. Empathie. Wunderer differenziert in diesem Zu-

⁵¹⁹ Vgl. Parasuraman/Berry/Zeithaml 1991.

⁵²⁰ Vgl. Parasuraman/Berry/Zeithaml 1991, S. 335 ff.

⁵²¹ Vgl. Marr/Göhre 1997, S. 379.

⁵²² Vgl. Gerpott 1996.

sammenhang zunächst zwischen der Management- und der Service-Dimension für die er jeweils sieben Qualifikationen unterscheidet.⁵²³ Diese sind von Personalverantwortlichen wie folgt in ihrer Bedeutung gewichtet worden:

Managementqualifikation	Mittlerer Rangwert
Innovation: neue Konzepte, Instrumente, Regeln	2,5 (am wichtigsten)
Planung: Analysen, Prognose, Strategien, Pläne	3,0
Implementation: beratende und aktive Mitwirkung bei der Umsetzung	3,3
Konflikthandhabung: Interessenausgleich und -vertretung, Moderation	3,7
Koordination: Abstimmung, Integration, Strukturierung	3,8
Evaluation: Strategisches und operatives Controlling	5,1
Repräsentation: Unternehmensvertretung, Industrial und Public Relations	6,5

Abbildung 87: Wichtigkeit der Managementschlüsselqualifikationen für die Personalabteilung⁵²⁴

Dienstleistungsqualifikationen	Mittlerer Rangwert
Kompetenz: Fähigkeit, Fertigkeiten, Professionalität	1,7 (am wichtigsten)
Verlässlichkeit: Richtigkeit, Rechtzeitigkeit, Glaubwürdigkeit	2,6
Reagibilität: Schnelligkeit, Pünktlichkeit, Unmittelbarkeit	4,0
Kommunikation: Informationsbereitschaft, -fähigkeit	4,0
Verständnis: für spezielle Bedürfnisse, Kundenorientierung	4,1
Kontakt: Bequemlichkeit, Erreichbarkeit, Wartezeiten	5,7
Höflichkeit: Freundlichkeit, Aufmerksamkeit und Auftreten	5,7

Abbildung 88: Wichtigkeit der Dienstleistungsschlüsselqualifikationen für die Personalabteilung⁵²⁵

Auch für das Mitunternehmertum lassen sich diese Qualifikationen verwenden, gerade weil es die Bedeutung von Schlüsselqualifikationen betont. Allerdings fordert es keine direkte Erfassung und Überprüfung der Qualifikationen wie im TQM, sondern vor allem deren handlungswirksame Umsetzung.

TQM fordert zur Sicherung der Dienstleistungsqualität den Abschluß von Qualitätsvereinbarungen zwischen Kunden und Personalmanagement zur verbesserten Abstimmung entlang der Prozeßkette.⁵²⁶ Diese entsprechen im Mitunternehmertum umfassenderen Leistungsvereinbarungen zwischen Personalmanagement und Kunden, die besonders auch (interne) Marktmechanismen betonen.⁵²⁷

⁵²³ Vgl. Wunderer 1992, S. 208.

⁵²⁴ Vgl. Wunderer/Arx/Jaritz 1998b, S. 282.

⁵²⁵ Vgl. Wunderer/Arx/Jaritz 1998b, S. 283.

⁵²⁶ Vgl. Euchner 1996, S. 16 ff.; Bertram 1996, S. 145 ff.

⁵²⁷ Vgl. Papmehl/Walsh 1991, S. 57 ff.; Batsching 1995 S. 316; Bertram 1996, S. 145 ff.

	TQM	Mitunternehmertum
Art der Leistungsvereinbarung	Qualitätsvereinbarung	Leistungsvereinbarungen
Hauptelemente	Qualität, Quantität und Zeit der Leistung	Qualität, Quantität, Zeit und Preis der Leistungen
Kunden	v.a. Mitarbeiter, Führungskräfte, Abteilungen, Unternehmensleitung	v.a. Abteilungen, Unternehmensleistung, auch externe Kunden
Besonderheit	Aufgrund hierarchischer Vorgaben oder enger, langfristiger Vertragsbeziehungen kein kurzfristiger Wechsel der Vertragspartner möglich	Durch die Betonung der Marktsteuerung hoher Freiraum und Reagibilität

Abbildung 89: Leistungsvereinbarungen im TQM und Mitunternehmertum⁵²⁸

Auch die Business-Dimension des Wertschöpfungscenters fordert die monetäre Steuerung des Personalmanagements über Verrechnungspreise und entsprechende Leistungsvereinbarungen.⁵²⁹ Dabei ist die monetäre Dimension im Wertschöpfungscenter Personal als Ergänzung der qualitativen Management- und Service-Dimensionen zu verstehen. Die Leistungsvereinbarungen sind damit im Mitunternehmertum sehr viel umfassender, indem neben qualitäts- und zeitbezogenen Leistungselementen auch die monetäre Dimension betont wird, die eine tendenziell hierarchische Steuerung wie im TQM ablöst.

TQM und das Mitunternehmertum beinhalten beide eine starke Kunden- und Dienstleistungsorientierung. TQM setzt dabei sehr viel stärker auf die explizite Sicherung der Dienstleistungsqualität, auch aufgrund seiner Maßorientierung.

3.3.3.4 Segmentierung

Das Mitunternehmertum fordert eine Erhöhung des Handlungsspielraumes und mehr Autonomie⁵³⁰ auf Basis des Segmentierungsprinzips. Gleichzeitig soll dies auch zu einer Reduktion von Schnittstellen und zu einer verbesserten Koordination zwischen den einzelnen Einheiten führen. Die segmentierten Einheiten handeln dann nach unternehmerischen und kooperativen Aspekten, was auch mit einer Hierarchieabflachung einhergeht. Auf der institutionellen Ebene resultiert diese Forderung in der Bildung von „Responsibility-Centers“ als eigenständiger Verantwortungsbereich innerhalb des Unternehmens.⁵³¹ Für das Personalmanagement lassen sich im Mitunternehmertum verschiedenen Center-Varianten diskutieren, die sich im Grad ihrer Autonomie, in der Art ihrer internen verursachungsgerechten Kosten-

⁵²⁸ Eigene Darstellung.

⁵²⁹ Vgl. Wunderer 1992; Wunderer/Arx 1998; Wunderer/Jaritz 1999.

⁵³⁰ Vgl. zur Autonomie in Organisationen Naujoks 1994.

⁵³¹ Vgl. Fiedler 1994; Hobmaier 1995, S. 106 ff.

zurechnung, ihrer Möglichkeit zur Marktöffnung sowie durch die Kosten- und Ergebnisverantwortung unterscheiden (Abbildung 90).

	Kennzeichen	Instrument der Leistungsbeurteilung	Ziele	Typische Unternehmensbereiche	Anwendung im Personalmanagement
Discretionary-Expense-Center	Keine bzw. schwer meßbare Beziehung zwischen Kosten und Leistung	Budgetkontrolle, Gemeinkostenmanagement wie z.B. Zero-Base-Budgeting	Ausgabenbegrenzung, Budgeteinhaltung	Verwaltungsabteilungen wie Rechnungswesen, traditionelle Personalabteilung	z.B. Personalmarketing, Personalcontrolling
Cost-Center	Kein Zugang zum Absatzmarkt, Output vorgegeben	Kostenrechnung mit Abweichungsanalyse	Kosteneffizienz durch erhöhtes Kostenbewußtsein	Produktion	z.B. Personalgewinnung, Personalentwicklung
Revenue-Center	Bezug unternehmensinterner Leistungen zu festen Konditionen	Analyse der Umsatzabweichungen, bei freier Preisbestimmung auch des Gewinnbeitrages	Umsatzerhöhung, bei freier Preisbestimmung auch Erhöhung des Gewinnbeitrages	Verkaufsabteilungen	Absatz von für den internen Gebrauch entwickelten Personalmanagementdienstleistungen an externe Kunden (wie z.B. Vermietung von firmeneigenen Schulungsräumen)
Profit-Center	Eigenständigkeit im Leistungs- und Kostenbereich	Gewinn	Gewinnmaximierung bei vorgegebenem Kapitaleinsatz	Tochtergesellschaften	selbständige Personal- oder Unternehmensberatung
Investment-Center	Autonomie über Gesamtvermögen	Rendite (ROI = Return on Investment)	Gewinnmaximierung bei bestimmbareren Kapitaleinsatz	Tochtergesellschaften	

Abbildung 90: Idealtypen der Center-Strukturen und ihre Bedeutung für das Personalmanagement⁵³²

Als Expense-Center verfügt das Personalmanagement lediglich über eine Budgetsteuerung. Hier sind keine direkten Zurechnungen zu den Leistungen des Personalmanagements möglich, weshalb neben regelmäßigen Budgetkontrollen allenfalls noch ein Gemeinkostenmanagement durchgeführt werden kann. Auf der Stufe des Cost-Centers sind dagegen differenzierte Kostenanalysen möglich. Voraussetzung ist dafür, daß ein zurechenbarer Zusammenhang zwischen den Kosten der Leistungserstellung und der Qualität der erstellten Dienstleistung (wie z.B. bei der Personalgewinnung) besteht. Beim Revenue-Center steht der Absatz der Leistungen des Personalmanagements im Vordergrund, entsprechend eignen sich hierfür Marketinginstrumente, wie die Analyse des Kundenportfolios, die Deckungsbeitragsrech-

⁵³² Eigene Darstellung. Vgl. Weilenmann 1989, S. 932 ff.; Schneider 1991, S. 62 ff.; Borszcz 1991, S. 81 ff.; Bühner 1993b, Sp. 1612 ff.; Küpper 1997, S. 285 f.; Kreuter 1997, S. 12.

nung oder das Target-Costing. Beim Profit-Center (und auch beim Investment-Center) schließlich steht das Erzielen eines unternehmerischen Erfolgs als Gewinn im Mittelpunkt. Diese Konzeption ist für das Personalmanagement problematisch, wenn es nur als interner Dienstleister auftritt. Beim externen Absatz von Dienstleistungen, wie z.B. von Personalberatungsleistungen, kann diese Konzeption dagegen sinnvoll sein.

Da im Personalmanagement eine einseitige Steuerung über monetäre Größen besonders schwierig erscheint, hat Wunderer das Konzept des Wertschöpfungs-Centers Personal entwickelt, das sich durch die drei Steuerungsdimensionen „Management“, „Service“ und „Business“ auszeichnet und das Segmentierungsprinzip des Mitunternehmertums auf das Personalmanagement anwendet (Abbildung 91).⁵³³

Wertschöpfungscenter	
Management- und Service-Dimension	Business-Dimension
mit nicht-monetärer Nutzenbeurteilung	mit monetärer Nutzenbewertung
Management- und Servicebereitschaft	Cost-Center Kosten- und Kostenvergleichsgrößen als Steuerungsinstrument
Management- und Serviceumfang	Revenue-Center Leistungs- und Leistungsvergleichsgrößen als Steuerungsinstrument
Management- und Servicequalität	Profit-Center Erfolgs- und Erfolgvergleichsgrößen als Steuerungsinstrument

Abbildung 91: Dimensionen des Wertschöpfungscenter-Konzepts⁵³⁴

In der Management-Dimension steht dabei die strategische, hierarchische und damit unternehmenssichernde Gestaltung von Leistungen im Mittelpunkt. Die Service-Dimension befaßt sich mit der kundenorientierten Gestaltung der Leistungen. Die Business-Dimension betrifft schließlich die monetäre bzw. wirtschaftlichkeitsorientierte Gestaltung der Leistungsbeziehungen.⁵³⁵ Insofern ist auch eine gewisse Analogie der Management-, Service- und Business-Dimension zu den Steuerungskonzepten Hierarchie, (soziales) Netzwerk und Markt feststellbar.

Im TQM existieren keine Gestaltungsempfehlungen zur Segmentierung wie im Mitunternehmertum, allerdings kann die Segmentierung zu einer Kompetenzverbesserung führen,

⁵³³ Vgl. Wunderer 1992; Alt/Arx 1995; Ischebeck/Arx 1995; Arx 1996; Wunderer/Arx 1998.

⁵³⁴ Vgl. Wunderer 1992, S. 206.

⁵³⁵ Vgl. Wunderer/Arx 1998.

die die Kunden- und Dienstleistungsorientierung im TQM unterstützt. So läßt sich auch ein Self-Assessment als TQM-Methode sehr gut auf das Wertschöpfungscenter Personal anwenden.⁵³⁶

Dabei widersprechen sich diese beiden organisatorischen Gestaltungsinstrumente Prozeßorientierung und Segmentierung nicht, da Prozesse und Center-Strukturen sowohl unabhängig voneinander als auch gleichzeitig implementiert werden können. In letzter Variante sind zunächst geeignete Center-Strukturen zu schaffen (z.B. für die Personalentwicklung⁵³⁷ oder die Personalabteilung als Ganzes⁵³⁸), innerhalb derer dann geeignete Personalmanagementprozesse zu definieren sind. Dabei ist es unerheblich, daß die definierten Prozesse zum Teil auch außerhalb der Center-Strukturen liegen, z.B. im Kontakt mit dem Kunden in der Linie.

3.3.3.5 Sonstige Instrumente und Methoden

Insbesondere mit TQM werden eine Vielzahl von Instrumenten und Methoden in Verbindung gebracht, die sich in

- Managementmethoden⁵³⁹,
- Analytische Methoden⁵⁴⁰,
- Methoden zur Ideengenerierung⁵⁴¹ und
- Methoden zur Datenanalyse und Visualisierung⁵⁴²

unterscheiden lassen.⁵⁴³

Viele dieser Methoden sind dabei nicht unbedingt TQM-spezifisch, wie z.B. die Methoden zur Ideengenerierung (vgl. z.B. Brainstorming, Brainwriting oder morphologische Analyse).⁵⁴⁴ Charakteristisch für TQM ist jedoch die systematische Ausnutzung der vorhandenen Methoden zur kontinuierlichen Verbesserung.

Innerhalb des Mitunternehmertums können diese Methoden ebenfalls verwendet werden, was sich insbesondere im Bereich der Managementmethoden und der Methoden zur Ideen-

⁵³⁶ Vgl. Meier 1997, S. 241 ff.; S. 247 ff. Vgl. auch Abschnitt 5.2.3.3.

⁵³⁷ Vgl. Ischebeck/Arx 1995; Arx 1996.

⁵³⁸ Vgl. Alt/Arx 1995.

⁵³⁹ Vgl. Kanji/Asher 1996, die insgesamt 100 TQM-Methoden nennen. Einige wichtige Managementmethoden sind hier kurz aufgezählt: Affinitätsdiagramm, Benchmarking, Kosten-Nutzen-Analyse, Deming-Kreis, Kaizen, Pareto-Analyse, Quality Function Deployment, Qualitätszirkel und Teamwork.

⁵⁴⁰ Z.B. Analyse des kritischen Pfades, FMEA-Analyse, Taguchi-Methode.

⁵⁴¹ Z.B. Brainstorming, Brainwriting, Listenreduktion, Mind-Mapping, Morphologischer Kasten.

⁵⁴² Z.B. Flowcharts, Histogramme, Quality Policy Deployment, Statistical Process Control.

⁵⁴³ Vgl. z.B. Kanji/Asher 1996.

⁵⁴⁴ Vgl. z.B. auch Nütten/Sauermann 1988, S. 178 ff.; Hauschildt 1997, S. 311 ff.

generierung anbietet. Dem Konzept des Mitunternehmertums fehlt jedoch der systematische Ansatz, da es dafür auf die Schaffung von Handlungsspielräumen setzt. Allerdings kann sich auch ein Innovationsmanagement nur innerhalb begrenzter Spielräume entfalten,⁵⁴⁵ wobei der Handlungsspielraum unterschiedlich stark eingeengt werden kann.⁵⁴⁶ Eindeutig liegt der Fokus beim TQM in der Systematisierung während er im Mitunternehmertum auf der Erweiterung bestehender Handlungsspielräume zur Förderung eines unternehmerischen Denkens und Handelns im Vergleich zu bürokratischen Regelungen liegt.

3.3.3.6 Zusammenfassung

Folgende Tabelle faßt die Unterschiede und Gemeinsamkeiten auf der Ebene der Instrumente des HRM für die methodisch-instrumentelle Gestaltung des Personalmanagements zusammen:

	TQM	Mitunternehmertum
Prozeßorientierung	stark: Prozeßorganisation und kontinuierliche Verbesserung	nicht explizit vorhanden
Meßorientierung	stark: Kunden- und Mitarbeiterbefragungen, Potential, Prozeß- und Ergebnisqualität auch nach Personalprozessen, Benchmarking als integrales Element der ständigen Verbesserung, Self-Assessments als Diagnose- und Entwicklungsinstrument	schwächer: nur Ergebnismessung, Benchmarking nur als Vergleichsinstrument
Dienstleistungs- und Kundenorientierung	stark: Evaluation der Dienstleistungsqualität, vor allem Qualitätsvereinbarungen, Mitarbeiter als interner Kunde	stark: umfassende Leistungsvereinbarungen, dabei Betonung (interner) Marktmechanismen, Mitarbeiter als interne Kunden und Mitunternehmer
Segmentierung	schwächer: Service-Center-Personal	stark: Profit-Center-Organisation (Wertschöpfungscenter-Personal), Erhöhung der Autonomie und Flexibilität
Sonstige Instrumente und Methoden	systematische Ausnutzung vorhandener Methoden zur kontinuierlichen Verbesserung	keine systematische Ausnutzung, sondern Betonung von Kreativität und Freiraum

Abbildung 92: Methodisch-instrumentelle Gestaltung des Personalmanagements⁵⁴⁷

⁵⁴⁵ Vgl. Pleschak/Sabisch 1996, S. 299 ff.

⁵⁴⁶ Vgl. Hauschildt 1997, S. 347 ff.

⁵⁴⁷ Eigene Darstellung.

TQM beinhaltet damit eine Reihe von Prinzipien für die methodisch-instrumentelle Gestaltung des Personalmanagements. Dagegen liefert das Mitunternehmertum nur wenige Aussagen, die sich jedoch gut in die Empfehlungen des TQM integrieren lassen. So kann z.B. das Segmentierungsprinzip als komplementäre Ergänzung zur Prozeßorientierung verstanden werden.

3.3.4 Zwischenfazit

Auf der Ebene der Instrumente des HRM finden sich viele Möglichkeiten für eine kombinierte Anwendung der beiden Konzepte. Bei der Mitarbeiterführung weisen beide Konzepte relativ viele Gemeinsamkeiten und kaum Unterschiede auf, da die Übertragung der TQM-Instrumente auf die Mitarbeiterführung nicht sehr sinnvoll erscheint.

Beim Personalmanagement bezieht sich das Mitunternehmertum vor allem auf die inhaltlich-funktionale Gestaltung der Personalmanagementinstrumente, während TQM eine große Zahl von Ansätzen und Instrumenten zur methodisch-instrumentellen Gestaltung der Personalmanagementinstrumente bereitstellt. Dies bestätigt auch die Feststellung, daß das Mitunternehmertum eher ein Führungskonzept und TQM eher ein Managementkonzept ist.

Folgende Abbildung faßt die wesentlichen Unterschiede und Gemeinsamkeiten der beiden Konzepte noch einmal in den wichtigsten Punkten zusammen (Abbildung 59):

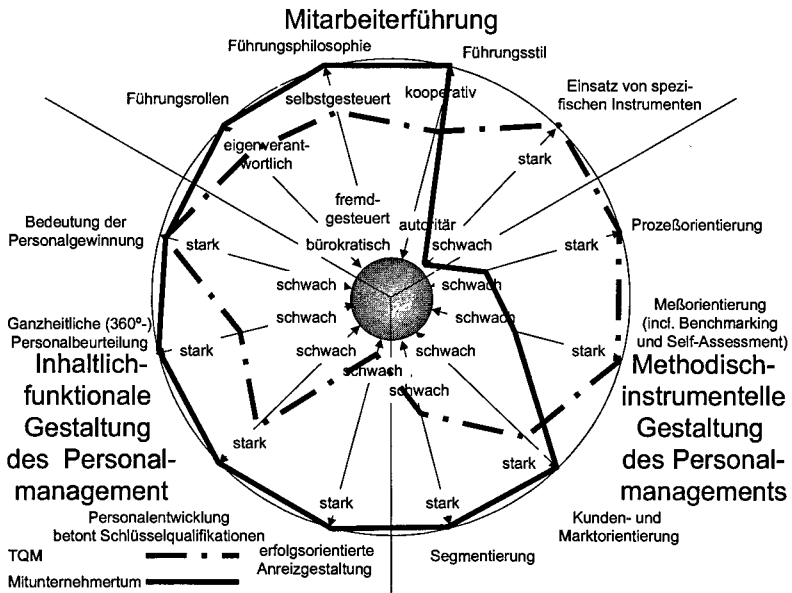


Abbildung 93: Vergleich von TQM und Mitunternehmertum⁵⁴⁸

Dabei werden die Ergänzungsmöglichkeiten zwischen TQM und Mitunternehmertum deutlich.

3.4 Fazit und weiteres Vorgehen

Wie gezeigt wurde, weisen die beiden Managementkonzepte TQM und Mitunternehmertum auf den drei Ebenen allgemeines Management, Humanressourcenmanagement und Instrumente des Humanressourcenmanagements *viele Gemeinsamkeiten* auf, weshalb von einer hohen Kompatibilität der beiden Konzepte ausgegangen werden kann. Neben einer hohen Übereinstimmung in der Zielsetzung setzen beide Konzepte auf ähnliche strukturelle und interaktionelle Führungsmaßnahmen. Die Begründung dafür liegt vor allem in der Verwendung des Human Resources Modells, da beide Konzepte vom gleichen Menschenbild ausgehen.

Allerdings fokussieren beide Konzepte unterschiedliche organisatorische Bereiche: Während beim TQM der Fokus vor allem auf der Organisationsstruktur liegt, ist das Mitunter-

⁵⁴⁸ Eigene Darstellung.

nehmertum eher auf das Individual- und Teamverhalten ausgerichtet. Damit betont es weniger die formale als die informale Organisation. Als Führungskonzept kann daher das Mitunternehmertum das Managementkonzept TQM gut ergänzen.

Weiterhin setzt das Mitunternehmertum als Führungskonzept auf eine geeignete Unterstützung durch ein mitunternehmerisches Humanressourcenmanagement. Durch die Verbindung der beiden Konzepte TQM und Mitunternehmertum lassen sich die entsprechenden Führungsinstrumente – entsprechend modifiziert – auch für ein TQM-orientiertes Humanressourcenmanagement einsetzen, wodurch die Bedeutung der Humanressourcen im TQM betont und ihre Entfaltung unterstützt wird.

In einigen Punkten verwenden beide Konzepte jedoch *unterschiedliche Ansätze*. So setzt TQM auf genaue Prozeßdefinitionen, während das Mitunternehmertum auf das Schaffen von Handlungsfreiräumen und ein hohes Maß an Selbstorganisation setzt. Auch das Innovationsverständnis unterscheidet sich in beiden Konzepten. Für die Praxis gilt es daher einen Mittelweg zwischen den Extrempositionen aufzuzeigen, um die Vorteile aus den diametralen Positionen und den resultierenden Spannungsfeldern nutzen zu können.⁵⁴⁹

Letztlich können die beiden Konzepte aber auch als unterschiedliche Sprachspiele verstanden werden, die, indem sie unterschiedliche Begriffe verwenden, auf verschiedenen Bedeutungsebenen die Mitarbeiter motivieren und aktivieren und damit das Potential der Humanressourcen freisetzen können. In dieser Perspektive sind Sprachspiele dann zu kombinieren, wenn durch die Verbindung zusätzliche Potentiale freigesetzt werden können.

Für die Gestaltung der Instrumente des HRM bietet es sich an, TQM vor allem zur methodisch-instrumentellen Gestaltung von Strukturen und Prozessen des HRM zu verwenden, während das Mitunternehmertum als anzustrebende Verhaltensqualität aller Mitarbeiter verstanden wird und sich damit auf die inhaltlich-funktionale Gestaltung des Personalmanagements bezieht. Zwar liefert auch TQM beschränkte Aussagen zum Mitarbeiterverhalten, allerdings ist der Entwicklungsstand des Konzepts des Mitunternehmertums hier deutlich höher.⁵⁵⁰

Nach dem vorgenommenen Vergleich auf der konzeptionellen Ebene wird im folgenden die Einschätzung der Praxis empirisch untersucht. Als geeignete Methode erscheint dabei eine quantitative Umfrage, da dadurch ein breiter Überblick über die verschiedenen Unternehmen bei geringem Aufwand pro untersuchtem Unternehmen gewonnen werden kann. Dabei

⁵⁴⁹ Vgl. auch Abschnitt 3.1.3.

⁵⁵⁰ Vgl. dazu auch Kuhn 1997.

erscheint aus Sicht der beiden Konzepte vor allem auch die Untersuchung der beiden Konzepte auf der Ebene des Humanressourcenmanagements interessant und relevant.

Im folgenden ist dazu eine eigene empirische Umfrage entwickelt und durchgeführt worden, die vor allem die Verbreitung von TQM und Mitunternehmertum für das HRM in der Praxis untersucht.

4 Empirischer Vergleich zwischen TQM und Mitunternehmertum

4.1 Zielsetzung und Vorgehen

Zielsetzung der empirischen Untersuchung dieser Arbeit ist die Überprüfung der Vereinbarkeit der beiden Konzepte TQM und Mitunternehmertum für das Humanressourcenmanagement aus Sicht der Praxis.

Für eine Untersuchung der beiden Konzepte TQM und Mitunternehmertum in der Praxis sind prinzipiell mehrere Vorgehensweisen denkbar. Um einen möglichst differenzierten Eindruck von der Situation in den Unternehmen zu erhalten, können z.B. Fallstudien auf der Basis von Beobachtungen oder persönlichen Befragungen erarbeitet werden, die allerdings nur einen geringen Grad an Verallgemeinerungsfähigkeit aufweisen. Auch können auf diese Weise nur eine geringe Anzahl von Unternehmen untersucht werden. Andererseits erfordert die Befragung einer größeren Anzahl von Personen einen erheblichen zeitlichen und finanziellen Aufwand, der sich nur in schriftlicher Form vernünftig innerhalb eines Dissertationsprojektes realisieren läßt. Deshalb wurde eine schriftliche Befragung von ausgewählten Unternehmensmitgliedern verschiedener Unternehmen durchgeführt. Dadurch können einerseits viele Unternehmen bei einem relativ geringen Aufwand befragt werden, andererseits kann damit auch ein relativ breiter Querschnitt durch verschiedene Branchen gewonnen werden.⁵⁵¹

Weiter ist anzumerken, daß die befragten Personen immer nur ihre *subjektive Einschätzung* über ihr Unternehmen angeben können. Somit ist davon auszugehen, daß sich die Einschätzungen verschiedener Mitarbeiter über ein Unternehmen unterscheiden. So werden sich die Einschätzungen der Mitarbeiter z.B. besonders nach ihrem Funktionsbereich oder ihrer Hierarchiestufe unterscheiden. Für die Fragestellung dieser Arbeit erschien es daher am sinnvollsten, die *Personalverantwortlichen der größten Unternehmen* in Deutschland und der Schweiz mit einer schriftlichen, standardisierten Umfrage zu befragen, da diese einerseits mit den entsprechenden Fachbegriffen vertraut sind und andererseits am besten eine Einschätzung ihres Unternehmens bzgl. des HRM vornehmen können.

⁵⁵¹ Vgl. zur Methodik z.B. Diekmann 1995.

4.2 Zusammensetzung der Stichprobe

Im Herbst 1998 wurde dazu im Rahmen einer Omnibusumfrage des Instituts für Führung und Personalmanagement ein persönlich an Personalverantwortliche der größten Unternehmen in Deutschland und der (Deutsch-)Schweiz⁵⁵² adressierter Fragebogen versandt. Die Grundgesamtheit besteht damit aus den größten Unternehmen in diesem Gebiet.⁵⁵³ Die Stichprobe umfaßt somit die 118 antwortenden Unternehmen, allerdings haben acht Unternehmen lediglich ihre Antwortverweigerung mitgeteilt. Die Beteiligung kann als durchschnittlich bezeichnet werden (Abbildung 94):

	Grundgesamtheit (n)	Stichprobe (N)	Rücklaufquote
Deutschland	639	71	11,1 %
Schweiz	191	39	20,4 %
Gesamt	830	110	13,3 %

Abbildung 94: Zusammensetzung der Stichprobe⁵⁵⁴

Die Stichprobe (N=110) setzt sich damit aus 65% deutschen und 35% schweizerischen Unternehmen zusammen. Die Rücklaufquote und der Stichprobenumfang bewegen sich im Rahmen von vergleichbaren Umfragen.⁵⁵⁵ Die Unternehmensgröße, operationalisiert durch die Mitarbeiterzahl, kann als ausgewogen bezeichnet werden. Der Median der Mitarbeiterzahl beträgt 3350 (4600 für Deutschland, 1650 für die Schweiz).

Die Qualität empirisch gestützter Aussagen hängt von der Repräsentativität der erfaßten Stichprobe ab. Diese wird durch den Grad an Isomorphie der Stichprobe im Vergleich zur untersuchten Grundgesamtheit bestimmt. Als Strukturierungskriterium wurde die Branchenzugehörigkeit ausgewählt. Die Zusammensetzung der Grundgesamtheit und der Stichprobe ist in Abbildung 95 dargestellt.

⁵⁵² Zwar besteht die betrachtete Grundgesamtheit aus den größten Unternehmen der gesamten Schweiz, da der Fragebogen jedoch nur auf deutsch verschickt wurde, ist die Antwortwahrscheinlichkeit für den nicht-deutschsprachigen Teil deutlich geringer anzunehmen.

⁵⁵³ Die Bestimmung der größten Unternehmen erfolgte über einschlägige Wirtschaftspublikationen. Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung 1998; Schweizerische Handelszeitung 1998. Aus diesem Grund ist auch eine genauere Operationalisierung der Unternehmensgröße über Mitarbeiterzahl, Umsatz oder Bilanzsumme nicht notwendig. Ein Problem sind in diesem Zusammenhang Holding-Gesellschaften, bei denen aus Gründen der Organisationsstruktur die Holding keine allgemeinen Aussagen über ihre Tochtergesellschaften treffen kann.

⁵⁵⁴ Eigene Darstellung.

⁵⁵⁵ Vgl. Wunderer/Arx/Jaritz 1998b.

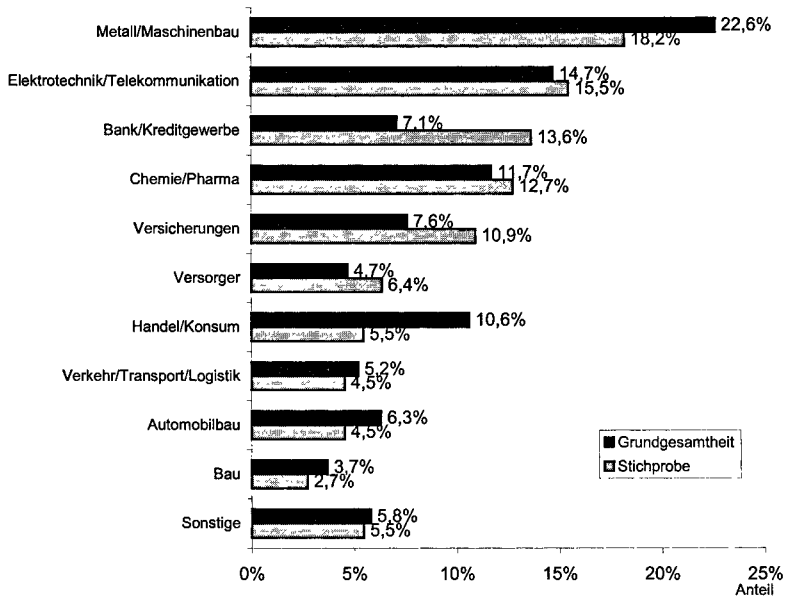


Abbildung 95: Unternehmen nach Branche⁵⁵⁶

Die Überprüfung der *Repräsentativität* erfolgt mit Hilfe des Chi-Quadrat-Homogenitätstests.⁵⁵⁷ Dabei ergeben sich *keine signifikanten* Unterschiede zwischen der Stichprobe und der Grundgesamtheit,⁵⁵⁸ obwohl Banken und Versicherungen häufiger sowie Metall/Maschinenbau und Handel/Konsum weniger häufig in der Stichprobe vertreten sind. Im folgenden kann daher davon ausgegangen werden, daß die Stichprobe die Voraussetzungen für eine Zufallsauswahl bzgl. der Unternehmen der Grundgesamtheit erfüllt und damit repräsentativ ist.⁵⁵⁹

Für die nachfolgende Auswertung wurden die Unternehmen weiter nach den beiden Sektoren Industrie und Dienstleistung zusammengefaßt, wobei dann 68 Unternehmen der Industrie (62 %) und 42 Unternehmen der Dienstleistungsbranche (38 %) zugeordnet werden konnten.

⁵⁵⁶ Eigene Darstellung.

⁵⁵⁷ Vgl. Bley Müller/Gehlert/Gülicher 1998, S. 132 f.

⁵⁵⁸ Chi-Quadrat-Homogenitätstest ($T=12,4$), nicht signifikant verschieden

⁵⁵⁹ Vgl. Stier 1996, S. 115 ff.

4.3 Aufbau des Fragebogens

Zur Verbesserung der Umfragebeteiligung wurde auf einen kurzen Umfang des Fragebogens geachtet.⁵⁶⁰ Die Einleitung des Fragebogens bildet eine kurze Definition zum Mitunternehmertum, an die sich die erste Frage zum Mitunternehmertum anschließt.⁵⁶¹

Die Fragen zu diesem Projekt lassen sich in zwei große Teile unterteilen, die vollständig in die Omnibusbefragung des Instituts für Führung und Personalmanagement integriert wurden.

Der *erste Teil* befaßte sich zunächst *explizit* mit dem Stand des Mitunternehmertums und dem TQM in den Unternehmen, wobei auch speziell auf verschiedene Personalmanagementfunktionen Bezug genommen wurde.

Der *zweite Teil* versuchte den Stand und den Trend des Mitunternehmertums und des TQM in den Unternehmen *implizit* über verschiedene Elemente der beiden Konzepte zu erfassen, indem die Verwendung dieser Elemente im Ist- und im Sollzustand erhoben wurde. Diese Vorgehensweise erscheint sinnvoll, da mit den abstrakten Begriffen Mitunternehmertum und TQM sowohl in der Theorie als auch in der Praxis unterschiedliche Inhalte verbunden werden. Aus diesem Grund wurde auch auf eine explizite Frage bzgl. der Vereinbarkeit der beiden Konzepte verzichtet.

Zunächst ergibt sich das prinzipielle Problem, durch welche Elemente sich ein Konzept kurz und prägnant charakterisieren läßt. Dazu ist auch zu beachten, daß einzelne identifizierte Elemente nicht überschneidungsfrei sein müssen. Eine Zusammenstellung möglicher charakteristischer Elemente ist damit immer subjektiv und erweiterbar. Um den Fragebogenumfang jedoch zu begrenzen, wurden für den zweiten Teil insgesamt 40 charakteristische Elemente aus der Literatur des TQM und des Mitunternehmertums unter Berücksichtigung des konzeptionellen Vergleichs (vor allem auf der Ebene des Humanressourcenmanagements) abgeleitet⁵⁶², die für eine Klassifikation der beiden Konzepte in der Praxis geeignet scheinen. Dabei wurde darauf geachtet, daß die wesentlichen Punkte in den Bereichen Strategie, Organisation und Kultur abgebildet wurden. Bei der Leistungs-, Erfolgs- und Kapitalbeteiligung wurde zusätzlich noch eine Unterscheidung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern getroffen. Die abgeleiteten Elemente lassen sich den beiden Konzepten tendenziell wie folgt zuordnen (Abbildung 96):

⁵⁶⁰ Der Fragebogen befindet sich im Anhang dieser Arbeit.

⁵⁶¹ Zur Fragebogengestaltung vgl. Stier 1996, S. 183 ff.

⁵⁶² Vgl. Kapitel 3.

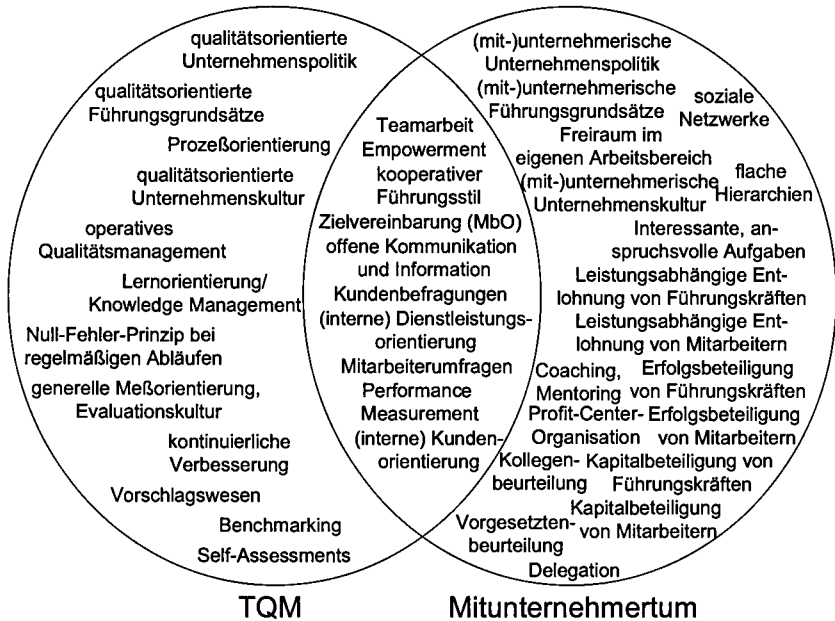


Abbildung 96: Elemente des TQM und des Mitunternehmertums⁵⁶³

Im Fragebogen erfolgte die Anordnung dieser Elemente zunächst bewußt keiner Systematik, um den Befragten keine expliziten Hinweise auf das Befragungsziel zu liefern. Bei den Pre-Tests äußerten sich allerdings einige Befragte negativ über die unüberschaubare Anordnung der Variablen, so daß die Variablen für die Hauptbefragung in zwei fast gleich große Gruppen „Ziele und Strategie“ und „Instrumente“ aufgeteilt wurden. Für das Befragungsziel und die Auswertung ist diese Unterteilung jedoch ohne Bedeutung.

4.4 Auswertung der Umfrage

Im folgenden wird die für den Vergleich der beiden Konzepte relevante Auswertung vorgestellt und diskutiert. Zum Teil finden sich die Auswertungen des Fragebogens aber auch erst in Kapitel 5. Das Skalenniveau der Fragen ist durchgängig ordinal, wobei jeweils sechs Antwortkategorien vorgegeben wurden, deren Endpunkte verbal verankert waren (Skala: 0=gar nicht, 1=sehr gering und 5=sehr stark). In der Literatur findet sich jedoch auch bei nur

⁵⁶³ Eigene Darstellung.

ordinal skalierten Daten durchgängig die Anwendung von Auswertungsverfahren, die eigentlich mindestens eine Intervallskalierung voraussetzen.⁵⁶⁴ Dieser Vorgehensweise wird auch hier gefolgt. Bei vielen statistischen Verfahren ist darüber hinaus auch eine Normalverteilung Voraussetzung, weshalb auch diese Annahme in den meisten Fällen getroffen wurde.⁵⁶⁵ In den Fällen, in denen diese Annahme nicht ohne weiteres haltbar erscheint, wurden nicht-parametrische Verfahren verwendet, die allerdings in praktisch allen Fällen zu keinem anderen Ergebnis kommen.

Im folgenden wird prinzipiell, wenn nicht anders angemerkt, von einem Signifikanzniveau von $p=0,05$ (bzw. $p=0,01$ für hohe Signifikanz) ausgegangen.

4.4.1 Auswertung der Konzeptfragen

- *Verbreitung von TQM und Mitunternehmertum*

Für einen empirischen Vergleich der beiden Konzepte stellt sich zunächst die Frage, wie stark die befragten Unternehmen explizit die Ansätze des TQM und des Mitunternehmertums praktizieren. Dabei ergibt sich folgendes Bild (Abbildung 97).

⁵⁶⁴ Vgl. dazu methodisch z.B. Borgatta/Bohrnstedt 1980; Velleman/Wilkinson 1994; Diekmann 1995, S. 255 f.

⁵⁶⁵ Vgl. dazu Borgatta/Bohrnstedt 1980, S. 147 ff.

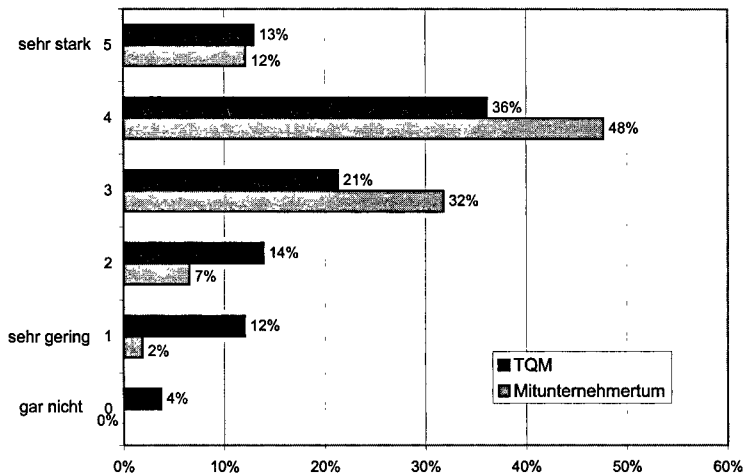


Abbildung 97: Vergleich von TQM und Mitunternehmertum⁵⁶⁶

Es zeigt sich eine signifikante leicht *stärkere Anwendung* des *Mitunternehmertums* im Vergleich zum TQM.⁵⁶⁷

In der *Industrie* findet sich im Vergleich zur Dienstleistungsbranche eine signifikant stärkere Anwendung von TQM, wenn man die Mittelwerte der Antworten betrachtet (Abbildung 98). Auch beim Mitunternehmertum existiert dieser Unterschied, allerdings ist er hier nicht signifikant.

⁵⁶⁶ Quelle: eigene Umfrage. Fragen: „Inwieweit wird in Ihrem Unternehmen der Ansatz des TQM verwendet?“ (N=108) und „Fördert Ihr Unternehmen (mit-)unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter?“ (N=107). Bei der Konstruktion der Rating-Skala wurden lediglich die Endpunkte 0 (gar nicht), 1 (sehr gering) und 5 (sehr stark) verbal verankert. Vgl. dazu Stier 1996, S. 65 ff.

⁵⁶⁷ Wilcoxonischer Vorzeichenrangtest ($Z=-3,94$) bzw. t-Test ($t=4,14$), hoch signifikant, $p=0,01$.

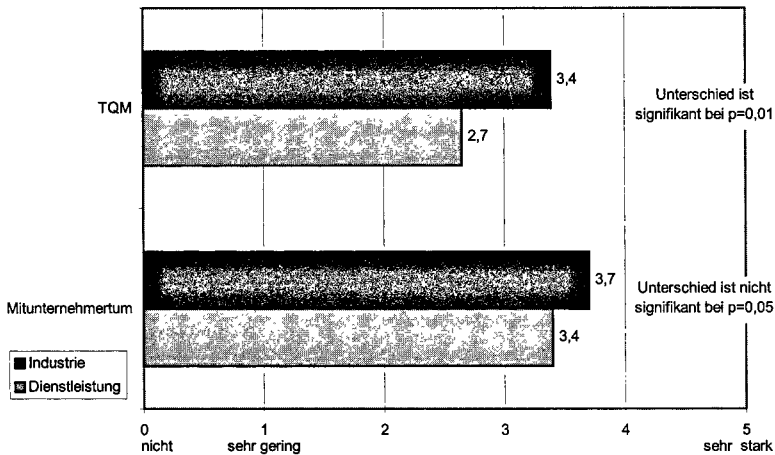


Abbildung 98: Verbreitungsunterschiede von TQM und Mitunternehmertum in Industrie und Dienstleistungsbranche⁵⁶⁸

Das bedeutet, daß TQM in Industrieunternehmen sehr viel stärker als in Dienstleistungsunternehmen praktiziert wird, was sicherlich mit der historischen Entwicklung des TQM im Zusammenhang steht. Dagegen sind beim Mitunternehmertum die branchenspezifischen Abweichungen sehr viel geringer, so daß sich dieses Konzept als universeller erweist.

In der *Schweiz* wird die Anwendung der beiden Konzepte deutlich höher eingeschätzt als in Deutschland. Insbesondere in der Dienstleistungsbranche werden die beiden Konzepte in der Schweiz sehr viel stärker eingesetzt als in Deutschland (Abbildung 99).

⁵⁶⁸ Quelle: eigene Umfrage. Fragen: „Inwieweit wird in Ihrem Unternehmen der Ansatz des TQM verwendet?“ ($t=-2,84$) und „Fördert Ihr Unternehmen (mit-)unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter?“ ($t=-1,65$).

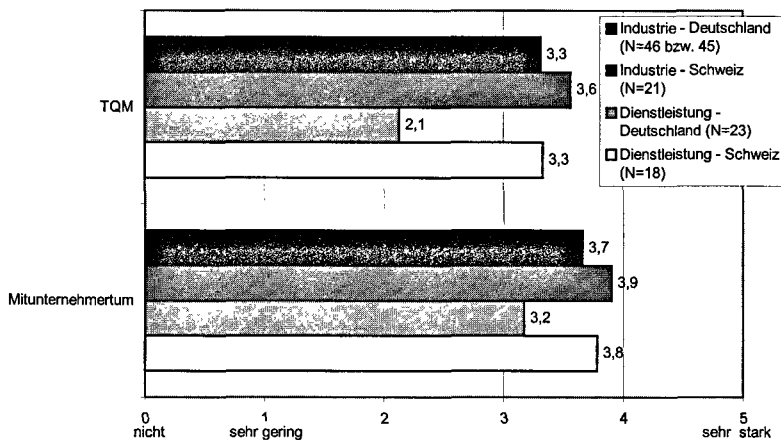


Abbildung 99: Verbreitungsunterschiede von TQM und Mitunternehmertum zusätzlich nach Ländern⁵⁶⁹

Beide Konzeptfragen korrelieren mit einem Pearsonschen Korrelationskoeffizienten⁵⁷⁰ von $r=0,41$ ⁵⁷¹, allerdings mit einem deutlichen Unterschied in der Industrie ($r=0,49$)⁵⁷² und in der Dienstleistungsbranche ($r=0,26$)⁵⁷³. Damit existiert in der Industrie ein hoher (signifikanter) Zusammenhang zwischen TQM und Mitunternehmertum, nicht aber in der Dienstleistungsbranche.⁵⁷⁴

In der Industrie geht damit die Anwendung von TQM mit der Anwendung von Mitunternehmertum einher, dagegen existiert dieser Zusammenhang in der Dienstleistungsbranche nicht, was generell mit der geringeren Verbreitung von TQM in der Dienstleistungsbranche zusammenhängt.

⁵⁶⁹ Quelle: eigene Umfrage. Fragen: „Inwieweit wird in Ihrem Unternehmen der Ansatz des TQM verwendet?“ und „Fördert Ihr Unternehmen (mit-)unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter?“

⁵⁷⁰ Der Korrelationskoeffizient nach Pearson kann prinzipiell nur für intervallskalierte Variablen angewendet werden. Für Hypothesentests ist ferner eine gemeinsame Normalverteilung in der Grundgesamtheit notwendig. Diese Annahmen werden hier getroffen, andernfalls kann nur eine Rangkorrelation z.B. nach Spearman berechnet werden. Vgl. Borgatta/Bohrnstedt 1980; Velleman/Wilkinson 1994; Diekmann 1995, S. 255 ff.

⁵⁷¹ $H_0: \rho=0$, $H_1: \rho \neq 0$, $N=105$, hoch signifikant, $p=0,01$.

⁵⁷² $H_0: \rho=0$, $H_1: \rho \neq 0$, $N=65$, hoch signifikant, $p=0,01$.

⁵⁷³ $H_0: \rho=0$, $H_1: \rho \neq 0$, $N=40$, n.s.

⁵⁷⁴ Eine zusätzliche Unterscheidung für Deutschland und die Schweiz ist wegen der geringen Fallzahlen nicht sinnvoll.

Darüber hinaus ist neben dem TQM-Konzept aufgrund seiner inhaltlichen Verwandtschaft auch noch die Verwendung eines *kontinuierlichen Verbesserungsprogramms* abgefragt worden, da diese beiden Konzepte in der Literatur häufig als miteinander verbunden diskutiert werden.⁵⁷⁵ Der Vergleich dieser beiden hoch korrelierenden Variablen⁵⁷⁶ ergab daher auch keine signifikanten Unterschiede⁵⁷⁷. Auch hier konnte der gleiche (signifikante) branchenspezifische Unterschied zwischen der Industrie und der Dienstleistungsbranche in bezug auf die Anwendung dieser beiden Konzepte beobachtet werden (Abbildung 100). Während in der Industrie beide Ansätze gleich stark verwendet werden,⁵⁷⁸ wird der Ansatz der kontinuierlichen Verbesserung in der Dienstleistungsbranche deutlich geringer verwendet (signifikanter Unterschied).⁵⁷⁹

Weiter wurde noch die Verwendung des *EFQM-Modells* und der *Balanced Scorecard* (BSC)⁵⁸⁰ als Bewertungsansätze erhoben. Generell werden diese beiden Ansätze nur in geringem Maß angewendet. Dabei zeigte sich wieder die signifikant höhere Verbreitung des EFQM-Modells als Modell des TQM in der Industrie (Abbildung 100).

Bei der Balanced Scorecard ist kein signifikanter branchenspezifischer Unterschied festzustellen. Interessant ist dabei, daß in der Dienstleistungsbranche die BSC häufiger als das EFQM-Modell angewendet wird (der Unterschied ist aber nicht signifikant), allerdings ist der Verbreitungsstand sehr niedrig.

⁵⁷⁵ Vgl. z.B. Malorny 1996.

⁵⁷⁶ Pearson $r=0,56$, $H_0: \rho=0$, $H_1: \rho \neq 0$, $N=108$, hoch signifikant, $p=0,01$.

⁵⁷⁷ 2-seitiger t-Test mit $t=-1,13$, $N=108$, n.s.

⁵⁷⁸ 2-seitiger t-Test mit $t=0,21$, $N=67$, n.s.

⁵⁷⁹ 2-seitiger t-Test mit $t=-2,03$, $N=41$, signifikant mit $p=0,05$.

⁵⁸⁰ Vgl. Kaplan/Norton 1997.

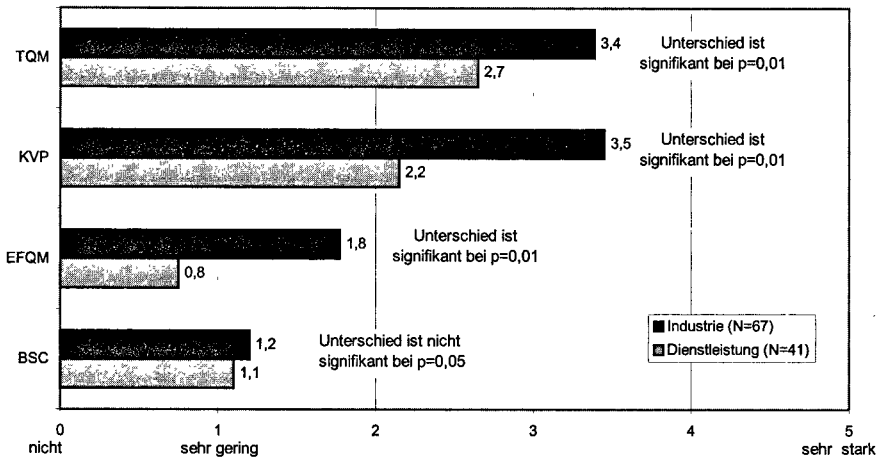


Abbildung 100: Verbreitungsunterschiede zwischen TQM, KVP, EFQM und BSC⁵⁸¹

- *Verständnis von Mitunternehmertum in der Praxis*

Weiter wurde das Verständnis des Mitunternehmertums in der Praxis untersucht. Dabei zeigte sich, daß in der Praxis ein *positionsgeleitetes* Verständnis von mitunternehmerischen Verhalten vorherrscht, d.h. also, daß man in der Praxis vor allem von Führungskräften mitunternehmerisches Verhalten erwartet (Abbildung 101).

⁵⁸¹ Quelle: eigene Umfrage. Frage: „Inwieweit werden in Ihrem Unternehmen die folgenden Ansätze verwendet? Total Quality Management (TQM), Kontinuierliches Verbesserungsprogramm (auch KVP, Kaizen oder Continuous Improvement genannt), EFQM-Modell (Europ. Foundation for Quality Mgmt.) als Bewertungsansatz, Balanced Scorecard (BSC) als Bewertungsansatz“. 2-seitiger t-Test mit $t=-2,84$, $t=-4,62$, $t=-3,33$ und $t=-0,48$. Bei den Testgrößen EFQM und BSC ist allerdings die Normalverteilungsannahme problematisch. Der daher durchgeführte U-Test von Mann-Whitney liefert jedoch entsprechende Aussagen.

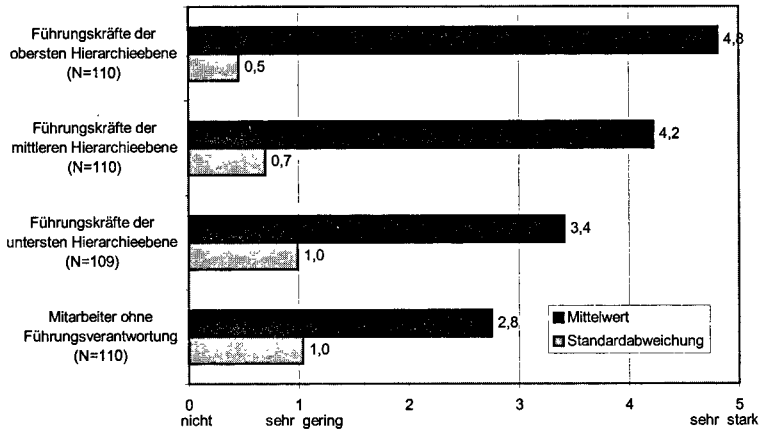


Abbildung 101: Mitunternehmerisches Denken und Handeln nach Mitarbeitergruppen⁵⁸²

So zeigt die empirische Untersuchung, daß mitunternehmerisches Verhalten am meisten von den oberen Führungskräften erwartet wird und am wenigsten von Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung. Dabei verlangen die Unternehmen von Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung im Durchschnitt nur in geringem bis mittlerem Maße mitunternehmerisches Verhalten. Lediglich zwei befragte Großunternehmen verlangen mitunternehmerisches Verhalten von allen Mitarbeitern in gleichem Maße.⁵⁸³ Dabei sind die Unterschiede zwischen den einzelnen Hierarchiestufen signifikant und branchenunabhängig

- *Zwischenfazit*

Die Auswertung der beiden expliziten Konzeptfragen ergibt eine hohe Korrelation der beiden Konzepte TQM und Mitunternehmertum, vor allem in der Industrie. Dabei wird der Ansatz des Mitunternehmertums sowohl in der Industrie, insbesondere aber in der Dienstleistungsbranche stärker als der des TQM verwendet. In der Dienstleistungsbranche ist TQM nur relativ gering verbreitet, was sich vor allem mit der technologischen Herkunft des TQM erklären läßt. Dabei liegt in der Praxis oft ein positionsgeleitetes Verständnis von mitunternehmerischem Verhalten vor.

⁵⁸² Quelle: Eigene Umfrage. Frage: „Von welchen Mitarbeitergruppen verlangt Ihr Unternehmen (mit-)unternehmerisches Denken und Handeln?“

⁵⁸³ Entsprechend steigt mit abnehmender Hierarchiestufe die Standardabweichung, so daß der Grad der Übereinstimmung der Antworten mit abnehmender Führungsverantwortung abnimmt.

4.4.2 Bedeutung von Personalfunktionen im TQM und im Mitunternehmertum

Wie der konzeptionelle Vergleich in Kapitel 3 gezeigt hat, beinhaltet das Mitunternehmertum auf der Ebene der Instrumente des Humanressourcenmanagements vor allem die Unterstützung und Förderung mitunternehmerischen Denkens und Handelns durch verschiedene Personalfunktionen (inhaltlich-funktionale Gestaltung des HRM), während TQM hier eher auf die qualitätsorientierte bzw. TQM-orientierte Gestaltung von Personalfunktionen abzielt (methodisch-instrumentelle Gestaltung des HRM). Entsprechend ist in der empirischen Umfrage die Einschätzung der Personalverantwortlichen hinsichtlich dieser beiden Aspekte abgefragt worden.

- *Förderung mitunternehmerischen Denkens und Handelns durch Personalfunktionen in der Praxis*

Zunächst wurde die Stärke der Förderung des Mitunternehmertums über die in Abschnitt 3.3 differenzierten Personalfunktionen erhoben. (Abbildung 102). Dabei wurde auf die Abfrage der in der Praxis für TQM und Mitunternehmertum relativ unbedeutenden Funktionen Personalmarketing, Personaladministration und Personalcontrolling verzichtet.⁵⁸⁴

⁵⁸⁴ Der Begriff Personalmarketing wurde nicht verwendet, weil er in Praxis häufig verkürzend mit Personalgewinnung gleichgesetzt wird.

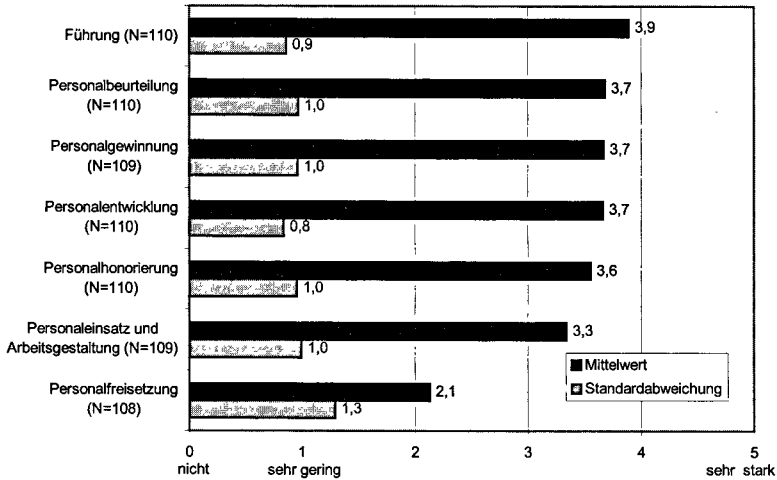


Abbildung 102: Förderung mitunternehmerischen Denkens und Handelns⁵⁸⁵

Am stärksten erfolgt dabei die Förderung des Mitunternehmertums über die Funktion der *Führung*, also z.B. Zielvereinbarung, Motivierung und Coaching. Der Unterschied ist zu allen anderen Funktionen *signifikant*.⁵⁸⁶

Über die Personalbeurteilung, -gewinnung und -entwicklung und mit geringem Abstand auch über die Personalarbeit erfolgt ebenfalls eine starke Förderung des Mitunternehmertums.

Dem Personaleinsatz und der Arbeitsgestaltung kommt dagegen aus Sicht der Befragten eine signifikant geringere Bedeutung zu.⁵⁸⁷ Die Bedeutung der Personalfreisetzung ist schließlich nur noch untergeordnet, allerdings weist die relativ hohe Standardabweichung auf die größere Streuung der Einschätzungen der Befragten hin. Dabei existiert bei der Einschätzung der verschiedenen Personalfunktionen kein signifikanter Branchen- oder Länderunterschied.⁵⁸⁸

⁵⁸⁵ Quelle: Eigene Umfrage. Frage: „Inwieweit fördert Ihr Unternehmen (mit-)unternehmerisches Denken und Handeln über die folgenden Funktionen?“

⁵⁸⁶ Vorzeichenrangtest von Wilcoxon, signifikant mit $p=0,05$.

⁵⁸⁷ Vorzeichenrangtest von Wilcoxon, signifikant mit $p=0,05$.

⁵⁸⁸ U-Test von Mann-Whitney, n.s.

- *Qualitäts- bzw. TQM-orientierte Gestaltung von Personalfunktionen in der Praxis*

Weiterhin ist die qualitäts- und TQM-orientierte Gestaltung derselben Personalfunktionen abgefragt worden (Abbildung 103).

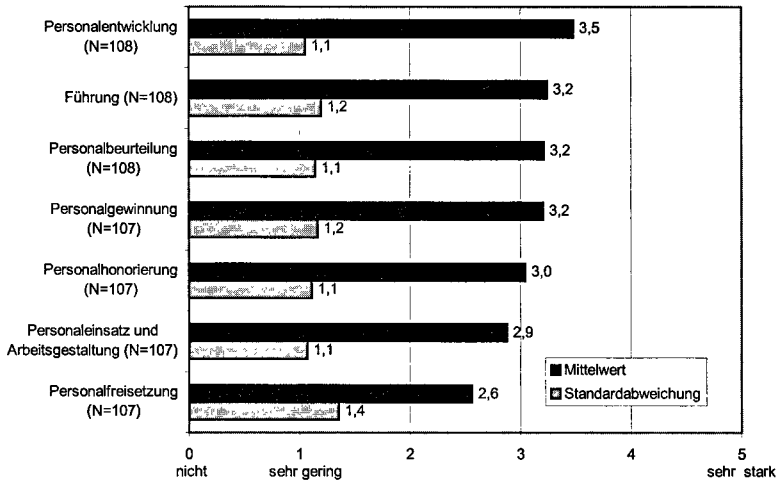


Abbildung 103: Qualitäts- bzw. TQM-orientierte Gestaltung des HRM⁵⁸⁹

Die Einschätzung deckt sich mit Ausnahme der Funktion der *Personalentwicklung* mit der funktionsspezifischen *Förderung mitunternehmerischen Denkens und Handelns*. Das bedeutet, daß der Grad der qualitätsorientierten bzw. TQM-orientierten Gestaltung der Personalfunktionen mit Ausnahme der Personalentwicklung mit der Stärke der Förderung mitunternehmerischen Denkens und Handelns übereinstimmt. Die Personalfunktionen weisen also innerhalb der beiden Konzepte fast die gleiche relative Bedeutung auf.

Im Gegensatz zur Förderung des Mitunternehmertums durch die Personalfunktionen weist die Personalentwicklung in der Praxis die stärkste TQM-orientierte Gestaltung auf.⁵⁹⁰ Dagegen ist die Führung zusammen mit der Personalbeurteilung und der Personalgewinnung in deutlich geringerem Maße qualitätsorientiert bzw. TQM-orientiert gestaltet. Personalthonorierung, Personaleinsatz und Arbeitsgestaltung sowie Personalfreisetzung sind dagegen nach Einschätzung der Befragten in deutlich geringerem Maße qualitätsorientiert bzw. TQM-ori-

⁵⁸⁹ Quelle: Eigene Umfrage. Frage: „Inwieweit sind die folgenden Personalmanagement-Funktionen qualitätsorientiert oder TQM-orientiert gestaltet?“

⁵⁹⁰ Vorzeichenrangtest von Wilcoxon, signifikant mit $p=0,05$.

entiert gestaltet, was auch mit der geringeren Bedeutung dieser Funktionen für das Mitunternehmertum erklärt werden kann.

Im Vergleich zur Förderung mitunternehmerischen Denkens und Handelns weist die Einschätzung der Befragten bezüglich der qualitäts- bzw. TQM-orientierten Gestaltung der Personalfunktionen geringere Einschätzungen auf. Eine Ausnahme bildet hier die Personalfreisetzung, die im stärkerem Maße qualitätsorientiert bzw. TQM-orientiert gestaltet ist als sie zur Förderung mitunternehmerischen Denkens und Handelns eingesetzt wird.

Generell weisen die Einschätzungen der Befragten bei der qualitäts- bzw. TQM-orientierten Gestaltung der Personalfunktionen durchgängig eine größere Standardabweichung auf, was auf die größere Streuung der Einschätzungen hindeutet. Dabei existiert bei der Einschätzung der verschiedenen Personalfunktionen kein signifikanter Branchen- oder Länderunterschied.⁵⁹¹

- *Zwischenfazit*

Mit Ausnahme der Personalentwicklung bzw. der (Mitarbeiter-)Führung existiert in der Praxis die gleiche Rangfolge der Personalfunktionen hinsichtlich der Förderung mitunternehmerischen Verhaltens und der qualitäts- bzw. TQM-orientierten Gestaltung von Personalfunktionen.

Dabei sind insbesondere die Funktionen (Mitarbeiter-)Führung, Personalentwicklung, Personalgewinnung und Personalbeurteilung relevant. Aber auch die übrigen differenzierten Funktionen sind für die Aufstellung von Gestaltungsempfehlungen noch von hoher Bedeutung. Diese Analogie ist deshalb auffällig, weil sich das Mitunternehmertum vor allem auf die inhaltlich-funktionale Gestaltung der Funktionen bezieht, während beim TQM die methodisch-instrumentelle Gestaltung der Funktionen im Vordergrund steht.

Im folgenden werden nun die impliziten Fragen zum TQM und zum Mitunternehmertum ausgewertet.

4.4.3 Bildung eines Indizes für TQM und Mitunternehmertum

Für die Auswertung der impliziten Fragen zum TQM und Mitunternehmertum sind diese zunächst den beiden Konzepten eindeutig zuzuordnen.⁵⁹² Ausgehend von einer solchen Zuordnung lassen sich dann zwei *Indizes* bilden, die den Grad des TQM und des Mitunternehmertums der Unternehmen beschreiben. Dabei lassen sich die Unternehmen auch in ei-

⁵⁹¹ U-Test von Mann-Whitney, n.s.

⁵⁹² Frage: „Inwieweit sind die folgenden (Personal-)Managementelemente (a) in Ihrem Unternehmen vorhanden (IST) und (b) und inwieweit sollten sie in Ihrem Unternehmen vorhanden sein (SOLL)?“

nem entsprechenden Koordinationssystem in einem Portfolio abbilden, wodurch ein Überblick über die Korrelation von TQM und Mitunternehmertum in der Praxis gewonnen werden kann.

Ausgehend von dem konzeptionellen Vergleich in Kapitel 3 und dem bereits ausgewerteten empirischen Vergleich der expliziten Fragen zum TQM und zum Mitunternehmertum in Abschnitt 4.4.1 und 4.4.2 lautet die zugrundeliegende *Hypothese*, daß die Korrelation zwischen TQM und Mitunternehmertum hoch ist. Weiter lassen sich die beiden so gebildeten Indizes auch mit den allgemeinen Konzeptfragen zum TQM und zum Mitunternehmertum in Beziehung setzen, wobei ebenfalls eine hohe Korrelation erwartet werden sollte.

Für die Bildung der Indizes sind die einzelnen Variablen nach ihrer Bedeutung für die beiden Konzepte zu gewichten. Dabei besteht bei der Indexbildung ein hoher subjektiver Bewertungsspielraum durch die Wahl der Zuordnung und der Gewichtung, der auch die Qualität der Indizes beeinflusst. Neben der Zuordnung der einzelnen Variablen zu jeweils einem der Konzepte spielt auch die relative Bedeutung des Variablen innerhalb des Konzeptes für die Gewichtung eine Rolle.

Im folgenden wurden die Variablen jeweils einem Konzept zugeordnet und gleich stark gewichtet. Eine Ausnahme bilden die letzten sechs Variablen, die jeweils nur mit der Hälfte gewichtet wurden, da sie zusätzlich zwischen Führungskräften und Mitarbeitern differenzieren.

Variable	Konzept
(mit-)unternehmerische Unternehmenspolitik	Mitunternehmertum
qualitätsorientierte Unternehmenspolitik	TQM
flache Hierarchien	Mitunternehmertum
soziale Netzwerke	Mitunternehmertum
Profit-Center-Organisation	Mitunternehmertum
offene Kommunikation und Information	Beide
kontinuierliche Verbesserung	TQM
Delegation	Mitunternehmertum
Empowerment	Beide
Teamarbeit	Beide
Freiraum im eigenen Arbeitsbereich	Mitunternehmertum
interessante, anspruchsvolle Aufgaben	Mitunternehmertum
(mit-)unternehmerische Unternehmenskultur	Mitunternehmertum
qualitätsorientierte Unternehmenskultur	TQM
generelle Meßorientierung, Evaluationskultur	TQM
Lernorientierung/Knowledge Management	TQM
Prozeßorientierung	TQM
(interne) Dienstleistungsorientierung	Beide
(interne) Kundenorientierung	Beide
(mit-)unternehmerische Führungsgrundsätze	Mitunternehmertum
qualitätsorientierte Führungsgrundsätze	TQM
Zielvereinbarung (MbO)	Beide
Null-Fehler-Prinzip bei regelmäßigen Abläufen	TQM
operatives Qualitätsmanagement	TQM
Mitarbeiterumfragen	Beide
interne/externe Kundenbefragungen	Beide
Vorgesetztenbeurteilung	Mitunternehmertum
Kollegenbeurteilung	Mitunternehmertum
Self-Assessment v. Strukt., Prozess. & Ergebnis. d. Mitarbeiter	TQM
Benchmarking	TQM
Betriebliches Vorschlagswesen	TQM
kooperativer Führungsstil	Beide
Messung des Führungserfolges, (Performance Measurement)	Beide
Coaching, Mentoring	Mitunternehmertum
Leistungsabhängige Entlohnung der Führungskräfte	Mitunternehmertum (1/2)
Leistungsabhängige Entlohnung der Mitarbeiter	Mitunternehmertum (1/2)
Erfolgsbeteiligung der Führungskräfte	Mitunternehmertum (1/2)
Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter	Mitunternehmertum (1/2)
Kapitalbeteiligung der Führungskräfte	Mitunternehmertum (1/2)
Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter	Mitunternehmertum (1/2)

Abbildung 104: Zuordnung und Gewichtung der Variablen⁵⁹³

⁵⁹³ Eigene Darstellung.

Die jeweils für beide Konzepte relevanten Variablen wurden für die Bildung der Indizes *nicht* verwendet, da dies zu einer zusätzlichen Korrelation der beiden Indizes führt. Geht man zunächst davon aus, daß die Variablen den beiden Konzepten zuordenbar sind und daß die erfolgte Zuordnung trennscharf ist, dann müßten die so gebildeten Indizes eine hohe Korrelation zu den beiden Konzeptfragen aufweisen. Dies kann bestätigt werden, die Pearsonschen Korrelationskoeffizienten lauten 0,58 und 0,60 für TQM respektive Mitunternehmertum und sind hoch signifikant.⁵⁹⁴

Die beiden Indizes selbst korrelieren sehr viel stärker als die beiden Konzeptfragen (Abbildung 105):

Pearson-Korrelation zwischen ...	Industrie	Dienstleistung	Insgesamt
den beiden Konzeptfragen zu TQM und Mitunternehmertum	0,49**	0,26 (n.s.)	0,41**
den beiden Indizes zu TQM und Mitunternehmertum	0,68**	0,78**	0,72**

Abbildung 105: Korrelation zwischen den Konzeptfragen und den Indizes⁵⁹⁵

Die beiden Indizes korrelieren damit insgesamt hoch signifikant ($r=0,72$)⁵⁹⁶, dabei ist kein wesentlicher Unterschied zwischen der Industrie ($r=0,68$)⁵⁹⁷ und der Dienstleistungsbranche ($r=0,78$)⁵⁹⁸ feststellbar. Auch im Soll-Zustand liegt eine hohe Korrelation zwischen den beiden Indizes vor ($r=0,68$)⁵⁹⁹.

Die folgende Abbildung (Abbildung 106) zeigt die Verteilung der Unternehmen anhand der gebildeten Indizes im Ist- und im Soll-Zustand.

⁵⁹⁴ $H_0: \rho=0, H_1: \rho \neq 0, N=108, \text{ resp. } N=107, \text{ hoch signifikant, } p=0,01.$

⁵⁹⁵ Eigene Darstellung.

⁵⁹⁶ $H_0: \rho=0, H_1: \rho \neq 0, N=110, \text{ hoch signifikant, } p=0,01.$

⁵⁹⁷ $H_0: \rho=0, H_1: \rho \neq 0, N=68, \text{ hoch signifikant, } p=0,01.$

⁵⁹⁸ $H_0: \rho=0, H_1: \rho \neq 0, N=42, \text{ hoch signifikant, } p=0,01.$

⁵⁹⁹ $H_0: \rho=0, H_1: \rho \neq 0, N=106, \text{ hoch signifikant, } p=0,01.$

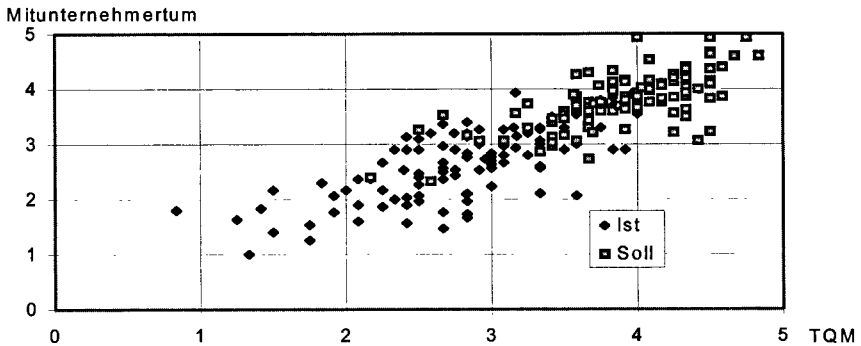


Abbildung 106: Portfolio von TQM und Mitunternehmertum im Ist und Soll⁶⁰⁰

Wie zu sehen ist, liegen die einzelnen Unternehmen sowohl in der Einschätzung der Ist- als auch der Sollsituation mehr oder weniger auf der Winkelhalbierenden des Portfolios. Damit liegt eine hohe Korrelation der beiden Konzepte vor, oder anders ausgedrückt, die beiden Konzepte lassen sich in der Praxis *nicht differenzieren*. Die zugrunde gelegte Hypothese, daß die beiden Konzepte in der Praxis einen hohen Zusammenhang aufweisen, kann damit nicht abgelehnt werden. Entsprechend erscheinen die beiden Konzepte auch sehr gut vereinbar, so daß in der Praxis von *einem* Konzept des TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM gesprochen werden kann.

Dieses Ergebnis bestätigt auch die Schlußfolgerungen aus dem konzeptionellen Vergleich und die Ergebnisse der expliziten Konzeptfragen. Interessant ist dabei, daß die Korrelation in fast gleichem Maße auch in der Dienstleistungsbranche auftritt. Das legt den Schluß nahe, daß sich die beiden Konzepte zwar auf der Konzeptebene – begründet vor allem durch ihre unterschiedliche Herkunft – unterscheiden, jedoch für das Humanressourcenmanagement in der Praxis keine wesentlichen Unterschiede aufgezeigt werden können.⁶⁰¹

• *Zwischenfazit*

Diese Auswertung der impliziten Fragen zum Mitunternehmertum und zum TQM bestätigt die ersten empirischen Ergebnisse, die von einer hohen Vereinbarkeit der beiden Konzepte ausgehen. Ausgehend von diesem empirischen Ergebnis stellt sich nun die Frage, welche

⁶⁰⁰ Eigene Darstellung.

⁶⁰¹ Auch eine Überprüfung der beiden zugrunde gelegten Faktoren TQM und Mitunternehmertum durch eine konfirmatorische Faktorenanalyse konnte die beiden konzeptionellen Faktoren in der Praxis nicht bestätigen, was aufgrund der hohen Korrelation der beiden Indizes bereits vermutet werden konnte.

Faktoren in der Praxis einem TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM zugrunde liegen. Dazu wird im folgenden eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt, um die einem TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM zugrundeliegenden Faktoren zu ermitteln.

4.4.4 Faktoren eines TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM

Da die Zuordnung der Variablen zu den beiden Konzepten TQM und Mitunternehmertum keine differenziertere Schlußfolgerungen ermöglicht, bot sich im folgenden die Durchführung einer *explorativen Faktorenanalyse* an.

Faktorenanalyse ist der allgemeine Name für eine Gruppe von multivariaten Verfahren, die in erster Linie zur Datenreduktion verwendet werden. Sie eignet sich vor allem dann, wenn eine große Anzahl von Variablen existieren und davon ausgegangen werden kann, daß ihre Varianz durch wenige zugrundeliegende Faktoren erklärt werden kann. Anders als z.B. bei einer multiplen Regression oder einer Diskriminanzanalyse berücksichtigt die Faktorenanalyse alle Variablen und ihre möglichen Zusammenhänge gleichzeitig. Jede Variable wird dabei als abhängig von zugrundeliegenden, latenten und hypothetischen Sets von Faktoren oder Dimensionen betrachtet. Das Hauptanwendungsgebiet der Faktorenanalyse ist dabei die Identifikation der Art und Anzahl der zugrundeliegenden Faktoren.⁶⁰²

Dazu sind im folgenden alle 40 Variablen des zweiten Teils des Fragebogens in der *Ist-situation* für eine differenziertere Analyse einer explorativen Faktorenanalyse mit anschließender Rotation mit der Varimax-Methode⁶⁰³ zur besseren Interpretation der Faktoren unterzogen worden.⁶⁰⁴ Für die Faktorenanalyse selbst wurde die Hauptkomponentenanalyse verwendet. Die Faktorenanalyse beruht auf ausreichender Stabilität (KMO=0,85),⁶⁰⁵ die Hauptelemente der Anti-Image-Korrelationsmatrix als Maße für die Angemessenheit der Stichprobe (MSA, measures of sampling adequacy) liegen zwischen 0,68 (Variable flache Hierarchien) und 0,92 (offene Kommunikation und Information) und sind damit „mäßig“ bis „fabelhaft“.⁶⁰⁶

⁶⁰² Vgl. z.B. Gorsuch 1983.

⁶⁰³ Zur Sicherung der Stabilität der Rotation wurde zusätzlich auch noch die Equamax-Methode zur Rotation verwendet. Dabei ergeben sich im wesentlichen keine Unterschiede, lediglich die Variablen „kooperativer Führungsstil“ und „Empowerment“ werden dabei anderen zwei Faktoren zugerechnet (und zwar den Faktoren „mitunternehmerische Arbeitssituation“ respektive „Organisationsaufbau“ statt dem Faktor „TQM-orientierte, mitunternehmerische Führung“). Siehe unten.

⁶⁰⁴ Vgl. zum Vorgehen auch Black/Porter 1995, S. 149 ff.

⁶⁰⁵ Das KMO-Kriterium liefert Werte zwischen 0 und 1. Werte unter 0,5 sind inakzeptabel, 0,5 bis unter 0,6, schlecht, 0,6 bis unter 0,7 mäßig, 0,7 bis unter 0,8 mittelpfächtig, 0,8 bis unter 0,9 recht gut und von 0,9 bis 1,0 fabelhaft. Vgl. Kim/Mueller 1978.

⁶⁰⁶ Für die MSA-Werte gilt die gleiche Einteilung wie für das KMO-Kriterium.

Für die Faktorenextraktion wurde das Eigenwertkriterium (Eigenwert > 1) verwendet, dabei ergeben sich 10 Faktoren, die 68,62 % der Varianz erklären (Abbildung 107).⁶⁰⁷

Faktor	Eigenwert	% der erklärten Varianz	% der erklärten Varianz (kumuliert)
1	12,65	31,63	31,63
2	2,44	6,11	37,74
3	2,22	5,55	43,28
4	2,09	5,23	48,51
5	1,70	4,24	52,76
6	1,54	3,84	56,60
7	1,37	3,42	60,02
8	1,25	3,13	63,15
9	1,18	2,94	66,09
10	1,01	2,53	68,62
11

Abbildung 107: Eigenwerte (>1) und Anteil der erklärten Varianz der unrotierten Faktorenlösung⁶⁰⁸

Nach der Anwendung der Varimax-Rotationsmethode für eine bessere Interpretation erfolgte die Zuordnung der Variablen zu einem einzelnen Faktor ausgehend von der höchsten Faktorladung, die mit einer Ausnahme meist deutlich über 0,4 liegt.⁶⁰⁹ Die folgende Abbildung gibt die 10 Faktoren und ihre Variablen wieder.

⁶⁰⁷ Darüber hinaus wurde versucht ausgehend vom Scree-Plot eine geringere Anzahl von Faktoren abzuleiten. Abgesehen von der deutlich geringeren erklärten Varianz, lassen sich die dann resultierenden Faktoren nur undifferenziert interpretieren.

⁶⁰⁸ Eigene Darstellung.

⁶⁰⁹ Vgl. Anhang 2.

Faktor	Beschreibung des Items (Faktorladung)	Anteil der erklärten Varianz	Interpretation des Faktors
1	<ul style="list-style-type: none"> - offene Kommunikation und Information (0,51) - (mit-)unternehmerische Führungsgrundsätze (0,72) - qualitätsorientierte Führungsgrundsätze (0,80) - (mit-)unternehmerische Unternehmenspolitik (0,53) - Zielvereinbarung (MbO) (0,63) - kooperativer Führungsstil (0,45) - Empowerment (0,38) 	10,28 %	TQM-orientierte, mitunternehmerische Führung
2	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiterumfragen (0,64) - interne/externe Kundenbefragungen (0,53) - Vorgesetztenbeurteilungen (0,79) - Kollegenbeurteilungen (0,83) - Self-Assessment (0,76) 	8,81 %	Organisatorische Evaluation
3	<ul style="list-style-type: none"> - Leistungsbeteiligung der Mitarbeiter (0,72) - Leistungsbeteiligung der Führungskräfte (0,67) - Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter (0,74) - Erfolgsbeteiligung der Führungskräfte (0,71) 	7,99 %	Erfolgsbeteiligung
4	<ul style="list-style-type: none"> - qualitätsorientierte Kundenbefragungen (0,50) - qualitätsorientierte Unternehmenskultur (0,56) - kontinuierliche Verbesserung (0,59) - Benchmarking (0,53) - Null-Fehler-Prinzip bei regelmäßigen Abläufen (0,67) - operatives Qualitätsmanagement (0,64) 	7,19 %	Qualitätsmanagement
5	<ul style="list-style-type: none"> - (interne) Kundenorientierung (0,73) - (interne) Dienstleistungsorientierung (0,62) - Prozessorientierung (0,48) - (mit-)unternehmerische Unternehmenskultur (0,49) 	7,11 %	Prozeß- und Kundenorientierung
6	<ul style="list-style-type: none"> - Teamarbeit (0,55) - Freiraum im eigenen Arbeitsbereich (0,71) - interessante anspruchsvolle Aufgaben (0,61) - Lernorientierung/Knowledge Management (0,64) 	7,11 %	Mitunternehmerische Arbeitssituation
7	<ul style="list-style-type: none"> - Kapitalbeteiligung der Führungskräfte (0,91) - Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter (0,89) 	5,72 %	Kapitalbeteiligung
8	<ul style="list-style-type: none"> - soziale Netzwerke (0,54) - Messung des Führungserfolges (Performance Measurement) (0,50) - Meßorientierung/Evaluationskultur (0,65) - Coaching/Mentoring (0,41) 	5,62 %	Informelle Organisation
9	<ul style="list-style-type: none"> - Betriebliches Vorschlagswesen (0,70) - Delegation (0,58) 	4,47 %	Vorschlagswesen
10	<ul style="list-style-type: none"> - flache Hierarchien (0,83) - Profit-Center-Organisation (0,48) 	4,32 %	Organisationsaufbau

Abbildung 108: 10 Faktoren und ihre Deutung⁶¹⁰

⁶¹⁰ Eigene Darstellung. Vgl. Anhang 2.

Die Faktoren lassen sich zum größten Teil relativ gut interpretieren, womit die Faktorenanalyse als erfolgreich bezeichnet werden kann. Dabei ist für die Interpretation auch die Faktorladung der einzelnen Faktoren zu berücksichtigen. Die Stabilität der Faktorenanalyse erscheint ebenfalls ausreichend, auch wenn diese durch einen größeren Stichprobenumfang noch verbessert werden könnte.

Der erste Faktor „TQM-orientierte, mitunternehmerische Führung“, der in der rotierten Matrix den größten Varianzanteil erklärt, umfaßt dabei die führungsbezogenen Variablen, die sich direkt dem TQM und dem Mitunternehmertum zuordnen lassen, einschließlich den Variablen, wie z.B. „offene Kommunikation und Information“, „Zielvereinbarung (MbO)“, „kooperativer Führungsstil“ etc. So finden sich auch die beiden Variablen „mitunternehmerische und qualitätsorientierte Führungsgrundsätze“ in diesem Faktor.

Der Faktor „Organisatorische Evaluation“ umfaßt die Variablen, die sich auf die Beurteilung der Organisation und ihrer Mitglieder beziehen, wobei auch partizipative Elemente betont werden.

Der Faktor „Leistungs- und Erfolgsbeteiligung“ bedarf keiner weiteren Erklärung, er umfaßt die Variablen zur Leistungs- und zur Erfolgsbeteiligung und ist dem Mitunternehmertum zuzurechnen.

Der „Qualitätsmanagementfaktor“ umfaßt neben der „qualitätsorientierten Unternehmenspolitik und -kultur“ die „kontinuierliche Verbesserung“, das „Benchmarking“, das „Null-Fehler-Prinzip“ und das „operative Qualitätsmanagement“. Er kann damit direkt dem TQM zugeordnet werden.

Der Faktor „Prozeß- und Kundenorientierung“ bezieht sich auf die interne Prozeßgestaltung einschließlich Kunden- und Dienstleistungsorientierung. Er umfaßt auch noch die mitunternehmerische Unternehmenskultur, die sich inhaltlich ebenfalls durch eine starke Kundenorientierung auszeichnet.

Der Faktor „mitunternehmerische Arbeitssituation“ betont die Bedeutung der individuellen Arbeitssituation z.B. über interessante Aufgaben und individuellen Freiraum. Auch die Teamarbeit und die Lernorientierung bzw. das Knowledge Management sind hier zugeordnet.

Der folgende Faktor der Kapitalbeteiligung ist selbsterklärend. Er ist ebenso wie die Leistungs- und Erfolgsbeteiligung dem Mitunternehmertum zuzurechnen.

Der Faktor „informelle Organisation“ umfaßt neben sozialen Netzwerken auch die Messung des Führungserfolges als Performance Measurement sowie die generelle Meßorientierung und Evaluationskultur. Ergänzt wird dieser Faktor noch durch das Coaching und Mentoring.

Dieser Faktor beinhaltet damit sowohl harte Evaluationsinstrumente als auch weiche Führungs- und Kooperationselemente.

Der Faktor „Vorschlagswesen“ umfaßt neben dem betrieblichen Vorschlagswesen auch die Delegation. Der Zusammenhang dieser beiden Variablen ist schwer zu klären. Am besten gelingt dies noch, wenn man davon ausgeht, daß ein betriebliches Vorschlagswesen mit einem hohen Maß an Delegation einhergeht. Allerdings erklärt dieser Faktor nur noch 4,47% der Varianz, so daß er auch relativ unbedeutend ist.

Der „Organisationsaufbau“ enthält neben den „flachen Hierarchien“ auch die „Profit-Center-Organisation“. Auch die sozialen Netzwerke laden noch relativ hoch auf diesem Faktor.

Problematisch ist neben der Zusammensetzung des Faktors „Vorschlagswesen“ vor allem die Zuordnung der Variablen „Empowerment“, die konzeptionell auch einem anderen Faktor, wie z.B. der „mitunternehmerischen Arbeitssituation“, zugeordnet werden könnte. Da die Variable Empowerment jedoch auf keinem Faktor sehr stark lädt, könnte sie ebensogut aus der Analyse gestrichen werden, da der Begriff anscheinend nicht trennscharf ist.

Weiter ist zu beachten, daß die gewählte Bezeichnung der Faktoren und damit auch die Interpretation zwangsläufig einen gewissen Grad an Subjektivität beinhaltet, um eine Komplexitätsreduktion ermöglichen zu können.

- *Vergleich der Ist- und der Sollsituation*

Neben der Istsituation ist für den empirischen Vergleich insbesondere noch die Bedeutung der Faktoren in der Sollsituation von Interesse. Dazu wurden für jeden Faktor fallweise die Mittelwerte aller Variablen für die Ist- und die Sollsituation berechnet. Die resultierenden durchschnittlichen Faktorwerte über alle Fälle sind im folgenden im Ist- und im Sollzustand dargestellt (Abbildung 109).⁶¹¹

⁶¹¹ Dieses Vorgehen hat den Vorteil der besseren Übersichtlichkeit und damit einer geringeren Komplexität im Vergleich zur Betrachtung der einzelnen Variablen. Die Ausprägungen der einzelnen Variablen sollen jedoch dem Leser nicht vorenthalten werden, sie finden sich in Kapitel 5.

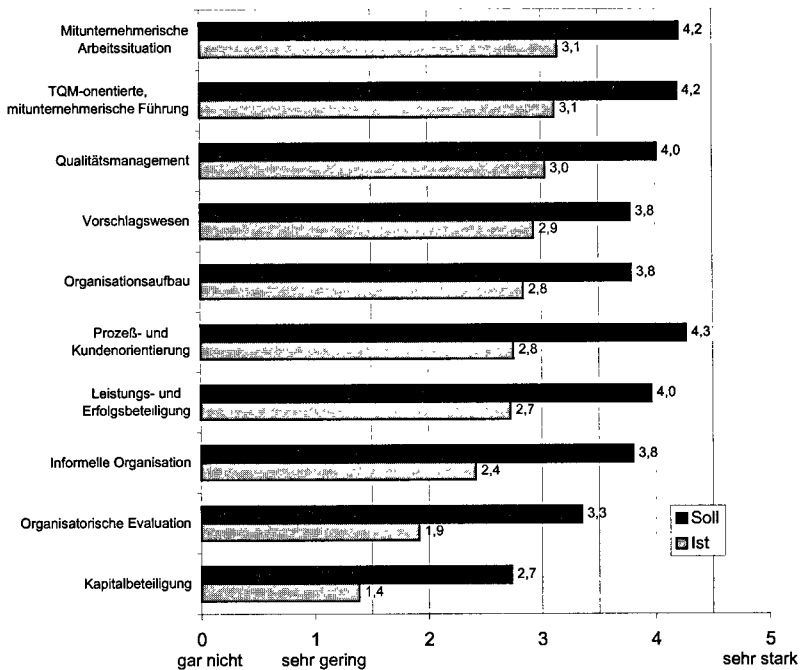


Abbildung 109: Vergleich der durchschnittlichen Faktorenwerte im Ist- und im Sollzustand⁶¹²

Wie zu sehen ist, verändert sich die relative Bedeutung der einzelnen Faktoren in der Ist- und in der Sollsituation nach Einschätzung der Befragten nicht, mit Ausnahme der zwei Faktoren „Prozeß- und Kundenorientierung“ und „Leistungs- und Erfolgsbeteiligung“. Der Prozeß- und Kundenorientierung wird im Unterschied zum Ist im Soll die größte Bedeutung beigemessen. Dieser Faktor des TQM ist damit in der Einschätzung der Befragten am wichtigsten. Die Leistungs- und Erfolgsbeteiligung erfährt ebenfalls eine starke Bedeutungszunahme im Soll, allerdings bleibt sie dabei von der Bedeutung nur im Mittelfeld der Faktoren.

In der Istsituation sind die Faktoren „Mitunternehmerische Arbeitssituation“ und „TQM-orientierte, mitunternehmerische Führung“ am stärksten ausgeprägt. Diese weisen auch in der Sollsituation die stärksten Ausprägungen auf, dort werden sie nur noch vom Faktor

⁶¹² Missing Values bei den Variablen wurden durch den Variablendurchschnitt über alle Fälle ersetzt.

„Prozeß- und Kundenorientierung“ überragt, der die größte Bedeutung im Soll aufweist. Damit werden von den Befragten die lateralen Prozeß- und Kundenbeziehungen im Soll wichtiger als die Bedingungen der Arbeitssituation und die vertikalen Führungsbeziehungen eingeschätzt.

Der Faktor „Qualitätsmanagement“ wird im Ist und im Soll ebenfalls relativ stark verwendet. Die Faktoren „Vorschlagswesen“ und „Organisationsaufbau“ sind im Ist und im Soll von mittlerer Bedeutung.

Das Schlußlicht bilden in der Ist- und in der Sollsituation die Faktoren „informelle Organisation“, „Organisatorische Evaluation“ und „Kapitalbeteiligung“. Der „informellen Organisation“ wird im Soll jedoch eine wesentlich erhöhte Bedeutung zugebilligt. Der Kapitalbeteiligung kommt dagegen sowohl im Ist- als auch im Soll nur die geringste Bedeutung in der Praxis zu.

Interessanterweise bewerten Industrieunternehmen im Vergleich zu Dienstleistungsunternehmen fast sämtliche Faktoren im Ist und Soll um 0,2 bis 0,4 höher (ohne Abbildung). Am geringsten ist dabei die Abweichung beim Faktor „TQM-orientierte, mitunternehmerische Führung“, wo die Abweichung nur 0,1 beträgt. Da hierfür keine Ausreißer verantwortlich sind, ist dies ein Hinweis, daß bei Dienstleistungsunternehmen die Elemente der beiden Konzepte in geringerem Maße als in der Industrie anzutreffen sind. Dies deckt sich auch mit der geringeren Einschätzung der Dienstleistungsunternehmen bei den Konzeptfragen.⁶¹³

- *Zwischenfazit*

Aus der explorativen Faktorenanalyse folgt, daß in der Praxis nach Einschätzung der Befragten die beiden Konzepte TQM und Mitunternehmertum sich *nicht getrennt nachweisen* lassen. Vielmehr konnten verschiedene Faktoren identifiziert werden, die z.T. sowohl dem TQM als auch dem Mitunternehmertum zugeordnet werden können und dabei einzelne Teilbereiche der beiden Konzepte umfassen.

In der Sollsituation kommt der Prozeß- und Kundenorientierung, die vor allem auch durch TQM sehr stark betont wird, sowie der „TQM-orientierten, mitunternehmerischen Führung“ und der „mitunternehmerischen Arbeitssituation“ die größte Bedeutung zu. Auch die Bedeutung der „Leistungs- und Erfolgsbeteiligung“ nimmt deutlich zu.

Die Faktorenanalyse hat damit gezeigt, daß die Reduktion der Variablen auf nur zwei Faktoren (TQM und Mitunternehmertum), wie im ersten Ansatz durch die Indexbildung ange-

⁶¹³ Vgl. dazu Abbildung 98.

nommen, zu *vereinfachend* ist. Gleichzeitig erklären die Ergebnisse der explorative Faktorenanalyse auch die hohe Korrelation der beiden Konzepte in der Praxis.

4.5 Fazit und weiteres Vorgehen

Wie die empirische Untersuchung gezeigt hat, lassen sich in der Praxis die beiden Konzepte nicht getrennt nachweisen. Zwar verwenden einige Unternehmen offiziell anscheinend entweder das eine oder das andere Managementkonzept. Im Detail lassen sich jedoch in der Praxis keine entsprechenden Unterschiede finden. So ist die Bedeutung verschiedener Personalfunktionen aus Sicht der beiden Konzepte im wesentlichen gleich. Schließlich deuten auch die explorativ ermittelten Faktoren auf die Kompatibilität der beiden Konzepte in der Praxis hin. Aus diesem empirischen Vergleich ergibt sich damit die Forderung nach einer Integration der beiden Konzepte auf konzeptioneller Ebene.⁶¹⁴

Der konzeptionelle Vergleich im vorangegangenen Kapitel zeigte ebenfalls viele Gemeinsamkeiten und Ähnlichkeiten auf der Ebene des HRM. Auf der Ebene der Instrumente konnten dagegen viele Ergänzungsmöglichkeiten festgestellt werden. Ausgehend von der theoretische Analyse im vorangegangenen und der empirischen Analyse in diesem Kapitel, sprechen daher mehrere Gründe für die Entwicklung eines integrierten Konzepts, für das im folgenden unter dem Begriff TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM Gestaltungsempfehlungen aufgestellt werden sollen. Dafür bietet es sich an, ausgehend von dem konzeptionellen und empirischen Vergleich zunächst einen geeigneten Bezugsrahmen für ein integriertes Konzept zu entwickeln.

⁶¹⁴ Dies setzt natürlich voraus, daß die beiden Konzepte in der Praxis bereits einen hohen Reifegrad aufweisen. Sowohl beim TQM als auch beim Mitunternehmertum ist dies anzunehmen. Unabhängig davon zeigten sich auch in der Sollsituation keine Unterschiede, was diese Vorgehensweise ebenfalls bestätigt.

5 Gestaltungsempfehlungen für ein integriertes Konzept des TQM-orientierten, mitunternehmerischen Humanressourcenmanagements

Aufbauend auf dem konzeptionellen und empirischen Vergleich dieser Arbeit ergibt sich die Notwendigkeit der Entwicklung eines integrierten, praxisorientierten Konzepts für ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM. Als grundlegender Bezugsrahmen kann dazu die bewährte Unterscheidung von Strategie, Organisation und Kultur verwendet werden.⁶¹⁵ Ausgehend von den unterschiedlichen Schwerpunkten der beiden Konzepte soll folgende Abbildung eine Konzeptionalisierung darstellen (Abbildung 110).

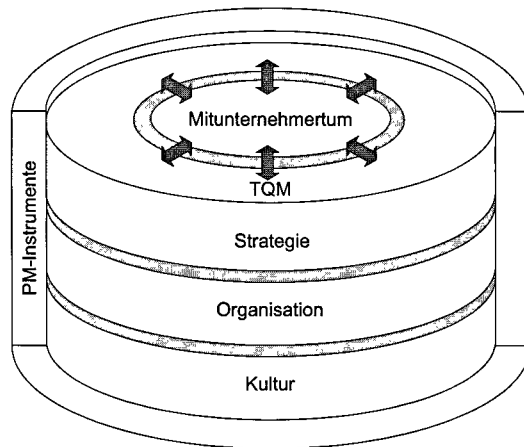


Abbildung 110: Bezugsrahmen für ein integriertes Konzept⁶¹⁶

Das Mitunternehmertum und das TQM sind dabei als eine innere und eine äußere Säule abgebildet, die jeweils in Strategie, Organisation und Kultur unterschieden werden können und folgende Bedeutung haben:

⁶¹⁵ Vgl. auch Abschnitt 3.2.

⁶¹⁶ Eigene Darstellung.

Erstens bezieht sich das Mitunternehmertum als Führungskonzept in erster Linie auf das mitunternehmerische Verhalten der Mitarbeiter, TQM dagegen als Managementkonzept eher auf die Gestaltung der strukturellen Rahmenbedingungen in Form von Strukturen, Systemen und Abläufen. Insofern ist das Mitunternehmertum als personeller „Kern“, TQM dagegen als stützende strukturelle Rahmenbedingung zu verstehen.

Zweitens weist das Mitunternehmertum einen höheren Entwicklungsstand in Richtung Selbstorganisation auf, so daß das Mitunternehmertum TQM durch die Weiterentwicklung „verdrängen“ kann.⁶¹⁷

Und *drittens* bezieht sich TQM vor allem auf die methodisch-instrumentelle Gestaltung, während das Mitunternehmertum die inhaltlich-funktionale Gestaltung des HRM betont.

Somit können durch den Bezugsrahmen auch verschiedene Entwicklungszustände des HRM abgebildet werden. Die folgende linke Abbildung zeigt idealtypisch einen niedrigen Entwicklungsstand des Mitunternehmertums, beim dem die fremdgesteuerte Strukturführung des TQM einen hohen Anteil ausmacht. Die rechte Abbildung zeigt dagegen einen hohen Entwicklungsstand des Mitunternehmertums mit einem hohen Anteil an mitunternehmerischer Selbstorganisation (Abbildung 111).

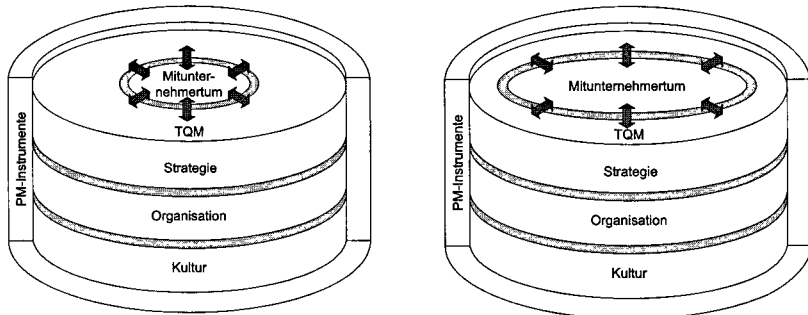


Abbildung 111: Verschiedene Entwicklungszustände des TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM⁶¹⁸

Das integrierte Konzept ist schließlich in den Dimensionen Strategie, Organisation und Kultur aus Sicht des Humanressourcen-„Managements“ durch Personalmanagementinstru-

⁶¹⁷ Vgl. hierzu auch die Weiterentwicklung des EFQM-Modells in Richtung Business Excellence (S. 10).

⁶¹⁸ Eigene Darstellung.

mente geeignet zu unterstützen, was durch die Konzeptionalisierung als umfassende Hülle dargestellt ist. Weiter läßt sich auch das Spannungsfeld zwischen dem Mitunternehmertum und TQM durch die grauen Pfeile andeuten.

Im folgenden ist dieser Bezugsrahmen mit spezifischen Gestaltungsempfehlungen für ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM auszufüllen. Dabei werden auch speziell die Ergebnisse der empirischen Umfrage vertieft berücksichtigt. Dazu soll auf die bewährte Zweiteilung von Verhalten und Strukturen zurückgegriffen werden.⁶¹⁹ Des weiteren werden auch die noch nicht im Detail vorgestellten Ergebnisse der empirischen Umfrage von Kapitel 4 in den entsprechenden Abschnitten diskutiert.

5.1 Verhalten im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM

Führung und Zusammenarbeit beschreiben das Verhalten auf der Individualebene unter Berücksichtigung vertikaler und horizontaler Beziehungen sozialer Einflußnahme.⁶²⁰ Im folgenden wird daher das Verhalten in diesen beiden Aspekten diskutiert.

5.1.1 Führung

Für Gestaltungsempfehlungen zum TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM bietet sich bei der Führung zunächst eine phasenbezogene Analyse an. Anschließend folgt eine Diskussion mit Hilfe ausgewählter Führungstheorien.

5.1.1.1 Phasenbezogene Analyse der Mitarbeiterführung

Für eine phasenbezogene Analyse der Mitarbeiterführung lassen sich nach Wunderer fünf Phasen diskutieren:⁶²¹

1. Haben, Sollen, Dürfen (strukturelles Potential)
2. Können, Wollen (individuelles Potential)

⁶¹⁹ Vgl. auch die Gliederung des St. Galler Management-Konzepts bei Bleicher 1995.

⁶²⁰ Darüber hinaus ließe sich auch die Unternehmenskultur zur Beschreibung des Verhaltens auf der Organisationsebene heranziehen. Für die Aufstellung von Gestaltungsempfehlungen ist die Unternehmenskultur jedoch relativ schlecht geeignet, da sie sich nur schwierig gezielt beeinflussen läßt.

⁶²¹ Vgl. dazu auch Rosenstiel 1987, S. 45, der vier Bedingungen unterscheidet:

1. das *individuelle Können* als grundsätzliche Befähigung,
2. das *individuelle Wollen* als Motivation zu einem bestimmten Verhalten,
3. das *soziale Dürfen* innerhalb der kulturellen Rahmenbedingungen, wie Gruppennormen und Organisationskultur, und
4. die *situative Ermöglichung* innerhalb der übrigen strukturellen Rahmenbedingungen.

Vgl. auch Voigt 1998, S. 409 ff.

3. Leisten
4. Erreichen
5. Beteiligen

Insbesondere bei den ersten zwei Phasen auf der Potentialseite lassen sich folgende Barrieren unterscheiden, die für ein erfolgreiches TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM überwunden werden müssen (Abbildung 112):

Haben	<ul style="list-style-type: none"> - mangelnde technische Voraussetzungen - mangelnde zeitliche Voraussetzungen - mangelnde örtliche Voraussetzungen - mangelnde organisatorische Voraussetzungen
Sollen	<ul style="list-style-type: none"> - mangelnde Verpflichtung durch den Auftraggeber als Vorgesetzten oder Kunden - unklare und nicht eindeutige Ziele
Dürfen	<ul style="list-style-type: none"> - zu starke hierarchische Strukturen und Machtausübung - unklare oder fehlende Kompetenzen - mangelnde Handlungsspielräume
Können	<ul style="list-style-type: none"> - mangelnde Fachkompetenz - mangelnde Gestaltungs-, Umsetzungs- und Sozialkompetenz - Wissensdefizit - ungeeignete Persönlichkeitsstruktur
Wollen	<ul style="list-style-type: none"> - fehlendes Selbstvertrauen - persönlicher Nutzen unklar - mangelnde Anerkennung - mangelnder Wille zur Teamarbeit - alte Gewohnheiten

Abbildung 112: Potentialbarrieren für ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM⁶²²

5.1.1.1 Strukturelle Potentiale

Die strukturellen Potentiale Haben, Sollen und Dürfen sind in den gegenseitigen Kommunikationsprozeß zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterteam eingebettet, um ein klares und gemeinsames Verständnis bzgl. Erwartungen und Anforderungen zu erreichen. Dabei ist sicherzustellen, daß die Mitarbeiter ihre Ziele, Aufgaben und Verantwortungen verstehen und sich verpflichtet fühlen, das Erreichen der Organisationsziele tatkräftig zu unterstützen.

⁶²² Eigene Darstellung. Vgl. auch Malorny 1996, S. 453 ff.

- *Haben (Verfügen)*

Die Ansprache von Werten, Motiven und Selbstverständnis der Geführten in komplexen Organisationen bleibt erfolglos, wenn die Organisation und die Führungskräfte nicht für die *Bereitstellung und Aufrechterhaltung einer entsprechenden Infrastruktur und Ressourcen* sorgen. Neben dem Vorhandensein geeigneter Ressourcen⁶²³ fallen darunter auch Systeme der Planung, der Information, der Anreize und der Steuerung.⁶²⁴ So lassen sich drei Merkmale in der Infrastruktur einer Organisation unterscheiden,⁶²⁵ die innerhalb eines TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM erfüllt werden müssen:

1. *Verfügbarkeit von Ressourcen:* Dazu ist jeder Mitarbeiter zunächst über die ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen zu informieren. Darüber hinaus muß auch der Zugriff auf Ressourcen, die im Normalfall nicht benötigt werden, unverzüglich und vor allem unbürokratisch möglich sein, damit diese überhaupt in Anspruch genommen werden und nicht aufgrund bürokratischer Hindernisse ungenutzt bleiben.
2. *Fähigkeit, Kompetenzen der Organisation schnell und effektiv neu einzusetzen:* Dazu sind alle Mitarbeiter so zu qualifizieren und zu motivieren, daß ihr Potential jederzeit schnell und effektiv in neuen Situationen eingesetzt werden kann. Hier sind zunächst die Mitarbeiterqualifikationen mit den momentanen Anforderungen ihrer Aufgaben abzustimmen und gegebenenfalls entsprechende Qualifikationsmaßnahmen durchzuführen. Ausgehend von den Qualifikationen der Mitarbeiter lassen sich entsprechende Kompetenzen ableiten, die diese eigenverantwortlich ausüben müssen, wodurch ein selbstgesteuerter Einsatz ihrer Fähigkeiten erfolgen kann. Dabei ist die Weiterentwicklung dieser Kompetenzen auch unter Berücksichtigung des technischen Fortschritts zu fördern. Ausgehend von neuen Entwicklungen kann so im Extremfall ein ständig neuer Einsatz der Mitarbeiter und ihrer Kompetenzen erfolgen.
3. *Fokus auf Wissenmanagementstrukturen, die das Wissen in der Organisation entwickeln und teilen helfen:* Hier sind geeignete technologische und soziale Wissenmanagementstrukturen zu etablieren, die das in der Organisation vorhandene und sich ständig weiterentwickelnde Wissen den einzelnen Mitarbeiter zugänglich machen. Auf der technologischen Seite bieten sich hier entsprechende Informationsverarbeitungssysteme wie z.B. Datenbanksysteme an, in denen das bestehende Wissen explizit abgelegt, verdichtet, nach organisationsdienlichen Kriterien aufgearbeitet und zur Verfügung gestellt werden kann. Auf der sozialen Seite sind soziale Netzwerkbeziehungen zu unterstützen, die vor

⁶²³ Vgl. Kuratko/Montagno/Hornsby 1990.

⁶²⁴ Vgl. Nadler/Tushman 1990, S. 77 ff. Vgl. auch House/Shamir 1995, Sp. 888 f.

⁶²⁵ Vgl. Muzyka/Koning/Churchill 1997, S. 15.

allem auch den informellen Informationsaustausch ermöglichen. Dazu ist auch die Offenheit der Organisation insofern zu ermöglichen, indem die relevanten Know-how-Träger einerseits organisationsintern bekannt zu machen sind, andererseits aber auch einem Informationsaustausch offen gegenüber stehen.⁶²⁶

Dabei sollte das Verfügen über Ressourcen z.B. auch eine eigenständige Budgetverantwortung oder die Gestaltung der eigenen Arbeitssituation bzw. des -platzes mit einschließen.

- *Sollen (Verpflichtung)*

Die Verpflichtung der Mitarbeiter ist im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM insofern von Bedeutung, als die bloße Bereitstellung von Ressourcen und die alleinige Ermächtigung noch kein *strategie-geleitetes Handeln* ermöglichen. Entsprechend sind die Mitarbeiter zu einer zielgerichteten Aufgabenerfüllung in einer Weise zu verpflichten, die ihnen gleichzeitig genug Handlungsspielräume ermöglicht. Da ein klassisches Management-by-Direction-and-Control hier wenig geeignet erscheint, empfiehlt sich die Verpflichtung auf der Unternehmensebene über Unternehmensphilosophie und -politik, die übergeordnete Werte und Ziele – auch in Form von Visionen und Leitbildern – vorgibt.⁶²⁷ Dazu ist vor allem die Unternehmenspolitik im Sinne von „policies“⁶²⁸ TQM-orientiert und mitunternehmerisch auszugestalten.

Für einzelne Einheiten oder Abteilungen können diese auch genauer bestimmt werden, wobei die Mitarbeiter an der Entwicklung von Philosophie, Politik und Leitbild mitwirken sollten, um auf diese Weise ihre Selbstverpflichtung zu fördern.⁶²⁹ Auch Führungsgrundsätze können eine Verpflichtung der Mitarbeiter unterstützen.⁶³⁰

Neben einer Verpflichtung über Werte und übergeordnete Ziele empfiehlt sich weiter eine ziel- und ergebnisorientierte, strategie-geleitete Konkretisierung der Verpflichtung über ein Management-by-Objectives, das die Unternehmensziele kaskadisch auf die einzelnen Abteilungen, Teams und Mitarbeiter herunterbricht. Auch hier sollten die Mitarbeiter an ihrer persönlichen Zielformulierung mitwirken, um ihre Selbstverpflichtung zu erhöhen. Dabei impliziert die Verpflichtung auch eine Verbesserung der Zielklarheit. Sie dient damit als Basis der Motivation und Identifikation und unterstützt so ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches Verhalten durch das Management.⁶³¹

⁶²⁶ Vgl. auch Abschnitt 5.1.2.6.

⁶²⁷ Vgl. auch Abschnitt 3.1.

⁶²⁸ Vgl. Bleicher 1995, S. 87 ff.

⁶²⁹ Vgl. Reutner 1995, S. 3.

⁶³⁰ Vgl. Wunderer/Klimecki 1990.

⁶³¹ Vgl. Kuratko/Montagno/Hornsby 1990.

- *Dürfen (Empowerment)*

Als Systematik für den Grad der *Ermächtigung* der Mitarbeiter bieten sich zunächst die beiden Dimensionen *Arbeitsinhalt* (Content) und *Arbeitskontext* (Context) an. Der Arbeitsinhalt umfaßt die Aufgabe und die Vorgehensweisen für die Durchführung, der Arbeitskontext umfaßt alle anderen Elemente, die im Zusammenhang mit der Aufgabe stehen, wie z.B. die Unternehmensziele, die Organisationsstruktur, die Anreizsysteme etc. Faßt man die Entscheidungsfindung als fünfstufigen Prozeß mit den Stufen Problemidentifikation, Alternativengenerierung, Alternativenbewertung, Entscheidung und Umsetzung auf, dann ergeben sich folgende Konfigurationen (Abbildung 113):⁶³²

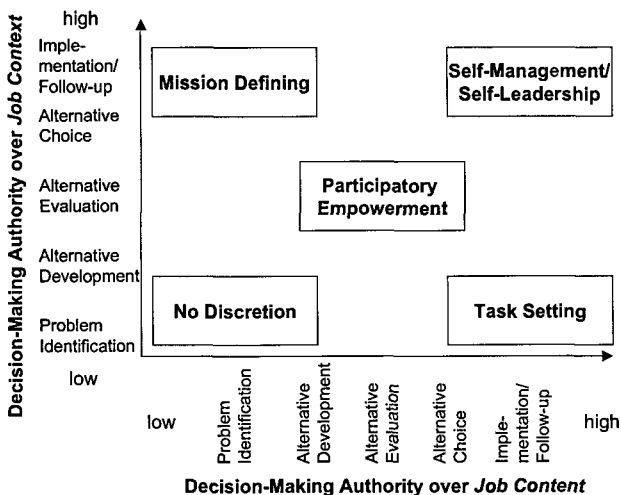


Abbildung 113: Employee Empowerment Grid⁶³³

Im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM sollte nun ein hoher Grad an Empowerment in der Dimension Arbeitsinhalt, Arbeitskontext oder auch in beiden vorliegen. Während die Mitarbeiter beim Empowerment in der Dimension des Arbeitsinhalts einen hohen Handlungsspielraum über die Ausführung ihre Arbeitsaufgabe haben (Task Setting), ist beim Empowerment in der Dimension des Arbeitskontextes eine hohe Mitbestimmung über die Unternehmensziele und deren Umsetzung möglich (Mission Defining). Im ersten Fall sind die Mitarbeiter zur Mitbestimmung über die Organisationsziele und deren Umsetzung

⁶³² Vgl. Ford/Fottler 1995, S. 22 f.; vgl. auch Gulowsen 1972, S. 374 ff.; Zink 1995, S. 321 sowie Eccles 1993, S. 13 ff.

⁶³³ Vgl. Ford/Fottler 1995, S. 24.

ermächtigt, während sie innerhalb ihrer eigenen Arbeitsaufgabe keine besondere Mitbestimmung tätigen. Im anderen Fall haben die Mitarbeiter auf die Beeinflussung der Organisationsziele und die Art ihrer Umsetzung praktisch keinen Einfluß, dagegen haben sie eine sehr hohe Mitbestimmung über die Gestaltung ihrer Arbeitsaufgabe.

In der Dimension Arbeitsinhalt ist ein Empowerment sehr viel leichter als in der Dimension Arbeitskontext zu realisieren, z.B. über ein Management-by-Objectives. Dagegen bedarf es in der Dimension Arbeitskontext eines politischen Abstimmungsprozesses mit den anderen Beteiligten. In beiden Idealfällen obliegt dem einzelnen Mitarbeiter allerdings in jeder Dimension keine volle Autonomie, sondern nur eine Mitwirkung, die dabei ein hohes Maß an Qualifikation, Motivation und Commitment voraussetzt.

Der Idealfall des Self-Managements oder der Self-Leadership setzt auf ein Empowerment in beiden Dimensionen. Auch das partizipative Empowerment beinhaltet die Ermächtigung in beiden Dimensionen, allerdings ist hier der Grad an Mitbestimmung geringer als beim Self-Management bzw. Self-Leadership.⁶³⁴ Von hoher Bedeutung für die Motivation und das Commitment ist dabei das Prinzip der *Selbstselektion*, indem sich die ermächtigten Mitarbeiter ausgehend von den bestehenden Zielen ihre Aufgaben selbst suchen und schaffen. Als Extremfall gilt in der Literatur das Beispiel der Firma W.L. Gore and Associates (Abbildung 114):

In der Firma existieren keine Titel, keine formale Hierarchie und andere konventionelle Strukturen wie man sie bei einer Organisation dieser Größe erwarten würde. Eine Mitarbeiterin beschrieb ihre hohe Kontrolle über Arbeitsinhalt und -kontext wie folgt: „After a month [of introductory training] I came down to [my new office] and my sponsor said, ‚Well, here’s your office‘ [...] and ‚Here’s your desk‘ and walked away. [...] And I thought now what do I do [...]? I was waiting for a memo or something, or a job description. Finally, after another month I was so frustrated [...] I went to my sponsor and I said ‚What the heck do you want from me? I need something from you,‘ and he said, ‚If you don’t know what you’re supposed to do, examine your commitments and opportunities.‘“

Abbildung 114: Beispiel W.L. Gore and Associates⁶³⁵

So läßt sich auch zwischen externem und internem Commitment im Rahmen des Empowerments unterscheiden (Abbildung 115):

⁶³⁴ Vgl. Ford/Fottler 1995, S. 23 ff. Vgl. auch Abschnitt 5.1.2.6.

⁶³⁵ Vgl. Shipper/Manz 1991, S. 57; Ford/Fottler 1995, S. 25 f. Vgl. auch Bitzer 1991.

Externes Commitment	Internes Commitment
Aufgaben werden durch andere definiert	Mitarbeiter definieren Aufgaben
Das Verhalten zur Erfüllung der Aufgaben wird durch andere definiert	Mitarbeiter definieren das Verhalten zur Erfüllung der Aufgaben
Leistungsziele werden durch das Management definiert	Management und Mitarbeiter definieren gemeinsam herausfordernde Leistungsziele für die Mitarbeiter
Bedeutung der Ziele wird durch andere definiert	Mitarbeiter definieren Bedeutung der Ziele selbst

Abbildung 115: Unterschiede zwischen externem und internem Commitment⁶³⁶

„Ideally, empowerment results in increased initiative, involvement, enthusiasm, innovation, and speed, all in support of the company’s mission.“⁶³⁷ Ermächtigte Mitarbeiter zeichnen sich durch ein hohes internes Commitment aus, wobei sie sich aktiv innerhalb ihrer Arbeitssituation einsetzen. Dabei zeichnen sie sich durch ein hohes Durchhaltevermögen aus, da sie sich in den Gesamtprozeß involviert fühlen.⁶³⁸

Die *Grenzen* des Empowerments liegen im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM in folgenden Bereichen:⁶³⁹

1. *Ressourcen*: Die permanente Bereitstellung von Sachmitteln und Informationen erfordert personelle und finanzielle Ressourcen. Auch die Bereitstellung von Informationen ist nicht unbegrenzt möglich, da mit zunehmender Verbreitung von Informationen einerseits die Komplexität der Entscheidungs- und Handlungssituation zunimmt, andererseits auch die Gefahr des Mißbrauchs von Informationen wächst.⁶⁴⁰
2. *Aufgaben*: Einerseits besitzen operative Tätigkeiten einen hohen Grad an Determiniertheit und daher nur ein begrenztes Potential an Gestaltungs- und Handlungsspielraum. Dieser beschränkt den Grad des Empowerments. Andererseits kann eine freie Aufgabewahl zu einer mangelnden Ausrichtung der Gesamtorganisation führen.
3. *Qualifikation und Motivation*: Die Qualifizierbarkeit von Mitarbeitern ist durch ihre individuellen Fähigkeiten und Potentiale begrenzt. Entsprechend können die Mitarbeiter nur insoweit ermächtigt werden, als daß sie dafür ausreichend qualifiziert sind. Auch erfordert Empowerment von den Mitarbeitern die Bereitschaft für die Übernahme von Verantwortung. Nur wenn diese Motivation vorhanden ist, kann eine Ermächtigung erfolgreich sein.

⁶³⁶ Vgl. Argyris 1998, S. 100.

⁶³⁷ Kirtland 1993, S. 13 zitiert nach Süßmuth-Dyckerhoff 1995.

⁶³⁸ Vgl. Süßmuth-Dyckerhoff 1995, S. 243.

⁶³⁹ Vgl. Zink 1995, S. 324 f.

⁶⁴⁰ Dem ist allerdings entgegenzuhalten, das auch einem Unternehmer am Markt nur begrenzte Ressourcen und Informationen zu Verfügung stehen, ohne das sich dies auf seine Verhaltensqualität auswirkt.

5.1.1.1.2 Individuelle Potentiale

Die individuellen Potentiale Können und Wollen beziehen sich auf die individuellen Voraussetzungen bei den Mitarbeitern als Qualifikation sowie Identifikation und Motivation.

- *Können (Qualifikation)*

Von wesentlicher Bedeutung innerhalb des TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM ist die *Qualifikation* der Mitarbeiter. Diese sind durch eine geeignete Personalentwicklung zu fördern. Dabei konzentrieren sich die Personalentwicklungsmaßnahmen nicht auf die Führungskräfte und das Management, sondern auf alle Mitarbeiter.⁶⁴¹

Im Mittelpunkt der Qualifizierung stehen die universellen Schlüsselqualifikationen⁶⁴² des Mitunternehmertums (Problemlösungs-, Sozial- und Umsetzungskompetenz), die auch mit drei pädagogischen Kategorien von Pestalozzi Kopf, Herz und Hand übereinstimmen.⁶⁴³ Für die Förderung dieser Qualifikationen bietet sich eine Kombination der off-the-job und der on-the-job Entwicklung an. Z.B. können zur Förderung der Argumentationstechniken als Teil der Sozialkompetenz sowohl Rhetorik-Seminare angeboten (off-the-job) als auch geeignete Teamstrukturen geschaffen werden (on-the-job).

Darüber hinaus umfaßt die Qualifizierung der Mitarbeiter auch spezifische Fachqualifikationen. Im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM wird auch verstärkt auf die Selbststeuerung – hier als Selbstentwicklung – der Mitarbeiter aufgrund der Schlüsselqualifikationen gesetzt, wozu natürlich die entsprechenden organisatorischen Freiräume vorhanden sein müssen. Weiterhin sei darauf hingewiesen, daß der Motivation mindestens eine so große Bedeutung wie der Qualifikation zukommt.⁶⁴⁴

- *Wollen (Identifikation und Motivation)*

Jede Organisation braucht Einbindungsmuster, damit sie ihre Ziele durch ihre Mitglieder erreichen und ihren Mitgliedern gleichzeitig sinnvolle Arbeits- und Lebensperspektiven anbieten kann. Dabei tritt die Identifikation als Voraussetzung und Grundlage der Motivation neben diese,⁶⁴⁵ weshalb beide Determinanten des Wollens im folgenden behandelt werden.

Identifikation ist in hohem Maße selbstgesteuert. Sie erfolgt über personale (wie Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen, Kunden etc.) oder sachliche (wie Arbeit, Arbeitsplatz, Abteilung, Unternehmen etc.) Identifikationsobjekte, wenn diese für den Mitarbeiter erstrebens-

⁶⁴¹ Vgl. Wunderer 1997b, S. 192.

⁶⁴² Vgl. Dörig 1994.

⁶⁴³ Vgl. Wunderer 1997b, S. 193.

⁶⁴⁴ Vgl. Gerig 1998, S. 144.

wert sind (Idealität), eine vermutete Ähnlichkeit mit seinen Werten aufweisen (Similarität) oder mit seinen Werten und Zielen übereinstimmen (Identität).⁶⁴⁶

Die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Identifikation hängt zunächst stark vom Führungsstil des Vorgesetzten ab. So ist die Identifikation mit der Aufgabe, der Abteilung, dem Leistungsprogramm und dem Unternehmen um so größer, je mehr der Vorgesetzte delegativ führt und den Mitarbeitern damit Entscheidungsspielräume überläßt und je mehr der Vorgesetzte gruppenorientierte Kooperationsformen (sozialbetont, unterstützend, ideales Team) praktiziert.⁶⁴⁷ Entsprechend sind im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM sachliche Identifikationsobjekte von größerer Bedeutung.

Dabei können auch die unterschiedlichen Steuerungskonzepte der Führung hinsichtlich ihrer Einbindungswirkungen unterschieden werden (Abbildung 116).

	Hierarchie	Bürokratie	soziales Netzwerk	Markt
Identifikationspotential	attraktive Ziele	Professionalität	Sozialer Zusammenhalt	eigener Erfolg
Wertbasis	Zielerfüllung	Aufgabenerfüllung	Solidarität	Erfolg
Identifikationsobjekte	Ziele, Aufgaben, Leistungsprogramm	Aufgaben, Problemlösungen	Team, Abteilung, soziales Netz	Kunden, Produkte, Leistungen
Grenzen	mangelnde Flexibilität	mangelnde Teamorientierung	mangelnde strategische Einbindung	mangelnde Unternehmensorientierung

Abbildung 116: Verschiedene Einbindungsmuster der Führung⁶⁴⁸

Auch die Form der lateralen Zusammenarbeit hat entsprechend einen wesentlichen Einfluß auf das Maß der Identifikation. Das zeigt insbesondere die Erfahrung mit Qualitätszirkeln, die im Vergleich mit selbständigen Arbeitsgruppen mit fester und dauerhafter Gruppenzusammensetzung nur eine schwache Einbindungswirkung aufweisen.⁶⁴⁹ Auch Mitbestimmungsmodelle weisen nur eine schwache Einbindungswirkung auf (Abbildung 117).⁶⁵⁰

⁶⁴⁵ Vgl. Wunderer/Mittmann 1995a, Sp. 1155 f.

⁶⁴⁶ Vgl. Wunderer/Mittmann 1995a, Sp. 1155 f.

⁶⁴⁷ Vgl. Conrad 1988, S. 301 ff.; Wunderer/Mittmann 1995b, S. 58 ff. und S. 80 f.

⁶⁴⁸ Eigene Darstellung. Vgl. Wunderer 1997a; Wunderer/Mittmann 1995a, Sp. 1164; vgl. auch Abbildung 13.

⁶⁴⁹ Vgl. Cotton 1993, S. 232; Wunderer/Mittmann 1995b, S. 94.

⁶⁵⁰ Vgl. Cotton 1993, S. 230 ff.; Bungard 1992a, Sp. 1965 ff.; Seghezzi 1996, S. 117.

Führungskonzept	Einbindungswirkung
selbständige Arbeitsgruppen	stark
Bonus-Systeme	stark
„Quality of Work Life“-Programme	mittel
Job-Enrichment	mittel
Mitarbeitervermögensbildung	mittel
Qualitätszirkel	schwach
Mitbestimmungsmodelle	schwach

Abbildung 117: Mitarbeiterereinbindung ausgewählter Führungskonzepte⁶⁵¹

Motivation bezeichnet den Zustand des inneren Antriebs einer Person. Im Gegensatz zum Begriff der Motivierung, der mit dem Begriff der Fremdsteuerung verbunden ist, zeichnet sich der Begriff der Motivation durch die Verbindung mit der Selbststeuerung aus.⁶⁵² Wunderer sieht dagegen sowohl die fremdgesteuerte Motivierung als auch die selbstgesteuerte Identifikation als Motivationsdeterminanten, wobei letztere auch als Voraussetzung der (intrinsic) Motivierung zu verstehen ist.⁶⁵³

Gomez/Naujoks⁶⁵⁴ differenzieren folgende motivationsrelevante Faktoren, die auch für ein TOM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM geeignet sind:

1. Autonomie (Selbst- und Mitbestimmung, Entscheidungsfreiheit)
2. Komplexität und Lernchancen (Qualifizierungsangebote)
3. Variabilität und Aktivität (Reichhaltigkeit der Tätigkeit)
4. Kooperationserfordernisse und soziale Unterstützung
5. Kommunikationsmöglichkeiten (informelle Beziehungen)
6. „Ganzheitlichkeit“ und „Sinnhaftigkeit“ (Transparenz)

Prinzipiell empfiehlt sich dazu die Schaffung kleiner Gruppen mit hoher Kohäsion, wodurch die intrinsische Motivation unterstützt wird. Dagegen betont das Anreizsystem vor allem über monetäre Anreize die extrinsische Motivation der Mitarbeiter.⁶⁵⁵

5.1.1.1.3 Leisten

Hier geht es um die *Leistungserbringung* durch die Mitarbeiter auch innerhalb des Teams, der Abteilung und des Unternehmens. Die interaktionelle Führung unterstützt dabei als

⁶⁵¹ Vgl. Cotton 1993, S. 232.

⁶⁵² Vgl. Sprenger 1995b, S. 17 ff.

⁶⁵³ Vgl. Wunderer 1997a, S. 131 f.

⁶⁵⁴ Vgl. Gomez/Naujoks 1992, S. 197; vgl. auch vertiefend Gerig 1998, S. 97 ff.

⁶⁵⁵ Vgl. dazu auch Abschnitt 5.2.5.

Feinsteuerung die strukturelle Führung über Prioritätensetzung, Timing von Aktivitäten und Zusammenarbeit im Leistungsprozeß. Insbesondere die laterale Abstimmung mit Teamkollegen und anderen Abteilungen ist hier von besonderer Bedeutung, weil die laterale Kooperation verglichen mit vertikalen Beziehungen ein stärkeres Konfliktfeld darstellt.⁶⁵⁶

Die Phase der Leistungserbringung ist ein kontinuierlicher Kommunikationsprozeß zur aktiven Beobachtung des Leistungsfortschritts, sowie zur Identifizierung und Behebung von Hindernissen und zur Aktualisierung von Zielen und deren Prioritäten. Hierzu ist die Leistungsentwicklung zu beobachten und zu analysieren sowie bei auftretenden Problemen Hilfestellungen zu geben.

Dabei sind nicht die Probleme des Mitarbeiters zu lösen, vielmehr stehen die Führungskräfte als Coachs und auch als Mentoren fragend und beratend zur Seite.⁶⁵⁷ Nötigenfalls sind auch vorhandene organisatorische Hindernisse zu beseitigen, indem sie die Mitarbeiter nach außen vertreten.⁶⁵⁸ So lassen sich folgende Führungsgrundsätze für Führungskräfte aufstellen (Abbildung 118):

- Widerstehen Sie der Versuchung, sich um alles selbst zu kümmern
- Managen Sie nicht die Sache, sondern führen Sie die Menschen, die die Dinge tun
- Lösen Sie nicht die Probleme ihrer Mitarbeiter, sondern sorgen Sie dafür, daß sie lernen, ihre Probleme selbst zu lösen
- Gewähren Sie ihren Mitarbeitern weitreichende Handlungsspielräume
- Ermutigen Sie ihre Mitarbeiter, neue Wege bei der Problemlösung zu gehen, unterstützen Sie sie nach Kräften

Abbildung 118: Beispielhafte Führungsgrundsätze zum Empowerment⁶⁵⁹

Aber auch Teamkollegen können im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM die Rolle eines Coaches oder Mentors übernehmen.⁶⁶⁰ Entsprechend der 360°-Beurteilung der Leistungsbewertungsphase können auch die übrigen Bezugsgruppen, hier vor allem eigene Mitarbeiter und Kunden, Coachingaufgaben übernehmen. Da diese jedoch im Vergleich zur

⁶⁵⁶ Vgl. auch Abschnitt 5.1.2.2.

⁶⁵⁷ Vgl. Kram 1988; Murray 1991; Stegmüller 1995, Sp. 1510 ff.

⁶⁵⁸ Vgl. Argyris 1998, S. 104.

⁶⁵⁹ Vgl. Malorny 1996, S. 445.

⁶⁶⁰ Vgl. Kram 1988, S. 135 ff. Für erfolgreiche Coaching-, Mentoring- und Gleichgestelltenbeziehungen (Peer Relationships) sind folgende Hindernisse zu beseitigen (Kram 1988, S. 160 ff.):

1. ein zu stark ergebnisorientiertes Anreizsystem, das Coaching- und Mentoringaktivitäten nicht honoriert,
2. wenig Teamarbeit und Kontakt mit anderen Hierarchieebenen, um Gleichgestellten- und Mentoringbeziehungen zu initiieren,
3. die Leistungsbeurteilung wird nicht als Plattform für Coaching und Counseling verwendet,
4. die Unternehmenskultur zeichnet sich durch geringes Vertrauen und geringe Kommunikation aus,
5. es existiert nur ein geringes Bewußtsein um die Bedeutung des Mentoring und Coaching.

Führungskraft über keine positionale Macht verfügen, können sie vorhandene organisatorische Hindernisse nicht direkt beseitigen.

Zur Analyse von Leistungsproblemen kann im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM das Modell von Rummler/Brache verwendet werden. Es betont die Bedeutung von strukturellen Leistungshindernissen auf der Organisationsebene und untersucht daher die Ursache von Leistungsproblemen erst an fünfter und letzter Stelle beim Mitarbeiter und seinen Fähigkeiten.⁶⁶¹

1. Output
 - Existieren angemessene Kriterien und Leistungsstandards?
 - Kennt der Mitarbeiter die Standards und Erwartungen?
 - Beurteilt der Mitarbeiter diese als erreichbar?
2. Input
 - Sind klare und genügend starke Indikatoren für die Notwendigkeit zur Leistung vorhanden?
 - Kann die Aufgabe mit minimalen Interferenzen von inkompatiblen oder fremden Anforderungen durchgeführt werden?
 - Sind die erforderlichen Ressourcen vorhanden (Geld, Personal, Ausrüstung)?
3. Konsequenzen
 - Gibt es genügend positive Konsequenzen, die die erwünschte Leistung unterstützen?
 - Sind die Konsequenzen aus der Sicht des Mitarbeiters sinnvoll und relevant?
 - Sind die Konsequenzen zeitlich richtig angesetzt?
4. Feedback
 - Erhält der Mitarbeiter genügend Informationen über seine Leistung?
 - Sind diese Informationen (a) relevant, (b) zur rechten Zeit, (c) spezifisch und (d) verständlich?
5. Mitarbeiter
 - Hat der Mitarbeiter die notwendigen Fähigkeiten und das entsprechende Wissen?
 - Weiß der Mitarbeiter, weshalb die erwartete Leistung wichtig ist?
 - Ist der Mitarbeiter physisch und psychisch in der Lage, die erwartete Leistung zu erbringen?

Abbildung 119: Modell zur Analyse von Leistungsproblemen⁶⁶²

5.1.1.1.4 Erreichen

In dieser Phase erfolgt die *Analyse und Bewertung des Erreichten* als Leistungsergebnisse. Dabei steht die Leistungsbewertung in engem Zusammenhang zur Phase der Leistungserbringung.⁶⁶³ Hier soll die Leistungsbewertung als abschließende Bewertung der Leistung einer Periode verstanden werden.

Da nur bei Kenntnis der Qualität der relevanten Ziel- und Erfolgsgrößen sich entsprechende Lerneffekte bei den beteiligten Mitarbeitern realisieren lassen, sind dazu im TQM-orientierten

⁶⁶¹ Vgl. Rummler/Brache 1995.

⁶⁶² Vgl. Rummler/Brache 1995.

⁶⁶³ Vgl. Abschnitt 5.1.1.1.3.

tierten, mitunternehmerischen HRM die relevanten Erfolgsgrößen den beteiligten Mitarbeitern zu kommunizieren, wobei die Bedeutung der einzelnen, verschiedenen Größen hervorzuheben ist. So können zum z.B. Produktivitätsgrößen im Produktionsbereich an gut zugänglichen Stellen aktuell und graphisch dargestellt werden, wobei jeder Mitarbeiter selbst den Bezug seiner eigenen Leistungen zu den Ergebnisgrößen herstellen muß. Dadurch wird die Einzel- oder Teamleistung in Beziehung zum Gesamtergebnis gesetzt, wodurch die Mitverantwortung an den Ergebnissen deutlich wird.

In der Phase der Leistungsbewertung werden die Leistungen der Mitarbeiter und die Art und Weise, wie diese erreicht wurden, beurteilt. Ein wesentliches Element im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM ist hier die 360°-Beurteilung, bei der die Leistung des Mitarbeiters durch alle seine Bezugsgruppen bewertet wird.⁶⁶⁴ Prinzipiell sollten die Ergebnisse der Leistungsbewertung mit den Eindrücken der Coachingphase übereinstimmen. Dabei führt eine explizite Leistungsbewertung auch zur Verbesserung der zukünftigen Leistung aufgrund des Feedbacks, indem Wahrnehmungsdissonanzen aufgelöst werden.

Self-Assessments, z.B. nach dem EFQM-Modell, bieten in diesem Zusammenhang den Vorteil, daß neben der Zufriedenheit der internen Kunden und Anspruchsgruppen (einschließlich der Vorgesetzten) als Ergebnisgröße und der eigenen Einschätzung der Ergebnisse auch die Potentialgrößen des Leistungsprozesses systematisch bewertet werden. Dies erlaubt insbesondere auch die Identifikation von bestehenden Schwächen als Verbesserungspotentiale, was eine systematische Prozeßverbesserung ermöglicht. Auch ein internes Benchmarking ist geeignet, um die eigenen Leistungsergebnisse in Beziehung setzen zu können, wodurch einerseits die Leistungsergebnisse objektiviert werden und andererseits eine interne Konkurrenzsituation begünstigt wird.⁶⁶⁵

Dabei suggeriert die Leistungsbewertung Objektivität. Tatsächlich ist sie jedoch nur das Ergebnis subjektiver Bewertungen der Beurteilenden. So sagt eine Beurteilung meist mehr über den Beurteiler als über den Beurteilten aus.⁶⁶⁶ Insofern ist die Leistungsbewertung mehr als Feedback aufzufassen, das dem Beurteilten die Wahl läßt, sein zukünftiges Verhalten entsprechend zu verändern. Die umfassende 360°-Beurteilung unterstützt dabei diese kooperative Variante der Beurteilung, da gerade die Bewertung durch den hierarchischen Vorgesetzten relativ gesehen an Bedeutung verliert. Die hierarchische Beziehung zum Vorgesetzten tritt damit relativ gesehen in den Hintergrund, was eine langfristige Kooperation begünstigt. Allerdings ist die Leistungsbewertung trotz ihrer Subjektivität insofern von er-

⁶⁶⁴ Vgl. Abschnitt 5.2.3.1.

⁶⁶⁵ Vgl. auch Kräkel 1998, S. 1010 ff.

⁶⁶⁶ Vgl. Neumann 1995, S. 220 ff.; Sprenger 1995a, S. 212 f.; Wunderer 1997a, S. 317 ff.

heblicher praktischer Relevanz, da sie die Grundlage für das Ausmaß der Leistungsbeteiligung liefert.

Im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM können die veränderten Erwartungen der Führungskräfte hinsichtlich des Leistungsverhaltens der Mitarbeiter auch im Rahmen einer Self-Fulfilling-Prophecy zu einem tatsächlich verbesserten Leistungsverhalten der Mitarbeiter führen. Dabei beeinflussen die Erwartungen des Top-Managements über das nachgeordnete Führungsverhalten – auch unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur sowie personalen und situativen Faktoren – die Selbsterwartung der Mitarbeiter positiv, was über die Motivation die Leistung der Mitarbeiter erhöht.⁶⁶⁷ Eine hohe Erwartungshaltung führt somit zum Erreichen von hohen Leistungsniveaus. Vor allem Instrumente des TQM mit seiner Meßorientierung, wie z.B. Leistungsbeurteilungen und Benchmarking, unterstützen diese Prozesse, indem sie das Setzen von hohen Erwartungen (Best Practice) institutionalisieren.⁶⁶⁸

5.1.1.1.5 Beteiligen

Beteiligung ist ein weiterer wesentlicher Bestandteil eines TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM. Neben der materiellen (Erfolgs-)Beteiligung vor allem über die Personalhonorierung⁶⁶⁹, geht es hier auch um die immaterielle Beteiligung als Mitverantwortung und Zufriedenheit mit den erreichten Ergebnissen. Dazu zählt in erster Linie das Feedback über die erreichten Leistungen durch den Vorgesetzten, durch Kollegen und durch Kunden. Für besonders herausragende Leistungen kann auch die Führungskraft spontane materielle Erfolgsbeteiligungen, z.B. nach dem Cafeteria-Konzept, an den betreffenden Mitarbeiter oder das Team verteilen. Leistungsabhängige Beteiligungsformen wie Akkordlohn oder Prämienlohn sind dagegen für ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM nicht zu empfehlen.

Auch Zusatzleistungen bzw. Fringe Benefits spielen für die Beteiligung nur eine untergeordnete Rolle, da sie nicht erfolgsabhängig sind und vor allem eine Erweiterung des monetären Basisgehalts durch Sachleistungen darstellen. Auf jeden Fall sind dabei auf statusorientierte Leistungen, wie z.B. speziell reservierte Vorstandsparkplätze und ähnliches, zu verzichten, da diese eine Hierarchie symbolisieren, die gerade nicht betont werden soll.

⁶⁶⁷ Vgl. Field 1995, Sp. 1919 ff.

⁶⁶⁸ Vgl. Field 1995, Sp. 1923. Vgl. auch Wimmer/Neuberger 1998, S. 599 f.

⁶⁶⁹ Vgl. dazu Abschnitt 5.2.5.

5.1.1.2 Führungstheoretische Gestaltungsempfehlungen

Im folgenden sind die Gestaltungsempfehlungen für das TQM-orientierte, mitunternehmerische HRM weiter zu spezifizieren, wozu verschiedene ausgewählte Führungstheorien herangezogen werden. Dazu sind insbesondere die transaktionale und die transformationale Führung sowie situative und symbolische Führungsansätze zu berücksichtigen. Den Abschluß bildet die Diskussion der „Führung von unten“.

5.1.1.2.1 Verhaltens- und zielorientierte Führung

Während Führung traditionell strukturell determiniert und mit einer deutlichen Betonung der interaktionellen Führung auf die Sicherung organisatorischer Verfahren und individuellen Verhaltens ausgerichtet ist, zeigt sich im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM eine deutliche Verschiebung in Richtung ziel- und ergebnisorientierter Führung.⁶⁷⁰ Führung erfolgt systematischer und planvoller bei Reduktion einer generellen direkten Interaktion, gleichwohl mit einer deutlich erhöhten *Verständigung* in der Phase der Zielbildung über die Sollvorstellungen durch offene Kommunikation und Information.⁶⁷¹ Intensivere Interaktionen in früheren Phasen des Führungsprozesses über Haben, Sollen, Dürfen und Festlegung der Beteiligung⁶⁷² können damit gleichsam als Investition in die Führung des Mitarbeiters zur späteren Entlastung des Führenden verstanden werden.

Für eine gezielte Erhöhung des Interaktionsanteils bei Zielbildungs- und Rückkopplungsaktivitäten sprechen die Erkenntnisse der Zieltheorie der Motivation, nach denen Zielen bei entsprechender Zieltransparenz, -akzeptanz, -schwierigkeit und entsprechendem Feedback ein erhebliches Motivationspotential zukommt. Für ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM resultierten daraus folgende *Gestaltungsempfehlungen*, die auch für eine erfolgreiche Führung notwendig sind:⁶⁷³

- Definition „relativ“ klarer und operationaler Ziele,⁶⁷⁴

⁶⁷⁰ Vgl. zur Verhaltens- versus Zielorientierung der Führung Neuberger 1994, S. 95.

⁶⁷¹ Vgl. Regnet 1995, S. 205 ff.

⁶⁷² Natürlich ist die Beteiligung selbst einer späteren Phase des Führungsprozesses zuzuordnen. Gleichwohl kann die Festlegung der Beteiligung einer vorgelagerten Führungsphase zugeordnet werden, in welchem Sinne sie hier verwendet werden soll. Dies entspricht der Auffassung des linearen Führungsprozesses als geschlossener Führungskreislauf, bei dem die Beteiligung auch als Voraussetzung für das künftige Leistungsverhalten verstanden werden kann.

⁶⁷³ Vgl. Gebert 1995, S. 427 ff. Vgl. auch Juhl/Kristensen/Dahlggaard/Kanji 1997, S. 109 ff.

⁶⁷⁴ „Relativ“ bedeutet hier, daß Ziele einerseits klar und operational sein müssen, da mit zunehmender inhaltlicher Spezifizierung die Mitarbeiterleistung steigt, aber andererseits auch unklar genug, damit bei innovativen und komplexen Aufgaben keine die Leistung beeinträchtigende Einengung durch die Zielvorgaben erfolgt. Vgl. March/Simon 1958; Gebert 1995, Sp. 428.

- Analyse der Präferenzen und Aufgabenneigungen der Mitarbeiter und deren Übereinstimmung mit herausfordernden Arbeitszielen,
- Förderung der Qualifikation und Fähigkeit zur Zielerreichung,
- Beeinflussung der Handlungs-Ergebnis-Erwartung (Instrumentalität) z.B. durch informelles Feedback,
- Schaffung transparenter Leistungs-Belohnungs-Zusammenhänge, auch durch geeignete Formen der Anerkennung

Darüber hinaus sind partizipative Bedürfnisse innerhalb der zielorientierten Führung zu berücksichtigen. Dafür eignet sich besonders das Management-by-Objectives als weit verbreiteter Bezugsrahmen für ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM.

Das *Management-by-Objectives (MbO)* stellt den Prozeß der Zielbildung und -vereinbarung mit einem verschränkten Top-down und Bottom-up Vorgehen in den Mittelpunkt. Oberziele werden dabei in Subziele zerlegt und den verschiedenen hierarchischen Ebenen und Abteilungen zugeordnet, so daß das Unternehmen über ein inhaltlich aufeinander abgestimmtes Zielsystem geführt wird.

Das MbO enthält mitarbeiterorientierte und planungsorientierte Elemente. Die Beteiligung der Mitarbeiter am Zielvereinbarungsprozeß und damit die Berücksichtigung von Mitarbeiterzielen, eine verstärkte Ergebniskontrolle, ergebnisorientierte Anreize und Entlohnungen sowie die Ausrichtung der Führungskultur auf einen kooperativen Führungsstil kennzeichnen dabei die Mitarbeiterorientierung. Dagegen bestimmt das hierarchische Zielsystem, die Methoden der Zielformulierung und -überprüfung, die Ziele als Grundlage des Planungssystems und die Abstimmung des Zielsystems mit der Organisationsstruktur und -kultur sowie allen Führungsinstrumenten die Planungsorientierung des MbO als Grundlage der strategischen Unternehmensführung.

Den positiven Anreizen des MbO zur mitunternehmerischen Handlung durch die Freistellung des Wegs zum Ziel steht jedoch die Einschränkung des Handlungsspielraumes durch das unternehmensumfassende, hierarchische Zielsystem gegenüber. Entsprechend sollte ein Zielsystem nicht in möglichst detaillierter Weise verschiedene Zielgrößen vorgeben, sondern – auch durch bewußt vage Zielformulierung – Spielräume für selbständiges, mitunternehmerisches Handeln ermöglichen, auch um mögliche kontext-, personen- und aufgabenbezogene Aspekte berücksichtigen zu können. Dies bedeutet eine Aufweichung einer allumfassenden Evaluationskultur wie im TQM, da diese die Innovationsfähigkeit einschränkt.

Das Management-by-Objectives ist damit ein geeigneter Ansatz für eine TQM-orientierte, mitunternehmerische Führungsgestaltung. Je nach Grad der Mitarbeiter- und Planungsori-

entierung kann damit auch ein mehr oder weniger mitunternehmerischer Freiraum gewährt werden, wobei inhaltlich Prozeß- bzw. Ergebnisziele des TQM bzw. des Mitunternehmeriums festgelegt werden können.

Kritisch läßt sich dazu anmerken, daß Ziele verbindliche, aber nicht unveränderliche Orientierungspunkte für die Mitarbeiter bilden, die Objekte regelmäßiger Analyse- und Bewertungsaktivitäten werden. Eine ausschließliche zielorientierte Führung verliert dort ihre Wirkung, wo häufige Umorientierungen und ständiger Wandel den Bezug zum grundlegenden Zweck und den Zusammenhang zu übergeordneten Grundstrategien erschweren und somit die Mitarbeiter den Sinnbezug ihrer Ziele nicht selbst herstellen können. Eine mögliche Überwindung dieser Grenzen kann die wertbasierende und wertbeeinflussende Führung ermöglichen.

5.1.1.2.2 Wertbasierende und wertbeeinflussende Führung

Aufgrund der Zunahme der Selbstorganisation muß ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM auf eine starke kulturbezogene Führung setzen. Aufgrund des Dualitätsprinzips der Führung⁶⁷⁵ kann die Führung sowohl durch die kulturellen Werte unterstützt werden (*wertbasierte Führung*) als auch durch eine Beeinflussung der kulturellen Werte erfolgen (*wertbeeinflussende Führung*). Dabei wirkt die wertbasierte Führung vor allem unter kurzfristiger Perspektive, während die wertbeeinflussende Führung mittel- bis langfristig ihre Wirkung entfaltet.

Wertbeeinflussende oder transformationale Führung ist im Gegensatz zur transaktionalen Führung, die sich durch eine ziel- bzw. ergebnisorientierte Einbindung auszeichnet und die Führung als reine Austauschbeziehung zwischen Führer und Geführtem interpretiert, durch eine wertorientierte Einbindung des Geführten gekennzeichnet. Dabei transformiert ein Führender seine Geführten durch:⁶⁷⁶

1. die Schaffung eines Bewußtseins für die Bedeutung und den Wert des Aufgabenergebnisses,
2. die Befähigung zur Unterordnung des Eigeninteresses unter das Wohl der Organisation oder des Teams und
3. die Aktivierung von höherwertigen Bedürfnissen.⁶⁷⁷

⁶⁷⁵ Vgl. Scholz 1994.

⁶⁷⁶ Für eine Einführung vgl. Yukl 1994, S. 204 ff.; Bass 1990, S. 184 ff. Teilweise wird dabei sogar charismatische Führung mit transformationaler Führung gleichgesetzt.

⁶⁷⁷ Vgl. Yukl 1994, S. 211.

Bass unterscheidet die folgenden vier *Faktoren* der transformationalen Führung:⁶⁷⁸

1. *Charismatische Führung*: Die charismatische Führung, die bereits in den zwanziger Jahren von Max Weber⁶⁷⁹ untersucht wurde, zeichnet sich durch das Vertrauen des Geführten in den Führenden, die uneingeschränkte Akzeptanz des Führenden und die Verbundenheit mit dem Führenden aus, wodurch sich der Geführte mit dem Führenden identifiziert. Dabei kann Führung sowohl auf emotionalen als auch auf rationalen Elementen beruhen.⁶⁸⁰ Für ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM ist dieser Faktor kritisch zu betrachten.
2. *Inspirierende Führung*: Sie unterscheidet sich von der charismatischen Führung durch die fehlende Identifikation mit dem Führenden. Die Mitarbeiter verfolgen dann nur die Ziele des Führenden, allerdings ohne dem Führer blind zu folgen. Der Führende stimuliert den Enthusiasmus für die Arbeit in der Gruppe unter den Mitarbeitern und stärkt das Vertrauen in die Fähigkeit, die Aufgabe erfolgreich zu erfüllen. Dabei kommuniziert er zugleich hohe Leistungserwartungen.⁶⁸¹ Für ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM ist dieser Faktor sehr geeignet.
3. *Intellektuelle Anregung*: Sie betrifft die Fähigkeit der Führungskräfte zu neuen Lösungsansätzen anzuregen. Sie fokussiert die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter und vereinfacht die Wirklichkeit zum besseren Verständnis. Intellektuelle Anregung inspiriert und wird daher oft mit der charismatischen Führung assoziiert. Sie fördert jedoch die Unabhängigkeit und die Autonomie der Mitarbeiter und verhindert somit ein blindes, unkritisches Folgen wie bei der charismatischen Führung. Dabei ist die intellektuelle Anregung der Führungskraft von der eigenen Kreativität der Führungskraft zu unterscheiden.⁶⁸² Für ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM ist dieser Faktor gut geeignet, wobei insbesondere das Mitunternehmertum nicht die Vereinfachung der Wirklichkeit, sondern den Umgang mit der Komplexität der Wirklichkeit fordert.
4. *Individuelle Zuwendung*: Sie beinhaltet die persönliche Aufmerksamkeit zu den Mitarbeitern. Dabei geht es um die (verbale und non-verbale) Kommunikationskompetenz, die Fähigkeit der Entwicklung individueller Beziehungen auch in großen Organisationen, des sich Kümmerns und Sorgens für die Probleme der Mitarbeiter, der Authentizität und des

⁶⁷⁸ Vgl. Bass 1990, S. 218 f.

⁶⁷⁹ Vgl. Weber 1972.

⁶⁸⁰ Vgl. House 1977, S. 189 ff.; Conger/Kanungo 1987, S. 637 ff.; Yukl 1994, S. 205 ff.; Bass 1990, S. 184 ff.

⁶⁸¹ Vgl. Bennis/Nanus 1985; Sashkin 1988; Bass 1990, S. 206 f.

⁶⁸² Vgl. Bass 1990, S. 216 ff.

Vertrauens sowie der Fähigkeit der Konflikt-handhabung der Führungskraft.⁶⁸³ Auch dieser Faktor ist für ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM sehr geeignet.

Für die „Transformation“ der Mitarbeiter zu Mitunternehmern ist somit ein Übergang von einem reinen transaktionalen zu einem transformationalen Führungsstil notwendig, um so eine TQM-orientierte, mitunternehmerische Motivierung einzuleiten.⁶⁸⁴ Dazu ist ein erhöhtes Maß an Partizipation und Delegation durch die Vorgesetzten notwendig. Dies entspricht der Bewegung im Reifegradmodell von Hersey/Blanchard in Richtung Partizipation bzw. Delegation, die dort mit einer verringerten Aufgabenorientierung einhergeht.⁶⁸⁵

Auch die Überwindung von Spannungsfeldern als *Führungsdilemmata* fällt in den Bereich der transformationalen Führung, indem beide Extrempole als notwendige und zu verinnerlichende Werte betont werden. So sind z.B. nicht einseitige Ziele vorzugeben, wie bestimmte zu erreichende Ergebnisse, sondern den Mitarbeitern ist zu verdeutlichen, daß sowohl Ziele als auch die Wege zum Ziel relevant sind und beide jeweils situativ zu berücksichtigen sind (Abbildung 120).

⁶⁸³ Vgl. Bass 1990, S. 110 ff.

⁶⁸⁴ Vgl. Wunderer 1999a, S. 51 f.

⁶⁸⁵ Vgl. Hersey/Blanchard 1988.

Mittel: Betrachtung des Einzelnen als Kostenfaktor, Einsatzgröße, Instrument, Leistungsträger	Zweck: Selbstverwirklichung und Bedürfnisbefriedigung des Einzelnen als oberstes Ziel
Gleichbehandlung aller: Fairneß, Anwendung allgemeiner Regeln, keine Bevorzugungen	Eingehen auf den Einzelfall: Aufbau persönlicher Beziehungen
Distanz: Unnahbarkeit, hierarchische Überlegenheit, Unzugänglichkeit, Statusbetonung	Nähe: Wärme, Verbrüderung, Betonung der Gleichberechtigung, Freundschaft, Einfühlung
Fremdbestimmung: Unterordnung, Lenkung, Strukturierung, Zentralisierung, Überwachung	Selbstbestimmung: Autonomie, Handlungsspielräume, Dezentralisierung, Selbständigkeit
Spezialisierung: Fachmann sein, um bei Sachproblemen kompetent entscheiden zu können	Generalisierung: Einen allgemeinen Überblick haben, Zusammenhänge sehen
Gesamtverantwortung: Wenig Verantwortung delegieren, für alle Fehler einstehen	Einzelverantwortung: Verantwortung aufteilen, bei Versagen Rechenschaft fordern
Bewahrung: Stabilität, Tradition, Sicherheit, Vorsicht, Regeltreue, Konformität, Kalkulierbarkeit	Veränderung: Flexibilität, Innovation, Experimentierfreudigkeit, Toleranz, Unberechenbarkeit
Konkurrenz: Rivalität, Wettbewerb, Konfrontation, Aggressivität, Konflikt	Kooperation: Harmonie, Hilfeleistung, Solidarität, Ausgleich
Aktivierung: Antreiben, drängen, motivieren, begeistern	Zurückhaltung: Sich nicht einmischen, Entwicklungen abwarten
Innenorientierung: Sich auf interne Gruppenbeziehungen konzentrieren; Mittelpunkt sein	Außenorientierung: Repräsentieren, Gruppeninteressen gegenüber Dritten durchsetzen
Ziel- und Ergebnisorientierung: Lediglich Ziele oder Ergebnisse vorgeben und kontrollieren	Verfahrensorientierung: Die Wege zum Ziel vorgeben und kontrollieren
Belohnungsorientierung: Tauschbeziehung etablieren, Kurzzeitperspektive	Wertorientierung: Auf die Verinnerlichung von Normen und Werten dringen, Langzeitperspektive
Selbstorientierung: Die eigenen Interessen und Ziele verfolgen	Gruppenorientierung: Kompromisse und übergeordnete Ziele anstreben

Abbildung 120: Führungsdilemmata⁶⁸⁶

Im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM obliegt es dann dem transformational geführten Mitarbeiter, jeweils selbständig eine Abwägung zwischen den Extrempolen auf der Grundlage seiner Qualifikationen und der spezifischen Situation zu treffen. Die resultierende Flexibilität erlaubt dabei eine hohe Reagibilität und Anpassungsfähigkeit der Organisation.

5.1.1.2.3 Führungsgrundsätze im Kontext situativer und symbolischer Führung

Die *situative Führung* betont die Kontingenz des Führungshandelns. Im Gegensatz zu Ansätzen, bei denen ein optimaler Führungsstil unterstellt wird, der in allen Situationen erfolgreich ist, hängt dieser Führungsstil von den konkreten situativen Bedingungen ab. Dabei bedingt die Situation den Führungsstil, womit es für jede Bedingungs- und Zielkonstellation

⁶⁸⁶ Vgl. Neuberger 1994, S. 91 ff.

einen besten Weg der Führung gibt.⁶⁸⁷ TQM bedingt ausgehend von seiner Meßorientierung ein solches positivistisches-naturwissenschaftliches Verständnis. Aber auch individualisierte Zielvereinbarungs-, Coaching- und Feedbackprozesse einer TQM-orientierten, mitunternehmerischen Führung sind ein wesentlicher Bestandteil situativer Führung. Die Führungskraft muß dazu vor allem die Situation richtig zu interpretieren. Allerdings wird damit die Komplexität, Widersprüchlichkeit und Mehrdeutigkeit, die zahlreiche Entscheidungssituationen kennzeichnen, nicht berücksichtigt. Die Komplexitätsreduktion situativer Führung sollte allerdings nicht zu dem Schluß führen, auf solche Instrumente grundsätzlich zu verzichten, sondern lediglich die Beschränkung dieser Ansätze aufzeigen.

Die *symbolische Führung* erweitert dabei die Sicht der Dinge in einem zweifachen Ansatz. Einerseits betont sie, daß jeder Handelnde in einer Organisation von Substituten der Führung umgeben ist, durch welche Führung symbolisiert wird. Andererseits wird der Vorgesetzte nicht nur als unmittelbar Führender, sondern als Vermittler aufgefaßt, der symbolisierend Handlungen ausführt, die von anderen gedeutet werden und bei diesen ein (entsprechendes) Anschlußhandeln auslösen. Dabei läßt sich symbolische Führung nicht vermeiden, allerdings kann sie mehr oder weniger bewußt ausgeführt werden.

TQM-orientierte und mitunternehmerische Führungsgrundsätze betonen insofern auch die symbolische Führung, indem sie nicht situative, konkrete Führungsempfehlungen geben, sondern den Mitarbeitern einen Handlungsfreiraum aufzeigen. In dem Maße, in dem symbolische Führung geeignet ist, die „klassische“ (situative) Führung zu ergänzen und zu unterstützen, muß auch ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM die symbolische Führung mit einbeziehen.⁶⁸⁸

Das Konzept der symbolischen Führung betont nicht die direkte Verhaltensänderung des Geführten durch den Vorgesetzten, sondern die Einflußnahme über ein Gefühl des Überzeugtseins hinsichtlich des eigenen Tuns und den Organisationszielen. Loyalität, Commitment und Selbstvertrauen werden dann zu zentralen Zielgrößen. Hier zeigt sich auch die Nähe der symbolischen Führung zum Konzept der transformationalen Führung.⁶⁸⁹ Folgende zwei Sichtweisen der symbolischen Führung lassen sich unterscheiden:

1. Bei der *symbolisierenden Führung* fällt zunächst den Handlungen des Vorgesetzten eine symbolisierende Funktion zu, die von anderen gedeutet werden und dort ein Anschlußhandeln auslösen.⁶⁹⁰ So können z.B. die Mitarbeiter vom kooperativen Verhalten des

⁶⁸⁷ Vgl. Neuberger 1994, S. 247 ff.

⁶⁸⁸ Vgl. Weibler 1995, Sp. 2015 ff.

⁶⁸⁹ Vgl. Bass 1990.

⁶⁹⁰ Vgl. Neuberger 1994.

Vorgesetzten nicht nur ihnen gegenüber, sondern auch zu dessen Kollegen aus anderen Abteilungen Rückschlüsse auf den von ihnen erwarteten Verhaltensstil ziehen (Vorgesetzte als Vorbild).⁶⁹¹

2. Bei der *Führung durch Symbole* erfolgt die Führung entpersonalisiert (strukturell) über Symbole. So gibt z.B. eine institutionalisierte Vorgesetztenbeurteilung oder ein Self-Assessment mit Einbindung möglichst vieler Mitarbeiter den Mitarbeitern einen Hinweis auf die gewünschte Offenheit im gegenseitigen Umgang. Auch wenn sich diese symbolisierten Formen unberücksichtigt herausbilden können, so sind sie dennoch bewusst zu entwickeln und zu pflegen.⁶⁹² Dabei können derartige Symbole einen wesentlichen Beitrag zum Vertrauen und der Offenheit innerhalb der Organisation leisten.

Symbole können auch gezielt als Führungsinstrument eingesetzt werden, um die Mitarbeiter nachhaltig zu beeinflussen. Z.B. kann die Geschichte über den Firmengründer und die damit verbundene einprägsame kreative Überwindung von Problemen zur Förderung eines kreativen, mitunternehmerischen Verhaltens genutzt werden. Ebenso können einprägsame Slogans zur Vermittlung zentraler Visionen und Ziele benutzt werden (klassisch hier Apple-Mitbegründer Steve Jobs: „one person – one computer“).

Die symbolische Führung gewinnt weiterhin im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM auch deshalb an Bedeutung, weil sie in der Literatur⁶⁹³ vor allem in denjenigen Situationen als besonders wichtig erachtet wird, die auch im TQM und im Mitunternehmertum anzutreffen sind. Dies ist der Fall, wenn:

- eine Selbststeuerung beim Geführten erwünscht ist, die sich jedoch in einem verbindlich definierten Rahmen zu bewegen hat,
- Mitarbeiter inhaltlich durch den Vorgesetzten kaum noch gesteuert werden können,
- besonders Kollektive anstelle einzelner Individuen angesprochen werden sollen,
- die Akzeptanz erhöht werden soll,
- Loyalität, Commitment und Konsens wichtiger als Fachkenntnisse für den Erfolg sind
- Führer und Geführte in einem verminderten persönlichen Kontakt zueinander stehen.

Dabei ist im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM der Einsatz von solchen Symbolen zu vermeiden, durch die der Handlungs- und Entscheidungsfreiraum der Mitarbeiter

⁶⁹¹ Vgl. Seghezzi 1996, S. 182.

⁶⁹² Vgl. Weibler 1995, Sp. 2021.

⁶⁹³ Vgl. Weibler 1995, Sp. 2022 und die dort angegebene Literatur.

maßgeblich eingeengt wird (z.B. Geschichten über die negativen Konsequenzen von gescheiterten mitunternehmerischen Initiativen und Qualitätsprojekten).

5.1.1.2.4 Führung von unten als Gegenpol der Top-down-Orientierung

Mit wachsender Ermächtigung und der Zunahme der Handlungsspielräume der Mitarbeiter gewinnt im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM auch die „Führung von unten“ als zielorientierte, soziale Einflußnahme auf die Führungskraft durch den Mitarbeiter an Bedeutung. Dabei kann sie dem Mitarbeiter den Zugang zu relevanten Ressourcen ermöglichen und damit seine eigenen Handlungsspielräume erweitern.

Als Einflußstrategien der Führung von unten können⁶⁹⁴

- Begründung (rationale, sachliche Argumentation und Vorlagen),
- Freundlichkeit (freundliches, unterstützendes Verhalten),
- Bestimmtheit (Nachhaltigkeit und konsequentes Auftreten),
- Verhandlung (Tauschgeschäfte auf der Basis gegenseitigen Nutzens),
- Koalition (Bildung von Koalitionen mit anderen Mitarbeitern) und
- höhere Autorität (Einschaltung des höheren Managements)

unterschieden werden. Insbesondere die Einflußstrategien Begründung, Koalition und Freundlichkeit sind bei der Führung von unten weit verbreitet.⁶⁹⁵

Führung von unten ist vor allem dann erfolgreich, wenn sie von oben akzeptiert bzw. sogar gefördert wird. Neben einem kooperativen Führungsstil eignen sich auch Instrumente wie Coaching und Mentoring, indem sie die Mitarbeiter zur Einflußnahme unterstützen und ermutigen. Auch eine Förderung durch geeignete strukturelle Personalmanagementmaßnahmen, wie Personalgewinnung, Personaleinsatz, Personalbeurteilung, Personalhonorierung und Personalentwicklung unterstützen im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM eine erfolgreiche Führung von unten.

Neben den Strategien der Führung von unten⁶⁹⁶ lassen sich in der Praxis beispielsweise auch folgende Taktiken einer erfolgreichen Führung von unten zur Beeinflussung des Vorgeetzten formulieren (Abbildung 121):⁶⁹⁷

⁶⁹⁴ Vgl. Kipnis/Schmidt/Swaffin-Smith/Wilkinson 1984, S. 60 ff; Wunderer 1997a, S. 223.

⁶⁹⁵ Vgl. Schilit/Locke 1982, S. 305 ff.; Kipnis/Schmidt/Swaffin-Smith/Wilkinson 1984, S. 61 f.

⁶⁹⁶ Vgl. Kipnis/Schmidt/Swaffin-Smith/Wilkinson 1984; Wunderer 1995b, Sp. 501 ff.

⁶⁹⁷ Vgl. Nagel 1990.

1. Hören Sie zu
2. Fassen Sie sich kurz
3. Seien Sie diplomatisch
4. Lösen Sie Ihre Probleme selbst
5. Lassen Sie Ihren Chef gut dastehen
6. Betonen Sie das Positive
7. Kommen Sie früh
8. Halten Sie Ihre Zusagen
9. Lernen Sie Ihren Chef kennen
10. Werden Sie nicht zu vertraulich

Abbildung 121: Praxisempfehlungen für eine erfolgreiche Führung von unten⁶⁹⁸

• *Praxisbeispiel Sulzer AG zur TQM-orientierten, mitunternehmerischen Führung*

Auch in der Praxis liegen bereits erste Ansätze zur TQM-orientierten, mitunternehmerischen Führung vor, die sich allerdings meist stark auf die Führungskräfte beschränken und damit das Mitunternehmertum noch zu wenig berücksichtigen (Abbildung 122):

Bei der Sulzer AG wird die (Mitarbeiter-)Führung als wesentlicher Erfolgsfaktor verstanden. Die Qualität der Führung ist daher ein integraler Bestandteil des Sulzer-Qualitätsmodells, das in Anlehnung an das EFQM-Modell auch die fünf Phasen der Mitarbeiterführung umfaßt. So wurde bereits vor 10 Jahren die Stabsstelle „Mitarbeiter und Qualität“ geschaffen.

Von jeder Führungskraft werden unternehmerische Fähigkeiten verlangt, d.h. die Eigenschaften eines Leaders (Entwicklung von Visionen und Erarbeitung von Zielen), eines Managers (Übernahme der zur Umsetzung notwendigen Planung, Ressourcenzuteilung und Kontrolle) und eines Kommunikators (Sicherung der Offenheit der Kommunikation und der Konfliktfähigkeit zum Erzielen guter Lösungen). Eine besondere Rolle spielt dabei die mittlere Führungsebene, weil diese einen überdurchschnittlichen Einfluß auf die Mitarbeiter und auf den Führungsnachwuchs hat. Vor allem aber entscheidet die unternehmerische Haltung der Mitarbeiter mit Initiative über die Erfüllung der Kundenansprüche.

Da die vereinbarten Ziele nur durch den Gestaltungswillen und die Kreativität aller Mitwirkenden erreicht werden können, betont das Führungsverständnis eine partnerschaftliche und leistungsorientierte Zusammenarbeit, die auch im Sulzer-Leitbild festgeschrieben ist. Die drei „alten K“ der Führung, „kommandieren“, „kontrollieren“, „korrigieren“ werden dabei durch die drei „neuen K“, „Kontext“, „Kultur“, „Kommunikation“ abgelöst. Kontext entsteht dabei durch die Sichtbarmachung von Zusammenhängen innerhalb des Unternehmens durch eine offene Kommunikation als fester Bestandteil der Kultur. Dabei wird das kreative Potential der Mitarbeiter am besten durch die Gewährung von Spielraum und Selbstverantwortung freigesetzt.

Das TQM-orientierte, mitunternehmerische Führungskonzept bei der Sulzer AG betont damit das Beziehungssystem, indem die partnerschaftliche, leistungsorientierte Zusammenarbeit betont wird. Auch erfolgt eine Unterstützung durch das immaterielle Anreizsystem und das Entwicklungssystem, allerdings konzentriert es sich in erster Linie auf die Führungskräfte.

Abbildung 122: TQM-orientierte, mitunternehmerische Führung bei der Sulzer AG⁶⁹⁹

⁶⁹⁸ Vgl. Nagel 1990.

⁶⁹⁹ Quelle: Sulzer AG. Vgl. auch Fahmi 1998, S. 205 ff.

5.1.1.3 Zwischenfazit

Die Art und Weise der Führung ist von wesentlicher Bedeutung im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM. Neben der Berücksichtigung der verschiedenen Phasen des Führungsprozesses ist dabei generell ein ermächtigender Führungsstil geeignet, der auch eine symbolische Führung berücksichtigt.

In der Praxis liegt folgende Einschätzung der Führung vor, wobei neben dem Management-by-Objectives und kooperativen und delegativen Führungsaspekten einschließlich Coaching und Mentoring auch noch eine TQM-orientierte und mitunternehmerische Unternehmenspolitik sowie Führungsgrundsätze abgefragt wurden (Abbildung 123).

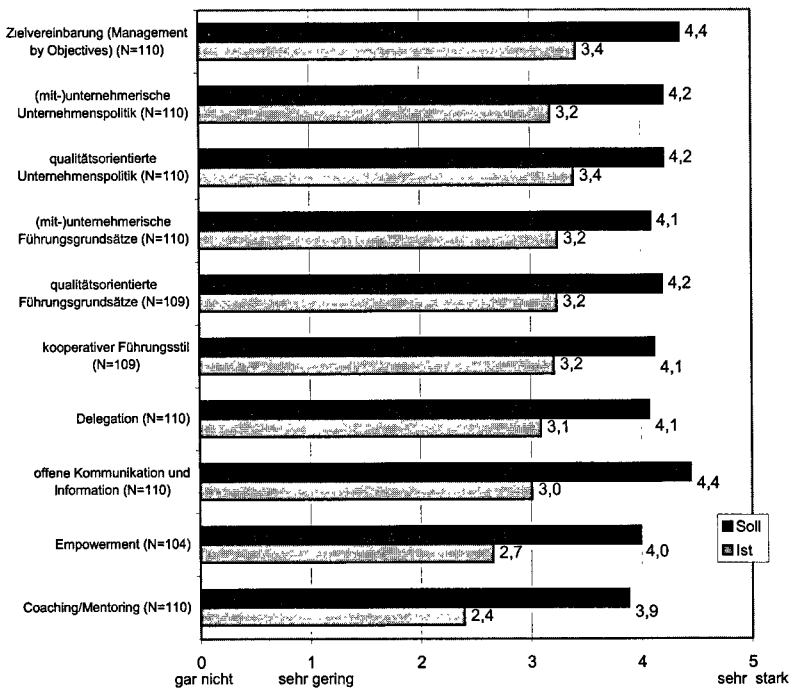


Abbildung 123: Ist- und Sollwerte der Variablen zur TQM-orientierten, mitunternehmerischen Führung⁷⁰⁰

⁷⁰⁰ Quelle: eigene Umfrage. N=104, 109 bzw. 110. Frage: „Inwieweit sind die folgenden (Personal-)Managementinstrumente in Ihrem Unternehmen vorhanden (Ist) und inwieweit sollten sie in Ihrem Unternehmen vorhanden sein (Soll)?“

In der Ist- und der Sollsituation weist die Zielvereinbarung als Management-by-Objectives die höchste Bedeutung auf. Eine mitunternehmerische ebenso wie eine qualitätsorientierte Unternehmenspolitik weisen sowohl im Ist als auch im Soll eine ähnliche Bedeutung wie mitunternehmerische bzw. qualitätsorientierte Führungsgrundsätze auf. Auch ein kooperativer Führungsstil wird ähnlich eingeschätzt. Dagegen wird Delegation im Ist leicht geringer eingesetzt. Empowerment weist darüber hinaus sowohl in der Ist- als auch in der Sollsituation eine noch geringere Bedeutung auf, wobei vor allem der in der Istsituation geringe Grad an Ermächtigung auffällt. Auch Coaching/Mentoring ist sowohl im Soll als auch im Ist von relativ unterdurchschnittlicher Bedeutung. Interessant ist auch die Bedeutungszunahme der offenen Kommunikation und Information. Während im Ist die Bedeutung nur durchschnittlich ist weist sie im Soll zusammen mit dem Management-by-Objectives die höchste Bedeutung auf. Die Praxis betont damit sowohl im Ist als auch im Soll Aspekte der Verpflichtung stärker als der Ermächtigung.

5.1.2 Zusammenarbeit

Im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM spielt die Zusammenarbeit als bereichsinterne und bereichsübergreifende Teamarbeit und Kooperation eine wichtige Rolle. Als Ausgangspunkt bietet sich dazu der Vorschlag von Weick an, fest gekoppelte, relativ stabile kleine Einheiten als Basiselemente von Unternehmen vorzusehen, in denen kurze, aber häufige Interaktionen stattfinden und die untereinander über lange, aber seltene Interaktionen lose gekoppelt sind.⁷⁰¹ Ein Team⁷⁰² ist dementsprechend eine Arbeitsgemeinschaft aus Menschen mit bedeutsamen und unterschiedlichen Kompetenzen, die zielorientiert gemeinsame Aufgaben zu erfüllen haben und mindestens eine gewisse Zeit intensiv und kooperativ miteinander zusammenarbeiten. Dabei hat der Beziehungsaspekt in Teams eine große Bedeutung, da geklärte, gute Beziehungen Kommunikationsprozesse abkürzen und Mißverständnisse offenlegen können. Dies ist besonders relevant, wenn Vertrauen eine wichtige Rolle spielt. Teamarbeit fördert auch eine bereichsübergreifende Sozialintegration, da Vertrauen kaum in großen Systemen, sondern nur dort entstehen kann, wo Menschen wirklich und sinnlich faßbar sind.⁷⁰³ Entsprechend ist Teamarbeit im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM zu fördern und zu unterstützen. So läßt sich ein Team wie folgt von einer Arbeitsgruppe abgrenzen (Abbildung 124):

⁷⁰¹ Vgl. Weick 1985, S. 163 ff, S. 335 f.

⁷⁰² Vgl. Schneider/Knebel 1995; Bösch 1996, S. 51 ff.

⁷⁰³ Vgl. Gomez/Rüegg-Sturm 1997, S. 141.

Merkmal	Arbeitsgruppe	Team
Führungsstil	autoritär	kooperativ
Entscheidungspartizipation	exklusiv	involviert
Problemlösung	ad hoc	gruppenbasiert
Wettbewerb	nach innen	nach außen
Aufgabenstellung und Verantwortung	mitarbeiterspezifiziert	gruppenspezifiziert
Einstellung zu Herausforderungen	Ablehnung	Akzeptanz
Autonomie der Gruppe	niedrig	hoch
Kooperation	zufällig	systematisch

Abbildung 124: Unterschiede zwischen Arbeitsgruppen und Teams⁷⁰⁴

Allerdings sind Teams auch der Ort, an dem latente und lange Zeit aufgeschobene Kooperationskonflikte beobachtet und abgearbeitet werden können, was zur negativen Bewertung der Teamarbeit als zeitaufwendiger Leerlauf ohne konkrete Ergebnisse führt. Unzweifelhaft ist, daß der Teamfindungsprozeß sehr aufwendig sein kann, vor allem wenn bei bereichsübergreifenden Teams das Konfliktpotential als Abbild der Gesamtorganisation sehr hoch ist. Entsprechend sind geeignete Voraussetzungen zu schaffen, vorhandene Friktionen und Konflikte aufzuarbeiten, um eine erfolgreiche Teamzusammenarbeit zu garantieren.

5.1.2.1 Teamfähigkeiten

Auf der individuellen Ebene bedarf es dazu Teamfähigkeiten als individuelle Kompetenzen eines Menschen, die sich für eine Beurteilung der Teamfähigkeit eines Individuums eignen (Abbildung 125):

- Kooperationsverhalten (Unterstützung anderer Teammitglieder)
- Informationsverhalten (Kommunikationsfähigkeiten)
- Integrationsverhalten (Konsensstreben, Toleranz)
- Aufgeschlossenheit (Flexibilität, Interdisziplinarität)
- Selbstkontrolle (Kritikfähigkeit, Selbsteinschätzung)
- Arbeitsantrieb (Freude an der Arbeit, motivierend für das Team)
- Kontaktfreude (Bereitschaft zur Kommunikation, Extrovertiertheit)
- konstruktives Durchsetzungsvermögen (Ideen vertreten und umsetzen)
- und eine Verhaltensflexibilität als Fähigkeit, die sich teilweise widersprechenden Fähigkeiten situationsgerecht einzusetzen

Abbildung 125: Teamfähigkeiten als individuelle Kompetenzen⁷⁰⁵

Allerdings resümiert Bösch, daß es *die* Teamfähigkeit in einer allgemeingültigen Form nicht gibt.⁷⁰⁶

⁷⁰⁴ Vgl. Katzenbach/Smith 1993, S. 113; Schneider/Knebel 1995, S. 77; Bösch 1996, S. 53.

⁷⁰⁵ Vgl. Bösch 1996, S. 4, S. 70 f.

⁷⁰⁶ Vgl. Bösch 1996, S. 348.

Auf der organisationalen Ebene können ebenfalls Einflüsselemente auf die Teamarbeit formuliert werden. Dabei lassen sich insbesondere interpersonelle, organisatorische und umweltbezogene Konfliktpotentiale differenzieren,⁷⁰⁷ denen eine bereichsübergreifende Teamarbeit ausgesetzt ist und die durch geeignete strukturelle Maßnahmen beeinflusst werden. Eine Evaluation der Teamfähigkeit hat daher nicht nur die Potentiale einzelner Personen, sondern auch systemisch-organisatorische Einflußfaktoren zu berücksichtigen.⁷⁰⁸

5.1.2.2 Laterale Kooperation

Im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM ist aufgrund der Lockerung der Hierarchie, im Mitunternehmertum zusätzlich auch aufgrund der internen Marktsteuerung, mit einer Zunahme der lateralen Kooperationsbeziehungen zu rechnen, die besonders unterstützt werden müssen. Eine besondere Rolle spielen dabei laterale Kooperationskonflikte, die gerade bei abteilungsübergreifenden Kooperationsbeziehungen von Bedeutung sind.⁷⁰⁹

Bei *abteilungsinterner* Kooperation existiert nur ein geringes Konfliktpotential aufgrund der gemeinsamen Ziele und den laufenden, engen Beziehungen zwischen den Mitarbeitern. Die Konfliktlösung kann neben weichen strukturellen Führungsmaßnahmen über die Kooperationskultur vor allem über Vorgesetzte und damit über interaktionelle Führung erfolgen.

Bei der *abteilungsübergreifenden* Kooperation erweist sich die interaktionelle Führung durch den Vorgesetzten dagegen als wenig zielführend, da das Verhalten der Mitglieder in anderen Organisationseinheiten nicht direkt gesteuert werden kann und soll. Dagegen empfiehlt sich eine Förderung der lateralen Kooperation durch eine engere Kopplung der Abteilungen. Die Betonung der Langfristigkeit der Zusammenarbeit führt dabei zu einer verbesserten Kommunikation und einer erhöhten Integration und damit zu einem geringeren Konfliktniveau.

Konzeptionell lassen sich die Kooperationsaspekte zwischen abteilungsinterner und abteilungsübergreifender Kooperation wie folgt darstellen (Abbildung 126):

⁷⁰⁷ Vgl. Wunderer 1997a, S. 272 ff.

⁷⁰⁸ Vgl. Gomez/Rüegg-Sturm 1997, S. 137 ff.

⁷⁰⁹ Vgl. Wunderer 1995c, Sp. 1409.

Kooperationsaspekt	abteilungsinterne Kooperation	abteilungsübergreifende Kooperation
funktionale Abhängigkeit	gering	hoch
Leistungsprogramm	einheitlich	verschieden
Ziele	übereinstimmend	konkurrenzierend
Sozio-kulturelle Prägung	kooperativ	abgrenzend
Kooperationsphilosophie	kooperativ	konkurrenzierend
Organisationskultur	integrativ	distributiv
Austauschgrundlagen	sozio-emotional	sozio-funktional
Austauschanreize	Solidarität	organisatorische Verpflichtung
Austauschverhältnis	leicht einschätzbar	schwer einschätzbar
Führungskonzept	v. a. interaktionell	v. a. strukturell
Koordinationsnorm	Selbstkoordination	Struktur- und Vorgesetztenkoordination
Gerechtigkeitsnorm	jedem das Gleiche	jedem das Seine
Kommunikationspotential	hoch	gering

Abbildung 126: Kooperationsaspekte abteilungsinterner und -übergreifender Kooperation⁷¹⁰

Dabei bietet es sich auch an, zwischen kognitiven und affektiven Konflikten zu unterscheiden. Während kognitive Konflikte letztlich zu besseren Entscheidungen aufgrund eines besseren Verständnisses führen können, besteht bei affektiven Konflikten eher die Gefahr eines destruktiven Verlaufes. Prinzipiell kann sich ein kognitiver Konflikt auch zu einem affektiven Konflikt entwickeln, andererseits kann auch versucht werden, einen affektiven Konflikt kognitiv aufzulösen.⁷¹¹

Generell ist ein mittleres Konfliktniveau positiv zu bewerten, da damit funktionale Wirkungen für die Organisation und die Individuen verbunden sind (Abbildung 127).⁷¹²

⁷¹⁰ Vgl. Wunderer 1995c, Sp. 1412.

⁷¹¹ Vgl. Amason/Thompson/Hochwarter/Harrison 1995, S. 21 ff.

⁷¹² Vgl. z.B. Kieser 1990.

positive Folgen: Konflikte ...	negative Folgen: Konflikte ...
<ul style="list-style-type: none"> - führen zur Entwicklung neuer Energien und Aktivitäten - stimulieren neue Ideen und wecken Interesse - erhöhen die Gruppenkohäsion - führen zur besseren Selbstwahrnehmung von Individuen und Gruppen - führen zum Abbau von Spannungen und schaffen klare Verhältnisse - sind eine Voraussetzung für organisatorischen Wandel 	<ul style="list-style-type: none"> - führen zu Streß und Unzufriedenheit beim Individuum - führen zu Funktionsstörungen im Organisationsablauf, Störungen der Kommunikation und Kooperation und zur Vergeudung von Ressourcen - reduzieren die Rationalität und erhöhen die Emotionalität - führen zu Wahrnehmungsverzerrung und Stereotypenbildung als Folge rückläufiger Interaktionen - führen zu Instabilität und Verwirrung aus Sicht der Organisation

Abbildung 127: Positive und negative Folgen von Konflikten⁷¹³

Die z.T. offensichtlichen Widersprüche erklären sich aus der Vernachlässigung der Zeitdimension, der Abstraktion von konkreten Situationen und der unterschiedlichen Interessenlage (was positiv für die Organisation ist, kann negativ für das Individuum sein).

Zur Schaffung eines mittleren Konfliktniveaus ist es auch im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM sinnvoll, Menschen mit verschiedenen Denkstilen zur Schaffung kreativer Reibung zusammenarbeiten zu lassen. Neben der am meisten anerkannten Unterscheidung zwischen dem Denken mit der rechten (intuitives, wertbezogenes und nicht-lineares Vorgehen) und mit der linken Gehirnhälfte (analytisches, logisches und sequentielles Vorgehen)⁷¹⁴, unterscheidet z.B. der Myers-Briggs Type Indicator zwischen vier unterschiedlichen Charaktereigenschaften, aus denen sich 16 Persönlichkeitstypen bilden lassen:⁷¹⁵

⁷¹³ Vgl. Staehle 1994, S. 371 f.

⁷¹⁴ Dabei ist diese Zweiteilung metaphorisch bedeutungsvoller als physiologisch zutreffend.

⁷¹⁵ Vgl. Leonard/Straus 1997, S. 112 ff. Vgl. auch McCaulley 1990, S. 381 ff.

		Sensing Typ (S)		Intuitive Typ (N)	
		Thinking (T)	Feeling (F)	Feeling (F)	Thinking (T)
Introverted (I)	Judging (J)	ISTJ Ernsthaft, ruhig, erfolgreich durch Konzentration und Gründlichkeit. Praktisch, ordentlich, sachbezogen, logisch, realistisch und zuverlässig. Übernimmt Verantwortung	ISFJ Ruhig, freundlich, verantwortungsbewußt und gewissenhaft. Arbeitet hingebungsvoll, um Verpflichtungen zu erfüllen. Gründlich, sorgfältig und akkurat. Loyal und rücksichtsvoll.	INFJ Erfolgreich durch Ausdauer, Originalität und Wunsch alles zu tun, was erforderlich oder gewünscht ist. Auf dezente Weise energisch, gewissenhaft, um andere besorgt. Geachtet wegen ihrer festen Prinzipien.	INTJ Normalerweise originelle Köpfe die mit großem Nachdruck ihre eigenen Ideen und Vorgaben verfolgen. Skeptisch, kritisch, unabhängig, entschlossen, oft ziemlich starrköpfig.
	Perceiving (P)	ISTP Nüchterer Betrachter – ruhig, zurückhaltend und analytisch. Gewöhnlich an sachlichen Grundsätzen interessiert, wie und warum handwerkliche Dinge funktionieren. Aufblitzen ursprünglichen Humors.	ISFP Zurückhaltend, freundlich, sensibel, liebenswürdig, bescheiden hinsichtlich ihrer Fähigkeiten. Meiden Auseinandersetzungen. Loyale Erfolgsleute. Genießen es, Dinge zu erledigen.	INFP Bemüht zu Lernen. Widmen sich eigenen Ideen, dem eigenen Sprachstil und eigenen Projekten. Neigen dazu, zu viel anzupacken, schaffen es auch irgendwie. Zuversichtlich, doch meist unter Druck.	INTP Ruhig, zurückhaltend, unpersönlich. Erfreuen sich an theoretisch-wissenschaftlichen Fragestellungen. Meist vor allem an Ideen interessiert, weniger an Parties oder lockeren Gesprächen. Eindeutig abgegrenzte Interessen.
Extroverted (E)	Perceiving (P)	ESTP Sachorientiert, weder besorgt noch unter Zeitdruck, erfreuen sich an allem, was kommt. Vielleicht ein wenig stumpf oder unsensibel. Am besten bei konkreten Dingen, die auseinandernehmbar oder zusammensetzbar sind.	ESFP Kontaktfreudig, unbeschwert, akzeptierend, freundlich. Machen die Dinge auch für andere angenehm, indem sie sich an ihnen erfreuen. Lieben Sport und Aktivitäten. Lassen sich eher von Fakten als von Theorien leiten.	ENFP Warmherzig, enthusiastisch, gut gelaunt, klug, einfallsreich, phantasievoll. Bewältigen nahezu alles, was sie interessiert. Schnell mit einer Lösung zur Hand und bereit bei Schwierigkeiten zu helfen.	ENTP Schnell, einfallsreich, Stärken in vielen Bereichen. Können aus Spaß beide Seiten einer Frage vertreten. Stark im Lösen herausfordernder Probleme, aber weniger interessiert an Routineaufgaben.
	Judging (J)	ESTJ Praktisch, realistisch, sachbezogen, mit natürlichem Gespür für Geschäft oder Technik. Nicht interessiert an Themen, die ihnen unnütz erscheinen. Organisieren gern und treiben Dinge voran.	ESFJ Warmherzig, gesprächig, beliebt, gewissenhaft, geborene Teamworker. Brauchen Harmonie. Arbeiten am besten nach Ermunterung. Kaum Interesse an abstraktem Denken oder technischen Fragen.	ENFJ Aufgeschlossen und verantwortungsbewußt. Im allgemeinen stark besorgt, was andere denken oder beabsichtigen. Gesellig, beliebt. Empfänglich für Lob und Kritik.	ENTJ Herzlich, offen, bestimmt, Führergestalten. Meist für alles geeignet, was logisches Denken und kluges Auftreten voraussetzt. Vielleicht manchmal festeres Auftreten als durch die Sachkenntnis gerechtfertigt.

Abbildung 128: Persönlichkeitstypen nach Myers-Briggs⁷¹⁶

Durch die bewußte Zusammensetzung eines Teams nach diesen *Unterscheidungskriterien*⁷¹⁷ kann auf diese Weise eine Heterogenität gewährleistet werden, die besonders produktiv ist. Dabei müssen sich die Teammitglieder ihrer kognitiven Unterschiede auch bewußt sein (Sozialkompetenz), damit es nicht zu Mißverständnissen und unausgetragenen Konflikten kommt. Gleichzeitig bedeutet diese Klassifikation auch die Aufhebung der goldenen Regel der Führung. Mitmenschen sind folglich nicht so zu behandeln, wie *man selbst* behandelt

⁷¹⁶ Vgl. Leonard/Straus 1997, S. 114.

werden möchte (absenderorientiert), sondern wie *sie selbst* behandelt werden wollen (empfängerorientiert).⁷¹⁸ Dabei führt die erhöhte Heterogenität zu einer teambezogenen Verbesserung der Mitunternehmerkompetenz, und zwar vor allem der Problemlösungs- und Umsetzungskompetenz.

5.1.2.3 Vertrauen und Verstehen

Vertrauen spielt regelmäßig die zentrale Rolle für die Entstehung und das Funktionieren kooperativer Beziehungen. Es beschreibt eine bestimmte Grundhaltung sozialer Akteure, bei der sie ein wünschenswertes Problemverhalten der Interaktionspartner unterstellen, daß weder mit Sicherheit erwartbar noch einklagbar ist. Aus sozialpsychologischer Sicht kann vertrauensbasiertes Verhalten als sozialer Tauschprozeß verstanden werden, bei dem der Vertrauende eine riskante Vorleistung erbringt und damit so handelt, als ob die Zukunft sicher wäre.⁷¹⁹ Ohne ein Minimum an Vertrauen gäbe es kein kollektives Handeln, da Vertrauen die soziale Komplexität reduziert.⁷²⁰ Im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM kommt dem Vertrauen damit eine wichtige Rolle zu, da einerseits kooperative und delegative Beziehungen an Bedeutung gewinnen und andererseits eine offene Kommunikation und Information gefordert ist. Gleichzeitig schafft Vertrauen die Voraussetzung für langfristige, marktmäßige Austauschbeziehungen.⁷²¹

Einhergehend mit dem erhöhten Maß an Handlungsspielräumen für alle Mitarbeiter (Empowerment) ergibt sich durch die individuellen Kontexte die Notwendigkeit, die Koordination durch sprachliche Konsensprozesse sicherzustellen, wobei der Verständigungsaufwand um so größer wird, je höher der Differenzierungsgrad der Akteure ist. Die gesellschaftssoziologische Habermas'sche Idee des *kommunikativen Handelns* kann auf diese intraorganisatorische Situation übertragen werden, wobei die resultierenden Dialogprozesse auf die Erhöhung von Transparenz von Zielsetzungen und Handlungszusammenhängen abzielen und gegenseitiges Verständnis vermitteln.⁷²²

Kommunikatives Handeln findet nach Habermas in Form diskursiver Auseinandersetzungen statt, „[...] wenn die Handlungspläne der beteiligten Akteure nicht über egozentrische Erfolgskalküle, sondern über Akte der Verständigung koordiniert werden. Im kommunikativen Handeln sind die Beteiligten *nicht primär* am eigenen Erfolg orientiert, [...] um ihre Hand-

⁷¹⁷ So ist z.B. eine einfache Klassifikation mit dem Keirsej Temperament Sorter möglich, bei dem 70 Fragen mit jeweils zwei Antwortmöglichkeiten zu beantworten sind.

⁷¹⁸ Vgl. Leonard/Straus 1997, S. 117.

⁷¹⁹ Vgl. Luhmann 1989, S. 23.

⁷²⁰ Vgl. Luhmann 1989, S. 17.

⁷²¹ Vgl. Herriot/Hirsh/Reilly 1998, S. 89 ff.

lungspläne auf der Grundlage *gemeinsamer Situationsdefinitionen* aufeinander abstimmen zu können.⁷²³

Grundsätzliches Ziel ist damit die *Konsensentstehung*. Allerdings lassen sich zwei inhaltliche Arten des Konsensbegriffs abgrenzen, die auf unterschiedlichen Kommunikationsparadigmen beruhen (Abbildung 129).⁷²⁴

Genereller Orientierungskonsens	Spezifischer Interessenskonsens
Annahmen: <ul style="list-style-type: none"> - Gemeinsame Perzeptionen und Präferenzen sorgen für gleiche Interpretationen - Kommunikation als Symbolvermittlung mit dem Ziel einer als verbindlich erklärten Situationsinterpretation - Dyadische Kommunikation - Instrumentelle Verwendung der Kommunikation zur Systemsteuerung 	Annahmen: <ul style="list-style-type: none"> - Unterschiedliche Interpretationen eröffnen produktive Chancen und werden bewußt erhalten - Kommunikationsprozesse zur Handlungskoordination, der Informationsgewinnung über Interessenkonstellationen und der wechselseitigen Abstimmung von Interessen - Netzwerkartige Kommunikation in verschiedenen Verhandlungsphasen zwischen Gruppen, Abteilungen und/oder Organisationen - Einsatz von „strategischer Ambiguität“, um Aktionsfelder und Strategien zu testen, Interessenkonstellationen zu „ertasten“ und/oder interne sowie externe Beziehungen nicht zu gefährden

Abbildung 129: Gegenüberstellung zweier Konsensformen⁷²⁵

Im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM gewinnt neben dem klassischen generellen Orientierungskonsens vor allem der *spezifische Interessenskonsens* an Bedeutung, da auf diese Weise selbstverantwortliches Handeln erst ermöglicht wird. Das grundlegende Interesse der Interaktionspartner an der Aufrechterhaltung oder Erweiterung ihrer Handlungsspielräume und Einflußdomänen bedeutet jedoch auch eine Gefahr,⁷²⁶ die allerdings durch gemeinsame Basisinteressen bzw. Zielsetzungen vermindert wird.

5.1.2.4 Mikropolitische Konsequenzen

In engem Zusammenhang mit dem Vertrauen steht im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM die Bedeutung von Mikropolitik. Das zugrundeliegende handlungstheoretische Paradigma geht davon aus, daß Personen und Personengruppen in ihren Handlungen ihre

⁷²² Vgl. Habermas 1981.

⁷²³ Habermas 1981, S. 385.

⁷²⁴ Vgl. Theis 1994, S. 265 ff.

⁷²⁵ Vgl. Theis 1994, S. 273.

⁷²⁶ Vgl. Pinchot 1988 und seine zehn Gebote des Intrapreneurs.

eigenen Interessen und Absichten verwirklichen wollen. Grundlage ist dabei die Koalitionstheorie von Cyert/March⁷²⁷, wonach die Zusammensetzung der Unternehmung nicht gegeben, sondern ausgehandelt wird. Nach Neuberger⁷²⁸ sind folgende Elemente für mikropolitischs Handeln von Bedeutung (Abbildung 130):

1. Akteursperspektive und Handlungsorientierung,
2. Interessenbezug der Akteure,
3. Sozialität der Handlungen,
4. Koalitionen,
5. Dialektik von Gegnerschaft und Abhängigkeit,
6. zeitlicher Bezug der Handlungen,
7. gemischte Motivation in einer Konkurrenz- und Kooperationsbeziehung und
8. legitime Ordnung als Basis.

Abbildung 130: Elemente mikropolitischen Handelns⁷²⁹

Für ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM sind mikropolitische Handlungen nicht nur negativ zu beurteilen, wie dies häufig unterstellt wird. Dazu ist Mikropolitik als unausweichlicher Bestandteil organisationalen Handelns zu verstehen. Entsprechend können folgende mikropolitische Taktiken unterschieden werden (Abbildung 131):

1. Informationskontrolle
2. Kontrolle von Verfahren und Regeln
3. Beziehungspflege
4. Selbstdarstellung
5. Situationskontrolle
6. Erzeugen von Handlungsdruck
7. Chancen nutzen durch richtiges Timing

Abbildung 131: Mikropolitische Taktiken⁷³⁰

Da mikropolitischs Handeln vor allem dann erfolgversprechend ist, wenn es sich einer sozialen Validierung entziehen kann, läßt sich die Wirksamkeit mikropolitischen Handelns durch eine autorisierte und kritische Veröffentlichung und Diskussion der Handlungen verringern. Dabei ist die Einleitung eines solchen wirklichkeitsbildenden Prozesses nicht immer funktional, da Mikropolitik auch ein zügiges zielorientiertes Vorgehen ermöglicht, das dadurch unterbunden werden kann. Allerdings folgt aus der Forderung nach offenem Informationsaustausch und Kommunikation die Entschärfung mikropolitischer Einflußmöglichkeiten. Gleichzeitig heißt das aber auch, daß aufgrund mikropolitischer Handlungsabsichten

⁷²⁷ Vgl. Cyert/March 1963.

⁷²⁸ Vgl. Neuberger 1994, S. 262 ff.; Neuberger 1995b, S. 22 ff.

⁷²⁹ Vgl. Neuberger 1994, S. 262 ff.; Neuberger 1995b, S. 22 ff.

⁷³⁰ Vgl. Neuberger 1994, S. 269 ff.

der Akteure der Informationsaustausch und die Kommunikation nie vollständig offen sein kann.

Grundsätzlich ist mikropolitische Handeln jedoch nicht zwangsläufig zu verhindern, sondern es sind geeignete Mechanismen zu etablieren, die mikropolitische Handeln als festen Bestandteil von Kooperation und Zusammenarbeit verstehen und akzeptieren. Dabei läßt sich in dieser Sichtweise kein allgemeines, unternehmensbezogenes, ökonomisches Kriterium für eine Bewertung der negativen und positiven Folgen vorgeben, da dies nur aus individueller Sicht der Akteure möglich ist.

Handlungstheoretisch hat dabei Vertrauen als ökonomischer Faktor eine hohe Bedeutung, da es die gegenseitige langfristige Kooperation der Organisationsmitglieder unterstützt und dadurch den Bedarf an und damit die Kosten von Kontrollmechanismen verringert.⁷³¹ Dadurch läßt sich auch eine Erosion der Moral auf das Niveau der Grenz-moral⁷³² innerbetrieblich verhindern, die auch unternehmenspolitisch im TQM und Mitunternehmertum nicht erwünscht ist.

Dies bedeutet jedoch gerade auch ein langfristiges Kalkül, das in der Praxis nicht immer gegeben sein muß und das mit einer zunehmenden Marktorientierung als Verringerung langfristiger Kooperationsbeziehungen tendenziell mit dem Mitunternehmertum einhergeht. Ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM muß daher das Spannungsfeld zwischen tendenziell kurzfristiger werdenden Leistungsbeziehungen und der Schaffung von Vertrauen überwinden, damit mikropolitische Einflußstrategien sich nicht negativ auswirken können.

Erfolgversprechend scheint neben einer positiven mikropolitischen Vorbildfunktion als positive Eintrittsstrategie⁷³³ vor allem auch ein System des Checks und Balances, bei dem die Handlungsabsichten der Akteure und ihre Methoden gegenübergestellt werden, um Transparenz zu erreichen.⁷³⁴

Dabei bildet Mikropolitik – vor allem auch durch die Betonung individueller Zusammenarbeit und sozialer Netzwerke – einen Gegenpol zur Bürokratie, indem sie deren Formalisierung und Standardisierung einerseits überwinden kann, andererseits auch von diesen begrenzt wird. Da sich (Mikro-)Politik nicht in einem ungeregelten Freiraum abspielen kann,

⁷³¹ Vgl. Axelrod 1984.

⁷³² Der Begriff der Grenz-moral bezeichnet jene Minimal-moral, die man haben oder zeigen muß, um nicht vom gesellschaftlichen Verkehr ausgeschlossen zu werden. Vgl. Briefs 1980 zitiert nach Neuberger 1994, S. 274.

⁷³³ Vgl. Axelrod 1984.

⁷³⁴ Vgl. Neuberger 1994, S. 268.

sind die – auch durch die Unternehmenspolitik – zugrunde gelegten Selbstverständlichkeiten als Werte und Kulturen von großer Bedeutung. Für das TQM-orientierte, mitunternehmerische HRM ist Mikropolitik und ihre Begrenzung daher auch in der Unternehmenskultur zu verankern.

5.1.2.5 Kommunikation

Zur Unterstützung einer offenen Kommunikation ist die physische Nähe der Mitarbeiter entscheidend, um häufige Interaktionen und soziale Bindungen zu ermöglichen. Obwohl moderne Kommunikationstechniken wie Telefon, Mobiltelefonie, Fax, Email, Voice-Mail und Video-Konferenzen eine globale Kommunikation und Erreichbarkeit ermöglichen und erleichtern, kann eine direkte Face-to-face-Kommunikation zur Schaffung „dicker“ sozialer Bindungen⁷³⁵ nicht vollständig ersetzt werden.⁷³⁶ So gilt die Faustregel, daß jedes dritte Treffen face-to-face sein sollte. Dabei fördert physische Nähe Kreativität und „vollständige“ Kommunikation und verstärkt Gruppennormen und Selbstdisziplin.

Auch die Anordnung der einzelnen Gruppen und Abteilungen innerhalb eines Gebäudes kann eine offene Kommunikation unterstützen. So ist bei der *Firma Kambly* die Architektur einer mittelalterlichen Stadt nachempfunden. Die Abteilungen entsprechen den Quartieren, deren Straßen auf eine Hauptgasse und dann direkt am Marktplatz vorbei führen. Auf diese Weise wird sichergestellt, daß die Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen zwangsläufig häufig aufeinander treffen, wodurch die Interaktionshäufigkeit erhöht wird.⁷³⁷ Bei der *Firma Mettler Toledo* liegt der Montagebereich im Zentrum des Gebäudes, die übrigen Bereiche sind um diesen herum angeordnet, so daß jeder Mitarbeiter durch die Fertigung gehen muß, um zu seinem Arbeitsplatz zu gelangen, wodurch die Kommunikation mit der Fertigung verbessert wird.⁷³⁸ Bei der *Firma Drägerwerk AG* wurde ebenfalls ein Raumkonzept eingeführt, das alle Funktionen (Entwicklung, Produktion, Vertrieb etc.) unter einem gemeinsamen Dach vereint. Auch wurden Einzelzimmer durch Gruppenarbeitsräume mit einem Kommunikationsmittelpunkt (Kaffeebar) ersetzt.⁷³⁹

⁷³⁵ Vgl. dazu auch Kapitel 3.2.2.2.

⁷³⁶ Vgl. Nonaka/Takeuchi 1995; Morton 1991; McKenney/Zack/Doherty 1992; Nohria/Eccles 1992a; Frohlich/Oppeneimer 1998.

⁷³⁷ Vgl. Kambly 1992, S. 24.

⁷³⁸ Vgl. Lux 1996, S. 232.

⁷³⁹ Vgl. Vortrag Alt in IFPM 1998.

5.1.2.6 Selbstmanagement und Selbstführung

Die verbesserte Zusammenarbeit führt im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM auch zu einer Erhöhung des Selbstmanagements und der Selbstführung auf Teamebene. Die Umsetzung der strategischen und operativen Vorgaben in der mitunternehmerischen Organisation wird dann aufgrund der geforderten Verhaltensnormen im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM stärker den Mitarbeitern überlassen. Dabei wird die Fähigkeit der Mitarbeiter vorausgesetzt, ihre Arbeitssituation einschließlich der Beziehungen zu Kollegen im wesentlichen selbst zu gestalten.⁷⁴⁰

Ausgehend von den Vorgaben der Unternehmenspolitik erlaubt das Selbstmanagement dabei die Erhöhung der Motivation und der Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter über die stärkere Nutzung der Handlungsspielräume. Dabei substituiert das Selbstmanagement auch die klassische Führung (Abbildung 132):

Charakteristika der ...	Substitut für beziehungsorientierte Führung	Substitut für aufgabenorientierte Führung
Mitarbeiter		
Erfahrung, Fähigkeit, Training, Wissen		x
Autonomiestreben	x	x
Professionelle Orientierung	x	x
Aufgabe		
Feedback durch die Arbeit selbst		x
Intrinsische Belohnung	x	
Organisation		
Kohäsive Arbeitsgruppen	x	x
Räumliche Distanz zwischen den Mitarbeitern	x	x

Abbildung 132: Substitute der Führung zur Unterstützung des Selbstmanagements⁷⁴¹

Selbstmanagement reduziert jedoch die personale Führung nicht vollständig, sondern verringert ihre Funktion auf die Unterstützung und Verdeutlichung von Aufgabengrenzen. Selbstmanagement kann auch nicht als echtes Substitut der Führung verstanden werden, weshalb Manz daher den Übergang von Selbstmanagement zur Selbstführung fordert, indem er die Einflußnahme der Mitarbeiter auch auf strategische Aspekte im Zusammenhang mit ihrer Aufgabenstellung ausweitet.⁷⁴² Eine solche Konzeption ähnelt dabei auch dem „politisch-kommunikativen Konsensus-Management“ wie es Kuhn fordert (Abbildung 133).⁷⁴³

⁷⁴⁰ Vgl. dazu auch das bereits vorgestellte Beispiel der Firma W.L. Gore and Associates (Abbildung 114).

⁷⁴¹ Vgl. Kerr/Jermier 1978, S. 378.

⁷⁴² Vgl. Manz 1992, S. 1119 ff.

⁷⁴³ Vgl. Kuhn 1997, S. 210 ff.

Self-managing teams	Self-leading teams
meeting standards and requirements	setting standards and goals
making implementation decisions on how to work	making strategic decisions on what work is to be done and why (strategic analysis)
worker are members of empowered teams	workers are members of strategic decisions making bodies
providing team members with technical and social skills training	providing team members with self-leadership and management skills training
providing teams with information relevant to group performance	providing teams with information concerning organizational strategy & management
Providing teams with leaders that serve as facilitators/coaches	teams decide if they will have a team leader & who he will be
team members interact with other organizational employees within and outside the group	team members interact with customers and suppliers outside the organization

Abbildung 133: Beispiele für Unterschiede zwischen Selbst-Management und Selbst-Führung in Teams⁷⁴⁴

Eine situationsunabhängige Gestaltungsempfehlung für das Selbst-Management oder die Selbst-Führung läßt sich an dieser Stelle nicht geben. Vielmehr kann der Übergang vom Selbstmanagement zur Selbstführung auch als Entwicklungsprozeß verstanden werden, der auch vom Reifegrad der Mitarbeiter abhängt. Dabei sind diese Substitute der Führung durch eine wertorientierte Führung zu ergänzen, die der Gefahr eines Motivations- und Sinnverlustes durch eine zu starke Entpersonalisierung der Führung entgegen wirkt.⁷⁴⁵

Damit verlangt das Selbstmanagement auch folgende Voraussetzungen als Qualifikation und Motivation von den Führungskräften und Mitarbeitern (Abbildung 134).

Führungskräfte	Mitarbeiter
- überzeugende Vision	- Selbstreflexion und Lernbereitschaft
- vertrauensvolles Betriebsklima incl. offener und intensiver Kommunikation	- effiziente Arbeitstechnik
- Reflexion der Führungs- und Organisationsprinzipien	- vernetztes Denken

Abbildung 134: Voraussetzungen für Selbstmanagement bei Führungskräften und Mitarbeitern⁷⁴⁶

In der Praxis kann das Selbstmanagement wie folgt gestaltet sein (Abbildung 135):

⁷⁴⁴ Vgl. Manz 1992, S. 1130.

⁷⁴⁵ Vgl. Hartfelder 1984, S. 374 ff.

⁷⁴⁶ Eigene Darstellung.

Bei der Firma BASF AG im Faserwerk Clemson (USA) arbeiten insgesamt 30 Teams selbstbestimmt als „self directed work teams“. Im festen Turnus übernimmt jedes Teammitglied einmal den Chefposten und leitet das Team bis der nächste Kollege an der Reihe ist. Nicht Hierarchien, sondern das Miteinander auf einer Ebene sind dabei gefragt. Lösungen für Qualitätsprobleme, Qualitätskontrolle und Materialfluß sind dabei ebenso Teamsache wie die Urlaubs- und Schichtplanung. Der frühere Vorgesetzte tritt nur noch als Moderator und Coach auf, wenn innerhalb des Teams Konflikte auftreten.

Die Koordinatoren müssen dabei zunehmend soziale Kompetenz entwickeln. Der Erfolg der neuen Arbeitsorganisation liegt in den gesunkenen Kundenreklamationen und in der Erhöhung der Innovationskraft, auch kann der ehemalige Gruppenleiter unbesorgt in den Urlaub gehen.

Abbildung 135: Selbst-Management bei der BASF AG⁷⁴⁷

5.1.2.7 Kundenorientierung bei Führung und Zusammenarbeit

Die Betonung der Zusammenarbeit führt im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM zu einer starken Betonung der (internen) Kundenorientierung, was einer hohen Identifikation mit dem (internen) Kunden entspricht. Dagegen ist die Identifikation mit den (internen) Kunden im Vergleich zur Identifikation mit der Aufgabe oder der Abteilung im allgemeinen nur gering.⁷⁴⁸ Da die Identifikation mit externen Kunden vor allem dann gering ist, wenn kein direkter externer Kundenkontakt besteht, ist entsprechend zur Sicherung der (internen) Kundenorientierung ein häufiger und direkter (interner) Kundenkontakt der Mitarbeiter notwendig.⁷⁴⁹

Dies entspricht einer engen, persönlichen internen Zusammenarbeit der entsprechenden Mitarbeiter, was auch eine Prozeßorientierung implizieren kann. Sehr förderlich für die (interne) Kundenorientierung und eine hohe Identifikation mit dem (internen) Kunden ist auch ein kooperativer Führungsstil – auch als Kundenorientierung innerhalb der vertikalen Führung und horizontalen Kooperation.⁷⁵⁰ Dabei gewinnt gleichzeitig die Überzeugung der Mitarbeiter für die eigene Sache an Bedeutung,⁷⁵¹ was auch dem Ansatz der transformationalen Führung entspricht.⁷⁵²

Durch die steigende Bedeutung der lateralen Austauschbeziehungen im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM übernehmen die lateralen Interaktionspartner damit die Rolle eines Substitutes für Führung, indem der unmittelbare Einfluß und das Verhalten des Vor-

⁷⁴⁷ Quelle: BASF AG.

⁷⁴⁸ Vgl. Wunderer/Mittmann 1995b, S. 96.

⁷⁴⁹ Vgl. Wunderer/Mittmann 1995b, S. 96.

⁷⁵⁰ Vgl. Wunderer/Mittmann 1995b, S. 100 f.

⁷⁵¹ Vgl. Conger 1998, S. 85 ff.

⁷⁵² Vgl. Abschnitt 5.1.1.1.

gesetzten durch aufgaben- und organisationsbezogene Variablen und hier speziell durch die lateralen Interaktionsbeziehungen ersetzt wird.

Besonders beim Erbringen von (auch internen) Dienstleistungen stehen die Mitarbeiter in starkem Kontakt mit (internen) Kunden. In der Dienstleistungsbranche und auch für organisationsinterne Dienstleistungen werden die (externen und internen) Kunden zur Quelle von Identifikation und Motivation. Dabei können die Kunden gerade in kontaktintensiven Bereichen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter mitbestimmen und damit klassische innerbetrieblichen Führungsfunktionen beeinflussen.⁷⁵³ Kundenorientierung und Dienstleistungsorientierung sind also eng verknüpft. Im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM resultiert daher auch eine starke (interne) Kunden- und Dienstleistungsorientierung.

5.1.2.8 Zwischenfazit

Zusammenarbeit ist von wesentlicher Bedeutung im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM. Neben der Teamarbeit spielt weiter die interne Kunden- und Dienstleistungsorientierung eine Rolle. Zusätzlich bildet die Unternehmenskultur eine Grundlage für das Kooperationsverhalten, wobei zwischen einer mitunternehmerischen und einer qualitätsorientierten Unternehmenskultur differenziert werden kann. In der Praxis liegt folgende Einschätzung hinsichtlich der Zusammenarbeit vor (Abbildung 136).

⁷⁵³ Vgl. Lehmann 1998, S. 35 ff.

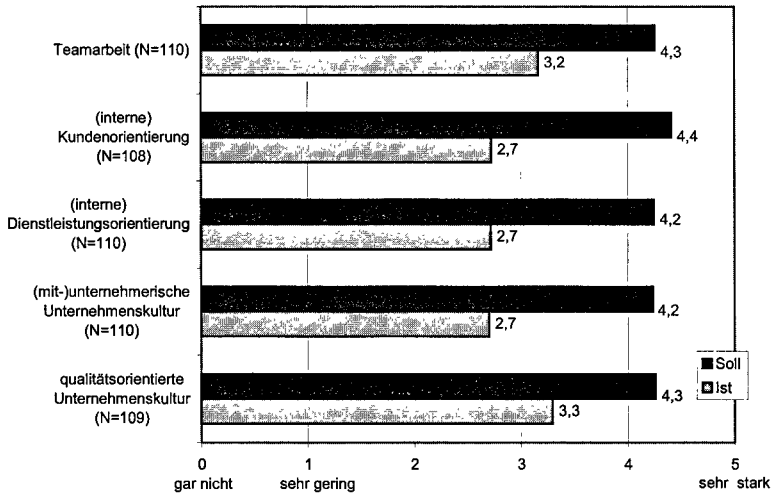


Abbildung 136: Ist- und Sollwerte der Variablen zur Zusammenarbeit⁷⁵⁴

Im Soll weisen sowohl Teamarbeit, interne Kunden- und Dienstleistungsorientierung als auch die beiden Variablen zur Unternehmenskultur eine in etwa gleich starke Bedeutung auf. Dagegen sind in der Istsituation die Kunden- und Dienstleistungsorientierung sowie die (mit-)unternehmerische Unternehmenskultur noch deutlich geringer ausgeprägt. Besonders die interne Kundenorientierung gewinnt damit bei der Zusammenarbeit deutlich an Bedeutung.

Im Vergleich zur mitunternehmerischen Unternehmenskultur weist die qualitätsorientierte Unternehmenskultur im Ist eine wesentlich höhere Bedeutung auf. Hier wirkt sich die starke Verbreitung des Qualitätsmanagements positiv auf die Einschätzung einer qualitätsorientierten Unternehmenskultur aus.

5.2 Strukturen im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM

Unter den Strukturen im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM lassen sich grundsätzlich die Arbeitsgestaltung und -organisation sowie flache Hierarchie, soziale Netzwerke und interne Märkte differenzieren. Erstere beziehen sich auf die strukturelle Gestaltung der

⁷⁵⁴ Quelle: eigene Umfrage. N=108, 109 bzw. 110. Frage: „Inwieweit sind die folgenden (Personal-) Managementinstrumente in Ihrem Unternehmen vorhanden (Ist) und inwieweit sollten sie in Ihrem Unternehmen vorhanden sein (Soll)?“

Arbeitssituation, letztere auf die grundlegenden organisationalen Koordinationsmechanismen. Darüber hinaus lassen sich für das TQM-orientierte, mitunternehmerische HRM noch weitere verschiedene Instrumente differenzieren, wobei hier vor allem die Evaluation der Humanressourcen, die Personalentwicklung, die Personalhonorierung sowie das Qualitäts- und Ideenmanagement für die Praxis relevant sind.

5.2.1 Arbeitsgestaltung und -organisation

Die Arbeitsgestaltung und -organisation ist im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM als strukturelle Führung von Bedeutung. Dazu sollen im folgenden die Aufgabeninhalte, der Freiraum in der Arbeitssituation, die Prozeßorientierung und das Knowledge Management diskutiert werden.

5.2.1.1 Interessante, anspruchsvolle Aufgaben

Anhand der klassischen Bedürfnispyramide von Maslow⁷⁵⁵, die fünf Ebenen unterscheidet (Abbildung 137), läßt sich die Bedeutung von interessanten, anspruchsvollen Aufgaben für ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM veranschaulichen.⁷⁵⁶

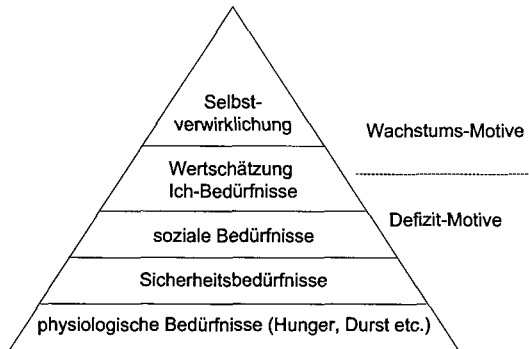


Abbildung 137: Bedürfnispyramide nach Maslow⁷⁵⁷

Entsprechend den Bedingungen innerhalb der modernen Industrie- und vor allem auch der Dienstleistungsgesellschaft sind die Bedürfnisse der unteren Stufen weitgehend abgedeckt. So gilt die Befriedigung der physiologischen Grundbedürfnisse ebenso wie der Sicherheits-

⁷⁵⁵ Vgl. Maslow 1954, S. 35 ff.

⁷⁵⁶ Vgl. zur Kritik an der Maslowschen Bedürfnispyramide z.B. Wunderer/Grunwald 1980, S. 176 ff.

bedürfnisse innerhalb der sozialen Marktwirtschaft – auch durch (Sozial-)Versicherungen – als gesichert. Auch der Aspekt der Beschäftigungssicherheit⁷⁵⁸ des TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM, die die Arbeitsplatzsicherheit ablöst, trägt dazu bei.

Gleichzeitig verschimmt auf dem Weg zur Freizeitgesellschaft zunehmend der Unterschied zwischen Arbeitszeit und Freizeit,⁷⁵⁹ so daß die mit dem Wertewandel einhergehende Verschiebung der entsprechenden Bedürfnisse in Richtung Selbstentfaltung gerade auch durch die Arbeit erfüllt werden können und müssen.⁷⁶⁰ Dies entspricht der Erfüllung des Ich-Bedürfnisses und dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, aber auch soziale Bedürfnisse können durch die Möglichkeit zur erhöhten Kommunikation bei und durch die Arbeit erfüllt werden.

Dabei treten vor allem solche Werte und Ziele in den Vordergrund, die mit den zentralen Interessen vereinbar sind, die aus den wichtigsten Eckpunkten des Wertewandels abgeleitet werden können:⁷⁶¹

- starke Bedeutung der Sinnfrage
- Aufgabe als stärkstes unternehmerisches Identifikationsobjekt
- Attraktivität von kleinen Unternehmen bzw. Organisationseinheiten
- hohes Bedürfnis nach Autonomie und Entscheidungsspielräumen
- Hochschätzung des durch die Arbeit ermöglichten persönlichen Entfaltungs- und Bewegungsspielraumes
- Streben nach persönlicher Geltung, Spaß und Abwechslung
- Bevorzugung innovativer Standpunkte und Lösungen
- Betonung der Selbstverwirklichung

Allerdings führt das Bedürfnis nach interessanten, anspruchsvollen Aufgaben auch zu dem Phänomen, daß komplexe Aufgaben und Projekte mit entsprechender Hingabe erledigt werden, gleichzeitig aber trivial erscheinende, einfache Probleme übersehen und nicht genügend beachtet werden. So sind die meisten, kostenaufwendigen Fehlschläge, z.B. in der Raumfahrt oder im Automobilbau, nicht auf Designfehler oder mangelhafte Konstruktionen

⁷⁵⁷ Vgl. Maslow 1954, S. 35 ff.

⁷⁵⁸ Vgl. Abschnitt 3.3.2.4.

⁷⁵⁹ Vgl. Heimken 1989; Opaschowski 1997.

⁷⁶⁰ Vgl. Scheuch 1988; Klages 1993.

⁷⁶¹ Vgl. Klages 1993.

zurückzuführen, sondern auf das Versagen von einfachen Teilen, wie z.B. Schrauben und Dichtungen, deren einwandfreier Qualität nicht genügend Beachtung geschenkt wurde.

Für ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM sind hierzu einerseits Job-Rotation, Job-Enrichment und ermächtigende Formen der Arbeitsorganisation geeignet. Andererseits kann durch Automatisierung, Rationalisierung und auch Outsourcing von einfachen Routinetätigkeiten sichergestellt werden, daß die Mitarbeiter interessante, anspruchsvolle Aufgaben ausführen.

Aufgrund des Wertewandels ist die Gestaltung von interessanten, anspruchsvollen Aufgaben somit von wesentlicher Bedeutung im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM.⁷⁶²

5.2.1.2 Freiraum im eigenen Arbeitsbereich

Der Freiraum im eigenen Arbeitsbereich umfaßt neben der bereits diskutierten Autonomie⁷⁶³ insbesondere die Individualisierung und Flexibilisierung der Arbeitssituation, die im folgenden zu diskutieren ist.⁷⁶⁴

5.2.1.2.1 Individualisierung der Arbeits- und Anforderungssituation

Eine mitunternehmerische Arbeitssituation erfordert den Einsatz der Mitarbeiter in einer qualifikations- und motivationsförderlichen Arbeitssituation. Dazu erscheint eine Individualisierung der Arbeits- und Anforderungskonstellation in hohem Maße geeignet. Schanz skizziert bezüglich des Konzeptes der Individualisierung zwei wesentliche Ansatzpunkte:⁷⁶⁵

1. *Angebot verschiedenartiger Arbeits- und Anforderungssituationen*: Obwohl eine Unternehmung zunächst nur einen Gesamtkontext für ein mitunternehmerisches Denken und Handeln liefert, sind bezogen auf die individuelle Arbeitssituation und speziell bezogen auf die Aufgabenanforderungen spezifische Differenzierungen möglich, z.B. als Art und Umfang des delegierten Handlungsspielraumes, der Arbeitsbeziehungen und der zeitlichen Regelungen. Bezogen auf Arbeitseinsatz und -gestaltung ist dabei insbesondere auch die Variation der Aufgabeninhalte z.B. über Job-Rotation oder Stellvertretungsregelungen sinnvoll.⁷⁶⁶

⁷⁶² Vgl. auch Oldham/Cummings 1996, S. 607 ff.

⁷⁶³ Vgl. z.B. Abbildung 71.

⁷⁶⁴ Vgl. Kuhn 1995, S. 233 ff.

⁷⁶⁵ Vgl. Schanz 1982, S. 88 ff.; Schanz 1992, S. 255 ff.; Schanz 1993.

⁷⁶⁶ Vgl. auch Kuhn 1995, S. 237 f.

2. *Möglichkeiten zur Selbstselektion*: Ergänzend oder alternativ zu einer dynamischen Arbeitsgestaltung sind den Mitarbeitern Möglichkeiten zur Wahl anzubieten, indem verschiedene Perspektiven entwickelt werden, aus denen diejenige auszuwählen ist, die am besten zu ihnen paßt. Dabei kommt den Mitarbeitern bei der Entwicklung möglicher Szenarien bereits ein großer Gestaltungsspielraum zu. Insgesamt erscheint das Prinzip der Selbstselektion gerade vor dem Hintergrund von Schlüsselqualifikationen des Mitunternehmertums sehr geeignet. Dabei gilt es insbesondere, die jeweiligen Erkenntnisse über Vorlieben, Wirkungszusammenhänge und Entwicklungsmechanismen beim jeweiligen Mitarbeiter zu diagnostizieren, auszuwerten und für kommende Förderungsmaßnahmen nutzbar zu machen.

Für die Individualisierung ist es notwendig, die individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter potential- und entwicklungsgerecht mit den Anforderungen des Aufgaben- und Beziehungsfeldes abzustimmen. Voraussetzung dafür ist die Kenntnis der individuellen Potentiale der Mitarbeiter. Problematisch in diesem Zusammenhang ist allerdings die hohe Komplexität der Potentiale sowie eine fehlende und einheitliche Systematik, die die Vergleichbarkeit und die Abstimmung zu den Aufgaben erschwert.

Grundlage für eine Zuordnung bilden die Informationen aus der Leistungs- und Potentialbeurteilung sowie die Ergebnisse von Entwicklungsgesprächen.⁷⁶⁷ Im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM sind daher entsprechende Personalbeurteilungs- und Personalentwicklungsinstrumente zur Unterstützung der Freiräume der Mitarbeiter einzusetzen.⁷⁶⁸ Dabei ist allerdings auch auf eine geeignete Unterstützung der Eigeninitiative der Mitarbeiter zu achten, da diese leicht durch eine zu starke Formalisierung und Instrumentalisierung unterdrückt werden kann.

5.2.1.2.2 Flexibilisierung der Humanpotentiale

Die Flexibilisierung kann als Gegenstück zur Individualisierung verstanden werden. Während bei der Individualisierung die Perspektive des Mitarbeiters eingenommen wird, betrachtet die Flexibilisierung eher die Perspektive der Organisation.⁷⁶⁹ Neben der erhöhten Flexibilität aufgrund der verbreiterten Qualifikationen durch die Betonung von Schlüsselqualifikationen⁷⁷⁰ ist die Flexibilisierung der Arbeitszeit das wesentliche Element einer mitunternehmerischen Arbeitssituation.

⁷⁶⁷ Vgl. Nütten/Sauermann 1988, S. 243 ff.

⁷⁶⁸ Vgl. dazu Abschnitt 5.2.3 und 5.2.4.

⁷⁶⁹ Vgl. Kuhn 1995, S. 238 ff.

⁷⁷⁰ Vgl. Schanz 1992, S. 262 f.

Ausgangspunkt der Flexibilisierung der Arbeitszeit ist die Überlegung, daß die Mitarbeiter nicht für ihre Anwesenheit, sondern für ihre Leistung honoriert werden. Dabei erlaubt die Flexibilisierung die Anpassung der Arbeitszeit an die Bedarfssituation, so daß z.B. zur Einhaltung von Lieferterminen kurzfristige Mehrarbeit möglich wird, die durch entsprechende Reduktion der Arbeitszeit in anderen Zeiten ausgeglichen wird. Entscheidend ist dabei, daß die Planung der eigenen Arbeitszeit soweit wie möglich eigenständig erfolgt, wodurch neben der Flexibilisierung auch eine Individualisierung der Arbeitszeit erfolgt.

So kann z.B. das *Arbeitszeitmodell* als Cafeteria-Modell gestaltet werden, um flexible Arbeitszeiten, vor allem des Mitunternehmertums, zu unterstützen. Üblicherweise verfügen dabei tarifliche Mitarbeiter über ein Kurzzeitkonto, auf dem der Ausgleich der Arbeitszeit während eines Monats durchgeführt wird. Auf dieses Konto fließen täglich die Differenzen zwischen der tatsächlichen und der tariflichen Arbeitszeit.⁷⁷¹ Ein positiver Saldo am Monatsende kann entweder ausbezahlt oder auf das Langzeitkonto übertragen werden. Eventuelle Zuschläge sind in jedem Fall am Monatsende auszuführen. Das Guthaben des Langzeitkontos kann am Ende oder auch während des Arbeitslebens in Freistellungen umgewandelt werden, wobei die dann gültigen Bezüge des Mitarbeiters fortgezahlt werden. Eine monetäre Abgeltung ist (aufgrund tariflicher Vereinbarungen) nur möglich, wenn eine Freistellung nicht in Frage kommt (Vorzeitiges Ausscheiden des Mitarbeiters, Tod).

Die Sorge, daß die Mitarbeiter ihr Zeitkonto bewußt gegen betriebliche Interessen einsetzen können, konnte in der Praxis nicht bestätigt werden.⁷⁷² Durch eine frühzeitige Beantragung von Freistellungen können in den meisten Fällen auch die betrieblichen Interessen gewahrt werden. Zur Risikoabsicherung der Langzeitkonten ist zweckmäßigerweise ein Fond zu bilden, der durch das Unternehmen gespeist wird. Durch die damit einhergehende Verzinsung sollten Tarif- und Karriereentwicklungen der Mitarbeiter finanziert werden können.⁷⁷³

In der Praxis kann das Arbeitszeitmodell wie folgt ausgestaltet sein (Abbildung 138):

⁷⁷¹ Dabei lassen sich Zeitarbeitskonten auch ohne elektronisches Zeiterfassungssystem realisieren wie das Beispiel der Dräger Medizintechnik zeigt. Vgl. Alt in IFPM 1998.

⁷⁷² Vgl. Rothe/Mader 1998.

⁷⁷³ Vgl. Rothe/Mader 1998, S. 62.

Bei der Drägerwerk AG wurde dazu eine Bandbreite der Arbeitszeit von plus/minus 150 Stunden eingeführt. Ausgehend von der tarifvertraglich vereinbarten regelmäßigen Arbeitszeit von 35h bzw. 40h pro Woche können die Mitarbeiter ihr persönliches Arbeitszeitkonto eigenverantwortlich ohne Beteiligung des Vorgesetzten um bis zu 150h über- bzw. unterschreiten. Auch die Urlaubsplanung liegt eigenverantwortlich bei den Mitarbeitern. Der Vorgesetzte schreitet nur ein, wenn es sich aus seiner Sicht abzeichnet, daß die Zielerfüllung gefährdet ist. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch anzumerken, daß keine elektronische Arbeitszeiterfassung erfolgt, so daß voll auf die Eigenverantwortung der Mitarbeiter gesetzt wird.

Für besondere Mitarbeitergruppen, wie z.B. Entwicklungsteams ist darüber hinaus auch die Aufstokung des Arbeitszeitkontos möglich, um z.B. die Einhaltung von Entwicklungszielen sicherzustellen.

Abbildung 138: Flexible Arbeitszeitkonten bei der Drägerwerk AG⁷⁷⁴

5.2.1.3 Prozeßorientierung

Die Prozeßorientierung als Element des TQM wurde in dieser Arbeit bereits ausführlich diskutiert.⁷⁷⁵ Für das TQM-orientierte, mitunternehmerische HRM ist noch einmal darauf hinzuweisen, daß durch die geforderte Prozeßorientierung und den geforderten Freiraum im eigenen Arbeitsbereich ein Spannungsfeld erzeugt wird, da die Prozeßorientierung (vor allem, wenn sie mit der Definition von Qualitäts- und Prozeßstandards einher geht) den zur Motivation und zum Mitunternehmertum beitragenden individuellen Freiraum eines Mitarbeiters beschränkt.

Aus diesem Grund ist die Prozeßorientierung im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM vor allem als Erweiterung der (internen) Kundenorientierung zu verstehen, so daß dem Mitarbeiter auch innerhalb der definierten Prozesse noch genug Freiräume zur persönlichen Entfaltung bleiben, die eine (intrinsische) Motivation ermöglichen und unterstützen. Gleichzeitig sind auch bestehende Prozeßdefinitionen so flexibel zu halten, daß bei begründeten Argumenten für eine neue Gestaltung eine Anpassung oder Änderung des Prozesses – auch direkt durch den betroffenen Mitarbeiter – ohne größeren Aufwand möglich ist. Auf diese Weise bleibt der Freiraum der Mitarbeiter erhalten.

5.2.1.4 Knowledge Management

Zur Unterstützung der Zusammenarbeit und damit auch einer unternehmensweiten Lernorientierung bietet sich im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM auf der Basis einer breiten technologischen und organisationalen Infrastruktur der Einsatz eines umfassenden Knowledge Managements an:⁷⁷⁶

⁷⁷⁴ Quelle: Drägerwerk AG.

⁷⁷⁵ Vgl. z.B. Abschnitt 3.1.2.5.

⁷⁷⁶ Vgl. Davenport/Prusak 1998.

Die *technologische Infrastruktur* besteht aus einer einheitlichen Plattform für die Informationsverarbeitung, wie z.B. Computern mit standardisierter Software wie Textverarbeitung und Präsentationssoftware, sowie wissensorientierte Kommunikationstechnologien wie z.B. Lotus Notes oder das World Wide Web. Aber auch Videokonferenztechnologien sowie das klassische Fax und Telefon zählen hierzu.

Die *organisationale Infrastruktur* besteht aus neuen Rollendefinitionen, Organisationsstrukturen und individuellen Fähigkeiten, die die individuelle Lernorientierung unterstützen.

Nonaka/Takeuchi unterscheiden für das Knowledge Management ausgehend von der Unterscheidung von stillschweigendem (tacit) und ausdrücklichem (explicit) Wissen *vier Arten der Wissenskonzersion* (Abbildung 139):

		To:	
		Tacit	Explicit
From:	Tacit	Socialization	Externalization
	Explicit	Internalization	Combination

Abbildung 139: Vier Arten der Wissenskonzersion⁷⁷⁷

Dabei schlagen sie auch eine phasenorientierte Betrachtung als SECI-Zyklus (Socialization-Externalization-Combination-Internalization) vor. Bei der *Socialization* erfolgt der Austausch des Wissens von Person zu Person in meist direktem, interaktionellem Kontakt. Bei der *Externalization* geht das stillschweigende Wissen von Individuen zu einem expliziten Gruppenwissen über. Bei der *Combination* wird dieses explizite Wissen innerhalb der Organisation und ihren Gruppen neu kombiniert und bei der *Internalization* wird schließlich das explizite Organisations- und Gruppenwissen von den Individuen internalisiert.

Die Konzeptionalisierung der vier Wissensarten verdeutlicht, daß ein Großteil des Wissens nicht explizit abrufbar ist. Aus diesem Grund kann auch die Unterstützung durch eine geeignete technologische Infrastruktur, wie z.B. durch Wissensdatenbanken und Email, den Wissensaustausch über informelle Beziehungen nur ergänzen, aber nicht ersetzen. Die Schaffung einer entsprechenden organisationalen Infrastruktur ist daher besonders wichtig.

Ein erfolgreiches Knowledge Management im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM ist dabei auf den Austausch von Wissen angewiesen. Dazu bedarf es auch einer entsprechenden Kultur. Eventuelle Probleme, die einen erfolgreichen Wissensaustausch verhindern, sind dabei zu überwinden (Abbildung 140):

⁷⁷⁷ Vgl. Nonaka/Takeuchi 1995, S.65 ff.

Problem	Lösung
fehlendes Vertrauen	Bildung von Beziehungen und Vertrauen durch Face-to-face-Meetings
Verschiedene Kulturen, Vokabeln, Bezugsrahmen	Erzeugung einer gemeinsamen Basis durch Ausbildung, Diskussion, Publikationen, Teamarbeit und Job-Rotation
Mangel an Zeit und Raum für Treffen; geringes Maß an produktiven Ideen	Schaffung von Zeit und Raum für Wissensaustausch: Besprechungszimmer, Konferenzberichte, Messen
Status und Anerkennung nur für den Eigner des Wissens	Evaluation der Leistung und Anreize basierend auf der Wissensbeteiligung
Mangel an Absorptionsfähigkeit bei den Rezipienten des Wissens	Förderung der Mitarbeiterflexibilität, Bereitstellung von Zeit zum Lernen, Gewinnung offener, kreativer Mitarbeiter
Glaube, daß Wissen nur privilegierten Gruppen verfügbar ist, Syndrom des „not-invented-here“	Förderung eines nicht-hierarchischen Wissensverständnisses, Qualität der Ideen ist wichtiger als ihre Quelle
Intoleranz gegenüber Fehlern oder Bedürfnis nach Hilfe	Akzeptanz und Belohnung von kreativen Fehlern und Zusammenarbeiten, kein Statusverlust, wenn man nicht alles weiß

Abbildung 140: Probleme und Lösungen bei Wissenstransfer⁷⁷⁸

So kann zur Förderung der informellen Kommunikation und der sozialen Netzwerke auch eine entsprechende Unterstützung durch die Architektur der Gebäude erfolgen. Dazu bietet sich die Einrichtung von gemeinsamen Kommunikationsmittelpunkten für verschiedene Abteilungen an, wie z.B. eine gemeinsame Caf bar im Zentrum des Gebäudes, wodurch die Kommunikation über die Abteilungsgrenzen hinweg gefördert werden soll.⁷⁷⁹

Mit der wachsenden Bedeutung von Telearbeit durch die modernen Informationstechnologien ist darüber hinaus sicherzustellen, daß mit der steigenden Virtualisierung der Arbeitsplätze keine Entfremdung der Mitarbeiter einhergeht. Hier können feste Bürotage und soziale Veranstaltungen, wie z.B. ein regelmäßiger, gemeinsamer Abteilungslunch oder Betriebsfeste, den losen Zusammenhalt stärken helfen.

Für ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM ist das Knowledge Management als strukturelle Voraussetzung zur Sicherung der Lernorientierung und einer kooperativen Zusammenarbeit zu verstehen. Eine moderne technologische Infrastruktur dient dabei der Unterstützung der Kommunikation und des Informationsaustausches. Sie kann jedoch eine informelle Kommunikation nicht ersetzen, so daß entsprechende organisationale Maßnahmen wie z.B. die Pflege einer geeigneten Vertrauenskultur zu unterstützen sind.

⁷⁷⁸ Vgl. Davenport/Prusak 1998, S. 96 ff.

⁷⁷⁹ Vgl. auch Abschnitt 5.1.2.5.

5.2.1.5 Zwischenfazit

Im TOM-orientierten, mitunternehmerischen HRM ist die Arbeitsgestaltung und -organisation für die Motivation und Leistungsfähigkeit der Humanressourcen entscheidend. Neben herausfordernden, anspruchsvollen Aufgaben und dem Freiraum im eigenen Arbeitsbereich, der auch von der Prozeßorientierung eingeschränkt wird, ist dabei auch ein Knowledge Management relevant, das die technologischen und organisationalen Rahmenbedingungen für eine individuelle und organisationale Lernorientierung beinhaltet.

In der Praxis liegt folgende Einschätzung über die Bedeutung der Arbeitsgestaltung und -organisation vor (Abbildung 141).

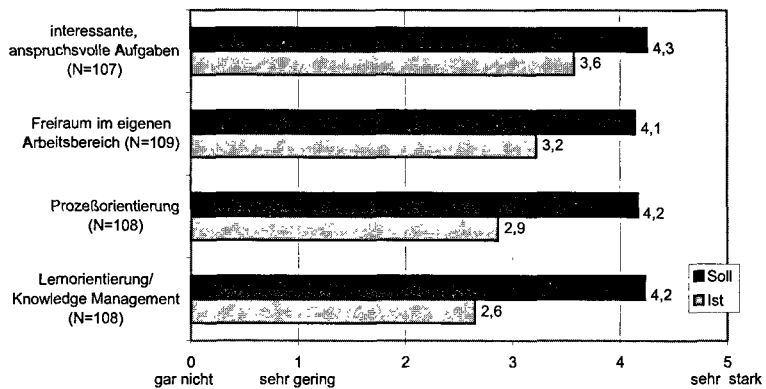


Abbildung 141: Ist- und Sollwerte der Variablen zur Arbeitsgestaltung und -organisation⁷⁸⁰

Alle vier Variablen sind in der Sollsituation sehr stark ausgeprägt, was allgemein auf die hohe Bedeutung der Arbeitsgestaltung und -organisation auch im Vergleich zu den übrigen Variablen hinweist. In der Istsituation ergibt sich dagegen ein weitaus differenzierteres Bild. So sind interessante, anspruchsvolle Aufgaben zwar schon heute von hoher Bedeutung, der Freiraum im eigenen Arbeitsbereich ist dagegen in der Praxis von geringerer Bedeutung. Die Prozeßorientierung und die Lernorientierung bzw. das Knowledge Management sind dagegen im Ist noch geringer ausgeprägt. Die Prozeßorientierung sowie besonders die Lern-

⁷⁸⁰ Quelle: eigene Umfrage. N=107, 108 bzw. 109. Frage: „Inwieweit sind die folgenden (Personal-)Managementinstrumente in Ihrem Unternehmen vorhanden (Ist) und inwieweit sollten sie in Ihrem Unternehmen vorhanden sein (Soll)?“

orientierung und das Knowledge Management als typische Elemente des TQM nehmen im Soll in der Bedeutung deutlich zu.

5.2.2 Flache Hierarchien, soziale Netzwerke und interne Märkte

Die Mitarbeiterführung im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM findet im Spannungsfeld von Hierarchien (einschließlich der Bürokratie), sozialen Netzwerken und internen Märkten statt.⁷⁸¹ Dabei sind in diesem Zusammenhang Netzwerke nicht als hybride Koordinationsformen zwischen marktlichen und hierarchischen Koordinationen zu verstehen,⁷⁸² sondern als eigenständige Koordinationsform mit der Betonung sozialer Bindungen (Abbildung 142).

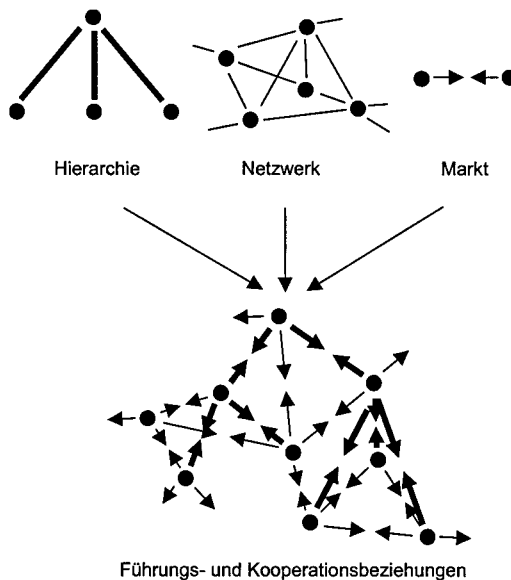


Abbildung 142: Hierarchien, Netzwerke und (interne) Märkte⁷⁸³

Dabei tritt insbesondere die Hierarchie gegenüber sozialen Netzwerken und Märkten zurück. Für ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM ist die Bedeutung dieser drei

⁷⁸¹ Der Begriff der Bürokratie wird im folgenden aufgrund seiner negativen Besetzung in Theorie und Praxis für die Mitarbeiterführung ausgeklammert und mit der Hierarchie zusammengefaßt. Vgl. hierzu z.B. den „Dienst nach Vorschrift“ als Streikform!

⁷⁸² Vgl. Sydow 1992, S. 104.

⁷⁸³ Eigene Darstellung.

Koordinationsformen zu diskutieren.⁷⁸⁴ Im Anschluß daran werden ausgehend von diesen drei Koordinationsformen noch die spezifischen Implikationen für die Steuerung des Personalmanagements diskutiert.

5.2.2.1 Flache Hierarchie

Bei der Hierarchie liegt die Betonung auf der Organisationsstruktur als die Gesamtheit aller formalisierten und generalisierten Regeln. Der Begriff der Hierarchie beinhaltet dabei eine Strukturierungsform, die ein Über- bzw. Unterordnungsverhältnis enthält, mit dem auch eine Reduktion der Komplexität einhergeht.⁷⁸⁵ Auf diese Weise können (vor allem strategische) Entscheidungen von oben nach unten durchgesetzt werden. Dabei dient die Hierarchie vor allem der effizienten Koordination von Aufgaben. Aufgrund der komplizierten arbeitsteiligen Prozesse in modernen Organisationen und der damit einhergehenden stärkeren Notwendigkeit horizontaler Zusammenarbeit, tritt die klassische Hierarchie in den Hintergrund, indem vor allem kooperative Formen der Führung und Zusammenarbeit an Bedeutung gewinnen. Als universales Organisationsprinzip kann sie als formale Struktur jedoch auch in einem TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM nicht ersetzt werden, wobei üblicherweise *flache Hierarchien* favorisiert werden.

5.2.2.2 Soziale Netzwerke

Soziale Netzwerke betonen die wechselseitige Kooperation und damit langfristige, soziale Austauschbeziehungen. Aufgabenbezogene Kommunikation und informelle Beziehungen ergänzen sich dabei gegenseitig, das „Networking“ wird zum erklärten Bestandteil der Unternehmenskultur. Gleichzeitig fördern soziale Netzwerke eine Vertrauenskultur und ermöglichen damit kooperatives Handeln.

Im Gegensatz zum ökonomischen Austausch stehen beim sozialen Austausch nicht monetäre Leistungen, sondern Achtung, Anerkennung und Unterstützung im Vordergrund. Durch die informelle Netzwerkorganisation kann auch Kreativität und die Problemlösungsfähigkeit der Organisation erhöht werden. Grundlage dafür ist das Vertrauen in faire, langfristige Austauschbeziehungen, da Leistungen und Gegenleistungen nicht spezifiziert oder spezifizierbar sind und die affektive Orientierung der Beteiligten überwiegt.⁷⁸⁶

Im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM werden gerade die sozialen Netzwerkbeziehungen gegenüber der Hierarchie betont. Entsprechend kann die Führung und die Ko-

⁷⁸⁴ Vgl. auch Reiß 1998, S. 19 ff.

⁷⁸⁵ Vgl. Wunderer/Grunwald 1980, S. 327 f.

⁷⁸⁶ Vgl. Nerdinger 1998, S. 274 f.; Wunderer 1999a, S. 32 ff.

operation sich solche informalen Beziehungen einerseits verstärkt zu nutze machen, andererseits bedarf es auch einer Unterstützung dieser langfristigen Beziehungen durch die Führung, indem entsprechende Freiräume und Maßnahmen zum Ausbau und der Pflege solcher Beziehungen geschaffen werden (Abbildung 143).

<i>Design Actions to Create a Voluntary Lateral Organization</i>	
1.	Interdepartmental Rotation
2.	Physical Location
3.	Information Technology Networks
4.	Interdepartmental Events
5.	Mirror-Image Organizational Structures
6.	Consistent Reward and Measurement Practices

Abbildung 143: Maßnahmen zur Unterstützung der informellen Organisation als soziales Netzwerk⁷⁸⁷

5.2.2.3 Interner Markt

Im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM gewinnen auch Marktmechanismen als Ersatz für hierarchische Koordinationsmechanismen an Bedeutung,⁷⁸⁸ wie sie z.B. in Profit-Center-Organisationen angewendet werden. Für die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen rücken damit insbesondere die Transaktionskosten als Kosten für die Abwicklung und Organisation des Leistungsaustausches in den Vordergrund.

In der Transaktionskostentheorie werden prinzipiell drei Formen von Vertragsbeziehungen – klassische, neoklassische und relationale – unterschieden, die sich auf die Abwicklung von Transaktionen über den Markt, langfristige Verträge und in Organisationen beziehen.⁷⁸⁹ *Klassische* Vertragsbeziehungen charakterisieren sich durch ihre kurze Dauer, die Transaktionen werden über fixe ex ante festgelegte Regeln abgewickelt, Leistungen und Gegenleistungen sind in hohem Maße monetär bewertbar. In *neoklassischen* Vertragsbeziehungen sind nicht sämtliche Bedingungen, die Kosten und Nutzen der Transaktion beeinflussen, von den Vertragspartner antizipiert, weil diese mit einem vertraglichen Anpassungsbedarf rechnen. Entsprechend kennzeichnen sich viele langfristige Verträge durch neoklassische Vertragsbedingungen. In *relationalen* Vertragsbeziehungen wird der diskrete Charakter der Transaktion weiter aufgelöst, und es kommt zu einer langfristigen Austauschbeziehung zwischen den Transaktionspartnern, die dadurch auch in eine komplexe Sozialbeziehung eingebunden werden. Diese ergibt sich durch das vergleichsweise höchste Maß an Offenheit in

⁷⁸⁷ Vgl. Galbraith 1994, S. 44 ff.

⁷⁸⁸ Vgl. Wunderer/Arx/Jaritz 1998a, S. 349.

⁷⁸⁹ Vgl. Williamson 1975. Darüber hinaus existiert eine Vielzahl von Gestaltungsmöglichkeiten von Vertragsbeziehungen, die sich den einzelnen Grundtypen nicht trennscharf zuordnen läßt.

der ex ante Definition von Leistung und Gegenleistung, da diese infolge von Meß- und Zu-rechnungsproblemen oft nicht unmittelbar und eng gekoppelt sind. Entsprechend bedarf es an Steuerungs- und Anreizsystemen, um die Anreizwirkungen des Marktes zu simulieren.

Im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM mit einer stärkeren Betonung marktähnlicher Koordinationsformen muß entsprechend das Spannungsfeld zwischen klassischen und relationalen Vertragsbeziehungen überwunden werden, um dadurch eine höhere Anpassungsfähigkeit der Organisation bei steigender Anreizintensität für die Transaktionspartner zu erlangen. Dabei erscheint es fraglich, ob es tatsächlich zu einer Ablösung relationaler Vertragsbeziehungen kommen kann, da die Effizienz dieser im Vergleich zu klassischen oder neoklassischen Vertragsbeziehungen aus Sicht der Transaktionskostentheorie für die Führungsbeziehungen höher erscheint.

Letztlich resultiert die stärkere Betonung marktähnlicher Koordinationsformen daher in der Betonung *marktähnlicher Steuerung- und Anreizsysteme* sowie in der erhöhten *Kommunikation marktähnlicher Austauschmechanismen* in Führungs- und Kooperationsbeziehungen. An die Stelle hierarchischer Weisungen tritt damit das Gebot des Marktes, wie dies z.B. in *Profit-Center-Organisationen* erfolgt. Die (Mitarbeiter-)Führung kann sich entsprechend darauf berufen und gewinnt damit an Legitimation bei gleichzeitiger Erhöhung der Flexibilität.

5.2.2.4 Steuerung des Personalmanagements

Ausgehend von den Steuerungsphilosophien flache Hierarchie, soziale Netzwerke und interner Markt im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM ergibt sich auch für das Personalmanagement eine differenzierte Steuerungsphilosophie. Hier eignet sich insbesondere der bereits vorgestellte Ansatz des Wertschöpfungs-Centers für eine effektive Ausrichtung des Personalmanagements, der zwischen der Management-, der Service- und der Business-Dimension differenziert.⁷⁹⁰

5.2.2.4.1 Management-orientiertes Personalmanagement

In der Management-Dimension geht es um die *strategische Ausrichtung* der Leistungen des Personalmanagements. An erster Stelle sind hier unternehmenssichernde Leistungen zu nennen, die kaum von der Linie von sich aus nachgefragt würden. Da diese Leistungen jedoch aus strategischer Sicht unbedingt notwendig sind, wie z.B. die Führungskräfteentwicklung, die Lehrlingsausbildung oder das unternehmensweite Personalcontrolling, muß die Unternehmensleitung als hierarchischer Auftraggeber das Personalmanagement zur Er-

füllung verpflichten. Aber auch andere Leistungen, die die Linie relativ autonom intern (oder auch am externen Markt) nachfragen kann, wie z.B. die Personalgewinnung oder spezifische Personalentwicklungsmaßnahmen off-the-job, beinhalten eine strategische Komponente, die bei der Konzeption der Instrumente zu berücksichtigen ist. Dabei kann der Grad der Autonomie auch bei ähnlichen Dienstleistungen im Einzelfall unterschiedlich sein. So kann z.B. die Gewinnung einer neuen Sekretärin auch eigenständig durch die Linie durchgeführt werden, bei der Gewinnung von Führungsnachwuchskräften ist dagegen aufgrund der strategischen Bedeutung der Entscheidung eine Personalgewinnung über das zentrale Personalmanagement sinnvoll.

Für die strategiegeleitete Konzeption der Personalmanagementinstrumente gibt das Mitunternehmertum vor allem Gestaltungsempfehlungen für das Leistungsergebnis. Dagegen bezieht sich TQM vor allem auf die Gestaltung des Leistungsprozesses. So betont z.B. beim Personalgewinnungsprozeß das Mitunternehmertum die Gewinnung von Mitarbeitern mit entsprechender Qualifikation und Motivation, wozu entsprechende Instrumente einzusetzen sind. Dagegen bezieht sich TQM direkt auf die Gestaltung des Prozesses, indem z.B. bestimmte Prozeßstandards eingehalten werden müssen. Trotz des hierarchischen Charakters der Austauschbeziehung in der Management-Dimension durch strategische Vorgaben ist der (interne) Kunde auch in die Leistungserstellung einzubinden, wobei partizipative Elemente an Bedeutung gewinnen.

5.2.2.4.2 Service-orientiertes Personalmanagement

In der Service-Dimension steht die *Dienstleistungsorientierung* des Personalmanagements im Vordergrund. Die Inhalte der Dienstleistungsorientierung für die Personalabteilung werden in der Praxis wie folgt gesehen (Abbildung 144):

⁷⁹⁰ Vgl. Wunderer 1992; Wunderer/Arx 1998. Vgl. dazu Abschnitt 3.3.3.4.

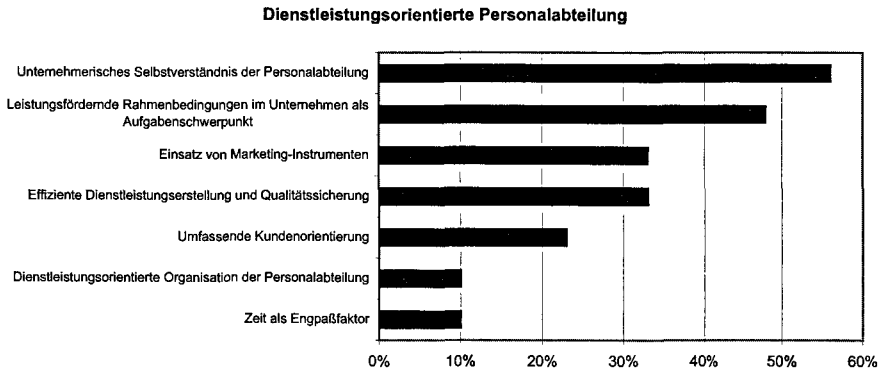


Abbildung 144: Inhalte der dienstleistungsorientierten Personalabteilung aus Sicht der Personalleiter⁷⁹¹

Die Dienstleistungsorientierung geht danach mit einem sehr starken unternehmerischen Selbstverständnis einher. Gleichzeitig wird auch die Schaffung von leistungsfördernden Rahmenbedingungen als Schwerpunkt verstanden. Dabei sind auch noch – neben dem Einsatz von Marketing-Instrumenten – qualitätsrelevante Fragestellungen von Bedeutung.

Die Service-Dimension thematisiert eine qualitäts- und kundenorientierte Dienstleistungserstellung, wozu auch eine starke Abstimmung mit den Kunden erfolgen sollte. Im Gegensatz zur Management-Dimension mit seiner hierarchischen Beziehungsausprägung liegt hier die Betonung auf dem kooperativen Leistungsaustausch gleichberechtigter Partner. Dabei betont gerade TQM die Qualität der Dienstleistungen und damit die Service-Dimension. Das Mitunternehmertum enthält dagegen keine expliziten spezifischen Aussagen.

5.2.2.4.3 Business-orientiertes Personalmanagement

Als dritte Dimension der internen Gestaltung des Personalmanagements muß die Business-Dimension verstanden werden, die insgesamt zwar die geringste Bedeutung aufweist, jedoch einen wesentlichen Teil der TQM-orientierten, mitunternehmerischen Konzeption beinhaltet. Ihr Inhalt ist die *monetäre Steuerung* des Personalmanagements, die zwar gegenüber der (strategisch-)hierarchischen und (kooperativ-)serviceorientierten, qualitativen Steuerung im Hintergrund steht, jedoch gerade für die mitunternehmerische Marktorientie-

⁷⁹¹ Vgl. Ackermann/Meyer 1998, S. 17.

zung von Bedeutung ist. Dazu bietet es sich für das Personalmanagement an, die bereits diskutierten verschiedenen Entwicklungsstufen innerhalb der Business-Dimension zu unterscheiden.⁷⁹²

Im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM kann das Personalmanagement durch die Business-Dimension seinen eigenen Wertschöpfungsbeitrag monetär ausweisen, indem die von ihm ermittelten Preise und Kosten für seine Dienstleistungen bekannt sind. Da es dadurch auch im Wettbewerb mit extern einkaufbaren Personalmanagementdienstleistungen steht, sind die Preise und Kosten marktorientiert. Dabei betont die Business-Dimension über die Marktorientierung besonders das Mitunternehmertum. Da es jedoch nicht nur über den Preis, sondern auch über die Qualität der Dienstleistungen im Wettbewerb steht, erhöht die Business-Dimension über die gesteigerte Markttransparenz die Leistungsfähigkeit des Personalmanagements, wobei neben mitunternehmerischen zum Teil auch TQM-orientierte Aspekte Berücksichtigung finden.

5.2.2.4.4 Zuordnung der drei Dimensionen

Die drei Dimensionen „Management“, „Service“ und „Business“ können damit auch grob den drei Steuerungsformen Hierarchie, soziale Netzwerke und Markt zugeordnet werden. Dabei läßt sich auch eine Zuordnung der drei Dimensionen zum TQM bzw. zum Mitunternehmertum treffen. Während in der Management-Dimension lediglich eine inhaltliche Differenzierung ausgehend von den beiden Konzepten möglich ist, lassen sich die Service- und die Business-Dimension relativ gut den einzelnen beiden Konzepten zuordnen, so daß die Dreiteilung den beiden Konzepten in besonderem Maße gerecht wird (Abbildung 145).

⁷⁹² Vgl. Abschnitt 3.3.3.4. Vgl. besonders Abbildung 90.

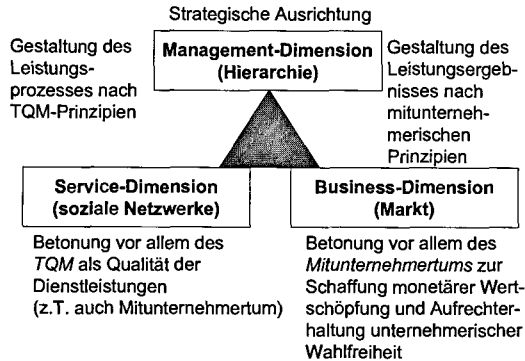


Abbildung 145: Zuordnung der drei Dimensionen zu den beiden Konzepten⁷⁹³

5.2.2.5 Zwischenfazit

Für ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM wird durch die Betonung sozialer Netzwerke und (interner) Marktmechanismen z.B. über Profit-Center-Organisationen (als „soziale Marktwirtschaft“) im Vergleich zur Hierarchie der Gestaltungsspielraum der Mitarbeiter intern erweitert, wodurch die Führung an Kooperativität, Flexibilität und Legitimation gewinnt. Gleichzeitig wird der Gestaltungsspielraum stärker durch den externen Markt beschränkt, so daß die Führung marktnäher ausgestaltet ist. Dabei setzt ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM sowohl auf hierarchische, netzwerkbezogene *und* marktbezogene Elemente, die sich auch auf die Steuerung des Personalmanagements selbst anwenden lassen:

1. Hierarchische Koordinationsmechanismen und Strukturierungsmuster ermöglichen die schnelle und effiziente Entscheidungsumsetzung bei gleichzeitiger Reduktion der Komplexität.
2. Soziale Netzwerkbeziehungen erhöhen als informelle Organisation die Kreativität und die Problemlösungsfähigkeit der Organisation. Gleichzeitig implizieren sie eine Vertrauenskultur und ermöglichen damit kooperatives Handeln. Dabei sind soziale Austauschbeziehungen entscheidend, die durch moderne Kommunikationsstrukturen unterstützt werden können.

⁷⁹³ Eigene Darstellung.

3. Marktorientierte Austauschbeziehungen betonen faire, auf Angebot und Nachfrage beruhende Verhandlungsansätze. Durch die stärkere Betonung marktähnlicher Steuerungs- und Anreizsysteme, einhergehend mit einem hohen Maß an Vertrauen, wird damit die Flexibilität der Organisation erhöht.

In der Praxis herrscht folgende Einschätzung über die Bedeutung der drei Koordinationsmechanismen, die als flache Hierarchien, soziale Netzwerke und Profit-Center-Organisation operationalisiert wurden (Abbildung 146).

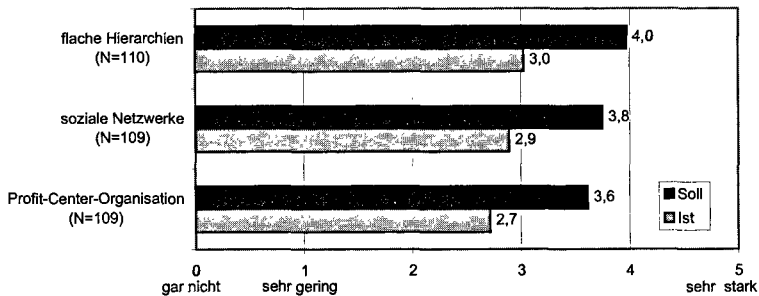


Abbildung 146: Ist- und Sollwerte der Variablen zu flachen Hierarchien, sozialen Netzwerken und Profit-Center-Organisationen⁷⁹⁴

Besonders die Variable flache Hierarchie ist in der Ist- und in der Sollsituation stark ausgeprägt. Auch die Variable soziale Netzwerke gefolgt von der Variablen Profit-Center-Organisation nimmt im Vergleich zur Istsituation stark zu, allerdings ist sie in der Sollsituation nicht von ganz so hoher Bedeutung wie die Variable flache Hierarchie. In der Praxis dominiert damit im Ist und auch im Soll immer noch die hierarchische Steuerung, allerdings unter deutlicher Betonung der Abflachung der Hierarchie.

5.2.3 Evaluation der Humanressourcen

Im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM können zur systematischen Bewertung der Humanressourcen – vor allem aus Sicht des TQM – Personalbeurteilungen und Mitarbeiterbefragungen unterschieden werden. Während die Personalbeurteilung sich auf einen einzelnen Mitarbeiter bezieht, wobei zwischen der klassischen Personalbeurteilung als Leistungsbewertung durch den Vorgesetzten, Kollegenbeurteilungen, Vorgesetztenbeurteilun-

⁷⁹⁴ Quelle: eigene Umfrage. N=109 bzw. 110. Frage: „Inwieweit sind die folgenden (Personal-)Managementinstrumente in Ihrem Unternehmen vorhanden (Ist) und inwieweit sollten sie in Ihrem Unternehmen vorhanden sein (Soll)?“

gen und Beurteilungen durch interne und externe Kunden unterschieden werden kann, steht bei der Mitarbeiterbefragung die Beurteilung der Organisation im Mittelpunkt. Dabei sind ebenfalls Rückschlüsse auf das Mitarbeiter-, Führungskräfte- Kollegenverhalten möglich. Kundenbefragungen erfassen die Einschätzung der (auch internen) Kunden über die Organisation und sind in diesem Zusammenhang auch als Erweiterung der Mitarbeiterbefragung zu verstehen (Abbildung 147):

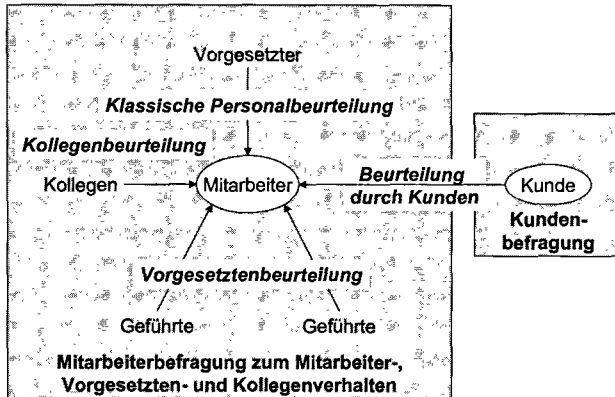


Abbildung 147: Systematisierung von Personalbeurteilung und Mitarbeiterbefragung⁷⁹⁵

Die Systeme der Personalbeurteilung und vor allem der Mitarbeiterbefragung wirken sich positiv auf die Partizipation der Mitarbeiter aus, indem die Mitarbeiter an den Belangen des Unternehmens beteiligt werden und das Gefühl bekommen, zu Wort zu kommen, was im Sinne eines TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM wünschenswert ist.

Auch das Self-Assessment beinhaltet je nach Form der Durchführung diese partizipative Komponente. Aufgrund seiner hohen Bedeutung im Rahmen des TQM wird es im Anschluß an die Personalbeurteilung und die Mitarbeiter- und Kundenbefragung diskutiert.⁷⁹⁶

⁷⁹⁵ Eigene Darstellung. Vgl. dazu auch die Systematik bei Wunderer 1997a, S. 362.

⁷⁹⁶ Vgl. Abschnitt 5.2.3.3.

5.2.3.1 Personalbeurteilung

Für die Gestaltung der Personalbeurteilung sollten zunächst die führungspolitischen Ziele im Vordergrund stehen, um ein mitunternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter zu fördern. Dies schließt natürlich nicht aus, daß die so gewonnenen Informationen auch für personalpolitische Entscheidungen genutzt werden können. Dabei wird die Personalbeurteilung von den Betroffenen vor allem dann akzeptiert, wenn diese als Führungshilfsmittel und zur Verbesserung der Zusammenarbeit und nicht als zentrales personalpolitisches Instrument konzipiert wurde.

Für das TQM-orientierte, mitunternehmerische HRM bietet sich zur umfassenden und differenzierten Beurteilung der Führungs- und Kooperationsbeziehungen die *360°-Beurteilung* an. Die Evaluation der Führungs- und Kooperationsbeziehungen liefert dabei Aufschluß über die Qualität der Zusammenarbeit sowie der Leistungen von Führenden und Geführten (Performance Measurement). Ziel des Verfahrens ist es, eine Informationsgrundlage zur konstruktiven partnerschaftlichen und erfolgreichen Gestaltung der Führungs- und Kooperationsbeziehung zu gewinnen. Das regelmäßige Feedback dient dabei nicht nur als Rückkopplung über den Führungs- und Kooperationserfolg, sondern auch zur informatorischen Grundlage für die Ausrichtung künftiger Handlungen.

Neben der traditionellen *Top-down-Beurteilung* durch den direkten Vorgesetzten, die als Leistungs-, Verhaltens- und Potentialbeurteilung ausgestaltet sein kann und auch eine *Selbstbeurteilung* des Mitarbeiters mit einschließen sollte,⁷⁹⁷ tritt bei der 360°-Beurteilung die *Vorgesetztenbeurteilung* „von unten“ hinzu, die als Instrument der systematisch, standardisierten Einschätzung des Vorgesetzten durch die ihm unterstellten Mitarbeiter verstanden wird. Darüber hinaus ergänzen *Kollegenbeurteilungen* die vertikalen Beurteilungen durch die Beurteilung der horizontalen Kooperationsbeziehungen. Letztlich kann auch noch eine *Kundenbeurteilung* hinzutreten, die Verhalten und Leistung des Mitarbeiters aus Sicht entlang der Wertschöpfungskette beschreibt.

Allerdings entfaltet die anspruchsvolle *360°-Beurteilung* ihr Wirkungspotential nur bei einem integrierten und konstruktiven Einsatz, der an eine zukunftsgerichtete Handhabung dieses Instruments gebunden ist.⁷⁹⁸ Eine entsprechende *Meß- und Evaluationskultur* ist daher eine wesentliche Voraussetzung für einen erfolgreichen Einsatz.

Dabei ist auch darauf hinzuweisen, daß mit zunehmender Enthierarchisierung des Unternehmens, die Unterscheidung von „von oben“, „von unten“ und „lateral“ im TQM-orientierten

⁷⁹⁷ Vgl. Hilb 1997, S. 82.

⁷⁹⁸ Vgl. dazu Abschnitt 3.3.2.5. Vgl. auch Antonioni 1996.

tierten, mitunternehmerischen HRM insofern relativiert wird, da mit dem zunehmenden Wandel der Organisation und der fortlaufenden Rekonfiguration von Projektteams, dieselben Mitarbeiter einmal als Projektkoordinatoren, einmal als Projektmitglieder und einmal als Kunden bewerten und bewertet werden. Die hierarchisch konstruierte Bewertung des Führungserfolgs wird damit im Extremfall durch ein weit gefaßtes Netz von Kundenbeziehungen und -beurteilungen ersetzt.

Bei der 360°-Beurteilung bestehen jedoch folgende Schwierigkeiten, die vor allem eine personalpolitische Weiterverwendung der Beurteilungen einschränken:

Beurteiler	Problemfeld
Untergebene	<ul style="list-style-type: none"> - Ablehnung der Manager gegenüber Vorgesetztenbeurteilungen - Vorbehalte der Untergebenen aufgrund mangelnder Anonymität - Zynismus der Untergebenen, daß ihre Beurteilung das Verhalten ihres Vorgesetzten tatsächlich verändern wird
Kollegen innerhalb der eigenen Arbeitsgruppe/Abteilung	<ul style="list-style-type: none"> - Allgemeiner Widerstand dagegen, daß Beurteilungen nicht mehr ausschließlich durch den Vorgesetzten erfolgen - Angst, daß die Kollegialität in der Gruppe leidet
Interner Kunde einer anderen Arbeitsgruppe/Abteilung	<ul style="list-style-type: none"> - Interne Abteilungen verstehen andere Abteilungen häufig nicht als ihre Kunden - Gefestigte Vorstellung, daß Beurteilungen eine abteilungsinterne und nicht abteilungsexterne Angelegenheit sind
Externer Kunde	<ul style="list-style-type: none"> - Schwierigkeit, die Beurteilungen auf den individuellen Mitarbeiter zu beziehen - Schwierigkeit der Bestimmung, wie viele Mitarbeiter für einen Kunden verantwortlich sind und dementsprechend Feedback erhalten sollten

Abbildung 148: Problemfelder bei einer 360°-Beurteilung⁷⁹⁹

Daher bietet es sich für eine TQM-orientierte, mitunternehmerische Personalbeurteilung an, diese in Form eines kooperativ gestalteten Gesprächs zwischen Beurteiler und zu Beurteilendem durchzuführen. Durch wechselseitiges Feedback wird einerseits die konstruktive Kommunikation erhöht, andererseits werden dem Mitarbeiter und seinem Gesprächspartner konkrete Anhaltspunkte zur gemeinsamen Verbesserung ihrer Zusammenarbeit geliefert.⁸⁰⁰ Damit werden vor allem zwei führungspolitische Ziele verfolgt:

1. Feedback für den Mitarbeiter über dessen Leistungsverhalten und -ergebnisse,
2. Feedback für den Beurteiler über die momentane Leistungssituation des Mitarbeiters und die Qualität seines eigenen Kooperationsverhaltens.⁸⁰¹

⁷⁹⁹ Vgl. Waldman/Bowen 1998, S. 119.

⁸⁰⁰ Vgl. Bechinie 1992, S. 490 ff.; Gerpott 1992, S. 211 ff.; Wunderer 1997a, S. 322 ff.

⁸⁰¹ Vgl. Domsch 1992, S. 256 ff.

Dabei gehört es besonders zum Mitunternehmertum *selbst Feedback* zu suchen, da die erhöhte Selbststeuerung ein häufiges Abgleichen zwischen Selbstbild und Fremdbild erfordert, um unerwünschte kognitive Dissonanzen zu verringern. Entsprechend zeichnen sich solche Feedbackgespräche – auch im Rahmen von Mitarbeitergesprächen – durch ihren starken informellen Charakter bei einem hohen Eingehen auf den Feedback suchenden Mitarbeiter aus.⁸⁰²

Die Auswahl der *Beurteilungskriterien* muß eng auf den Berurteilten- und Beurteilerkreis abgestimmt sein. Grundsätzlich lassen sich drei Kriterienarten unterscheiden, die sich auch für die Beurteilung TQM-orientierten, mitunternehmerischen Handelns eignen:⁸⁰³

- personale *Eigenschaftskriterien*
- aufgabenbezogene *Verhaltenskriterien*
- leistungsbezogene *Ergebniskriterien*

In einem führungspolitisch konzipierten, TQM-orientierten, mitunternehmerischen Personalbeurteilungssystem sollte auf vage Eigenschaftskriterien verzichtet werden, da nur mitunternehmerisches Verhalten und entsprechende Ergebnisse relevant sind. Aufgabenbezogene Verhaltenskriterien erfordern eine Arbeitsanalyse, die zum Teil sehr aufwendig sein kann. Bei ergebnisorientierten Ansätzen werden die Zielkriterien in einem kaskadenförmigen Prozeß aus den Organisationszielen herausgearbeitet. Derartige Kriterien sind ein zentraler Bestandteil des Management-by-Objectives und von Profit-Center-Organisationsformen, da sie eine hohe ökonomische Relevanz aufweisen und sich gut in das Controlling-System integrieren lassen. Allerdings sind sie zur Verhaltenssteuerung weniger geeignet. Daher ist entsprechend eine Kombination von verhaltens- und ergebnisorientierten Kriterieninhalten zu empfehlen.

So empfiehlt Gerig folgende Verhaltens- und Ergebniskriterien für die Operationalisierung mitunternehmerischen Verhaltens über die von ihm verwendeten Schlüsselqualifikationen Innovations-, Management- und Sozialkompetenz:⁸⁰⁴

⁸⁰² Vgl. auch Neumann 1995, S. 216 ff.

⁸⁰³ Vgl. Lueger 1993, S. 31 f.; Wunderer 1997a, S. 241; Becker 1998, S. 260 f.; Gerig 1998, S. 170 ff.

⁸⁰⁴ Vgl. auch Dörig 1994.

Verhaltenskriterien	Ergebniskriterien
Innovationskompetenz	
<ul style="list-style-type: none"> - Suchen und Aufgreifen neuer Ideen - sich freien Handlungsspielraum verschaffen und sichern - sich ergebnis- und vorwärtsorientiert an der Umsetzung beteiligen - andere begeistern und von den Vorteilen des eigenen Handlungszieles überzeugen - neues Wissen im Aufgabenbereich umsetzen - sich gegenüber Neuem offen zeigen - flexibles Reagieren und Anpassen - Festhalten am Handlungsziel trotz Hindernissen 	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl entwickelter und umgesetzter Ideen - geringere Unfallhäufigkeit und Fluktuationsrate - Anzahl neuer Produkte und Dienstleistungen - Anzahl der Verbesserungsvorschläge - realisierte Kostensenkungen in der Produktion - Verkürzung der Durchlaufzeiten - Zuwachs an Fähigkeiten und Leistungsbereitschaft - übertroffene Absatzgrößen und Umsatzziele - durch Innovationen bewirkte Erhöhung der Kundenzufriedenheit
Managementkompetenz	
<ul style="list-style-type: none"> - Anwendung von Managementmethoden bei der Planung und Beschlußfassung - systematische Planung und Organisation der eigenen Arbeit - Antizipation der Argumente potentieller Widersacher bei der Umsetzung - Ausnutzung der Informationstechnologie und des Leistungsvorteils der Gruppe - unaufgeforderte Versorgung der eigenen Sponsoren mit Informationen 	<ul style="list-style-type: none"> - Effizienzsteigerung und realisiertes Einsparungspotential - Beschleunigung von Abläufen - effizient durchgeführte Besprechungen - Qualität des erarbeiteten Konzeptes mit verbundenen Projektzielen und Vorgehensplänen - Pünktlichkeit bei der Erledigung von Aufträgen - Vorgabe persönlicher Leistungsziele
Sozialkompetenz	
<ul style="list-style-type: none"> - sich die Ideen anderer anhören und auf Bedenken eingehen - die Äußerungen anderer kommentieren und dabei auch konstruktiv-kritische Bemerkungen anbringen - sich in einem Team kooperativ verhalten - eigene Ideen gegenüber dem Vorgesetzten zielbewußt und bestimmt vertreten - trotz Widerstand anderer an Handlungsabsichten festhalten - aktive Beteiligung an Konfliktlösungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Zufriedenheit der Mitarbeiter, Vorgesetzten, Kollegen und Kunden mit der sozialen Situation und dem sozialen Ergebnis einer Verhandlungssituation - Häufigkeit der freiwilligen und selbstinitiierten Unterstützung anderer - Häufigkeit der Parteinahmen für andere - Anzahl der persönlichen Kontakte und Umfang des persönlichen Netzwerkes - Wertschätzung durch andere - Beiträge zur Lösung von Konflikten

Abbildung 149: Verhaltens- und Ergebniskriterien für mitunternehmerisches Verhalten⁸⁰⁵

Für eine personalpolitische Analyse bietet sich hier auch die Verwendung des bereits vorgestellten Portfolios der Mitunternehmerkompetenz an.⁸⁰⁶

⁸⁰⁵ Vgl. Gerig 1998, S. 335 ff.

⁸⁰⁶ Vgl. Abbildung 21 und Abbildung 76.

Die *Grenzen* der Personalbeurteilung im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM werden durch das *Spannungsfeld zwischen Kooperation und Konkurrenz* bestimmt. Innerhalb dieses Spannungsfeldes konkurrieren die Mitarbeiter folglich, ohne dabei konkurrenz bzw. unkooperativ erscheinen zu dürfen. Sie konkurrieren damit auch hinsichtlich ihres Kooperationsverhaltens. Eine (auch flache) Hierarchiepyramide begünstigt strukturell diesen Wettbewerb unter den Mitarbeitern,⁸⁰⁷ wenn das Unternehmen nicht gleichzeitig stark quantitativ wächst. Entsprechend wird Kooperation auch durch ein starkes Unternehmenswachstum begünstigt. Allerdings sprechen einige Argumente auch bei geringem Unternehmenswachstum für die Überwindung dieses Spannungsfelds:

1. Zunächst führt eine Abflachung der Hierarchie zwar zu einer erhöhten Konkurrenz, da aufgrund der erhöhten Leitungsspannen mehr Mitarbeiter um die nächste Hierarchiestufe konkurrieren. Durch die Abflachung der Hierarchie wird gleichzeitig die laterale Kooperation im Vergleich zur Konkurrenz wichtiger, da laterale Konflikte nicht mehr im gleichem Maß hierarchisch gelöst werden können. Hier sind die Kooperationspartner vor allem an einer gegenseitigen Win-Win-Situation interessiert.⁸⁰⁸ Dieses Verhalten kann zusätzlich auch durch eine transformationale Führung unterstützt werden.
2. Auch führt die Abflachung der Hierarchie in Verbindung mit einer umfassenden 360°-Beurteilung zu einer geringeren Bedeutung der hierarchischen Top-down-Beurteilung, wodurch die Vortäuschung von Kooperationsfähigkeit (vor allem gegenüber dem hierarchischen Beurteiler) an Bedeutung verliert.

Ein weiteres Problemfeld ergibt sich aus der *Skalierung der Bewertung* bei der Leistungsbeurteilung. Generell ergibt sich meist die Tendenz, daß über mehrere Beurteilungsperioden hinweg das Durchschnittsniveau ansteigt, wodurch der Differenzierungsspielraum für gute Leistungen eingeengt wird. In einem solchen Fall ist die Skalierung zu überprüfen und vor allem erneut mit Deutlichkeit zu kommunizieren. Ansonsten besteht die Gefahr, daß mit Verweis auf andere Abteilungen dem alten Bewertungsschema weiterhin gefolgt wird.

Ebenfalls muß für nachfolgende personalpolitische Entscheidungen, wie die Erfolgsbeteiligung oder die Führungskräfteentwicklung, versucht werden, die unterschiedlichen Bewertungsniveaus zwischen verschiedenen Beurteilern zu kompensieren, da andernfalls ein Anreiz zu einer insgesamt besseren Bewertung gegeben würde. Dabei ist auch darauf zu achten, daß möglichst die gesamte Beurteilungsskala ausgeschöpft wird, um eine Aussagegelogigkeit durch die „Tendenz zur Mitte“ zu vermeiden.

⁸⁰⁷ Vgl. Sprenger 1995a, S. 226 ff.

⁸⁰⁸ Vgl. Nalebuff/Brandenburger 1996.

Ein anderes Problemfeld sind *mikropolitische Überlegungen*, die den Beurteiler aufgrund kooperationsstrategischer Argumente zu einer zu guten Bewertung veranlassen. Eine 360°-Beurteilung wirkt solchen einseitigen Abstimmungsstrategien tendenziell entgegen, da durch starke Inkonsistenzen hervortreten würden und somit die Beurteiler im vorhinein objektiver beurteilen.

Folgt man diesen Handlungsempfehlungen, dann lassen sich nachfolgende Probleme erfolgreich vermeiden, die das Vertrauen in das Bewertungssystem stören und damit einer TQM-orientierten, mitunternehmerischen Kultur widersprechen (Abbildung 150):⁸⁰⁹

- „Managers are afraid to give experienced people a 1,2, or 3 rating. It’s easier to give everyone a 4 and give new people a 3.“
- „I could walk on water an spit gold quarters and my supervisor wouldn’t give me a 5; he never got a 5 so why should I get one?“
- „There is no way to get rid of the dead wood. They just hang in there with 3-ratings and no one will move on them. Marginal people are draining our strength.“
- „Tell me this, how in the world can 83 % of the people be exceeding job expectations while in the company, as a whole, is doing juts average? It doesn’t make any sense.“
- „I’m the one who carries this department, and yet I get the same increase as everyone else. It’s just not fair.“
- „How can I rate my people objectively when the other directors are giving all their people 4s? A 3 isn’t acceptable. I wouldn’t mind if everyone played by the same rules, but they don’t“
- „I’ll be honest. It’s getting to the point where some of the best people are going to walk out of here unless they get recognized and rewarded properly. Now, who do you want to do the walking? Your best people or your worst?“

Abbildung 150: Auszüge aus Mitarbeiterinterviews über die Leistungsbeurteilung und das Erfolgsbeteiligungsprogramm⁸¹⁰

5.2.3.2 Mitarbeiter- und Kundenbefragung

Auf die weitläufige Verbreitung der Mitarbeiterbefragung in den 90er Jahren hatte TQM einen großen Einfluß.⁸¹¹ Neben der systematischen Beurteilung von Wertschöpfungsketten, der Kundenzufriedenheit und dem Service von indirekten Abteilungen wurde grundsätzlich der Wert von Datenerhebungen im allgemeinen und von weichen, qualitativen Faktoren im besonderen höher eingeschätzt. Um die Qualität des Managements und der Veränderungsprozesse durch die internen Kunden einer Organisation zu bewerten, sind systematische Mitarbeiterumfragen besonders geeignet. Dies zeigt sich auch in der Konzeption des

⁸⁰⁹ Vgl. auch Crisand/Stephan 1994, S. 29 ff.

⁸¹⁰ Vgl. Bruns 1992, S. 39.

⁸¹¹ Vgl. Borg/Bergermaier 1995; Borg 1995.

EFQM-Modells, das systematische Mitarbeiterumfragen fordert.⁸¹² Dabei können neben internen auch externe Kunden befragt werden.

Die (meist anonyme) Mitarbeiterbefragung ergänzt die individuelle Personalbeurteilung auf der Organisationsebene. Im Vergleich zum persönlichen Beurteilungsgespräch, bei dem die Beurteilung der partnerschaftlichen Beziehung und damit die Subjektivität der Beteiligten im Vordergrund steht, ergibt sich hier die Möglichkeit einer *objektivierten* Kritik, da direkte negative Sanktionen aufgrund einseitiger Machtkonstellationen ausgeschlossen werden. Insbesondere die Überprüfung der Konsistenz zwischen beiden Erhebungsformen kann aufschlußreiche Erkenntnisse zur *Offenheit der Unternehmenskultur* ergeben. Dabei ist die Mitarbeiterbefragung durch zwei zentrale Funktionen gekennzeichnet:⁸¹³

1. *Diagnoseinstrument*: Hier werden durch die Mitarbeiterbefragung Informationen über die Zufriedenheit, Einstellungen und Meinungen der Mitarbeiter gewonnen, die zur Diagnose und Evaluation der gegenwärtigen Situation, von Veränderungen und Entwicklungen und zur Beurteilung von Maßnahmen und Instrumenten dienen können. Allerdings können die Problemfelder und Ergebnisse aus den Mitarbeiterbefragungen häufig schon im Vorfeld erkannt werden, und für die konkrete Maßnahmenplanung ergeben sich meist wenig Anhaltspunkte, da die Ergebnisse von Fragebogenverfahren in der Regel zu unspezifisch sind, um direkte Verbesserungen abzuleiten.
2. *Instrument der sozialen Intervention*: Die Mitarbeiterbefragung ist per se ein gestalterischer Eingriff in die Organisation, auf welche die Mitarbeiter reagieren. Diese Funktion wird in der Literatur als auch in der Praxis häufig unterschätzt, da hier der Erkenntnisgewinn aus den Befragungen in den Vordergrund gestellt wird. Gerade hier ergeben sich jedoch positive Wirkungen für die Organisationsentwicklung.

Stellt man also die Einbindungsfunktion von Mitarbeiterbefragungen in den Vordergrund, indem den Organisationsmitgliedern Veränderungsbereitschaft signalisiert und damit Handlungsdruck ausgelöst wird, dann sind Mitarbeiterumfragen für ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM von hoher Bedeutung, indem sie die Selbstorganisation fremdgesteuert begünstigen. Für die Einbindungsfunktion ist es dabei wichtig, daß in der Befragung auf die spezifische Situation der Befragten eingegangen wird, so daß zumindest auch ein abteilungsspezifischer Umfrageteil erfolgen sollte.

Allerdings kann die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen auch zu einer Verschlechterung der Arbeitszufriedenheit führen, wenn resignative Zufriedenheit in konstruktive Unzu-

⁸¹² Vgl. EFQM 1997.

⁸¹³ Vgl. Borg 1995; Borg/Bergermaier 1995; Domsch/Schneble 1995.

friedenheit übergeht. Zur Förderung einer offenen Kommunikation sind Mitarbeiterumfragen jedoch in jedem Fall wünschenswert. Mitarbeiterbefragungen sind daher im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM auch als Bestandteil von Organisationsentwicklungsprozessen zu verstehen und zu konzipieren.⁸¹⁴

Bei (externen) Kundenumfragen steht die Diagnosefunktion im Vordergrund, um eine spezifische Beurteilung aus Sicht des Kunden zu erhalten. Aber auch die Interaktionsfunktion darf nicht unterschätzt werden, wodurch die Kundenbeziehung ebenfalls verbessert werden kann.

- *Beispiel Schweizerischer Bankverein AG*

Der Schweizerische Bankverein AG (jetzt UBS AG) führte 1996 eine Befragung der internen Kunden des Geschäftsbereichs Logistik durch, zu dem auch die Personalabteilung zählt. Insgesamt wurden dazu ca. 60.000 Fragebogen in 250 Varianten an interne Kunden versandt. Dabei wurde ein Kundenfeedback zu den Dienstleistungen und Servicedimensionen, jeweils in den Dimensionen Wichtigkeit und Zufriedenheit erhoben (Abbildung 151):

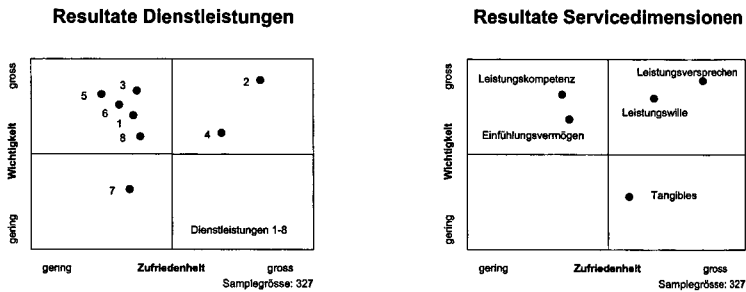


Abbildung 151: Ergebnisse der Kundenbefragung zu den Dienstleistungen und zur Servicedimension der Personalabteilung⁸¹⁵

Interessant ist hier anzumerken, daß die „greifbaren“ Tangibles der Personalabteilung beim Schweizerischen Bankverein in ihrer Bedeutung relativ gering eingeschätzt werden. Insofern ist das Verhalten des Interaktionspartner aus Kundensicht hier wichtiger als das Ergebnis, so daß auch für das Mitunternehmertum nicht nur ergebnisbezogene Größen zu erfassen sind.

⁸¹⁴ Vgl. Drake 1991; Borg 1995; Borg/Bergermaier 1995; Domsch/Siemers 1995; Ganserer/Große-Peclum 1995; Pobel/Müller 1995.

⁸¹⁵ Quelle: Schweizerischer Bankverein.

Die Beurteilung der Dienstleistungen aus Kundensicht ist zum Teil mit Schwierigkeiten verbunden. So machte der Schweizerische Bankverein folgende Erfahrungen (Abbildung 152).

- wissenschaftlicher Ansatz (Modell der Servicequalität)⁸¹⁶ versus Einfachheit der Befragung
- Schwierigkeiten bei der Kundendefinition seitens des Dienstleistungserbringers
- Kundenselektion technisch höchst komplex
- Identifizierte interne Kunden beurteilen sich selber grundsätzlich (noch) nicht als solche bzw. erkennen sich nicht
- Definierte interne Kunden (oder deren Vorgesetzte) sehen sich außerstande, eine Beurteilung abzugeben

Abbildung 152: Erfahrung bei der Erhebung der Dienstleistungsqualität beim Schweizerischen Bankverein 1996⁸¹⁷

5.2.3.3 Self-Assessment

Im Rahmen eines TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM bietet es sich an, ein Self-Assessment mit Hilfe des EFQM-Modells durchzuführen. Dazu ist das EFQM-Modell im Detail insbesondere um mitunternehmerische Elemente zu erweitern.⁸¹⁸ Dabei eignet sich das EFQM-Modell auch deshalb für ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM, weil durch den Ansatz des Self-Assessments das Selbstcontrolling über eine gesteigerte Selbst- und Mitverantwortung unterstützt wird.

Für die Anwendung des EFQM-Modells im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM sind die *personalmanagementspezifischen Elemente des EFQM-Modells* zu analysieren. Im einzelnen sind dies die Komponenten Führung, Strategie & Politik, Mitarbeiterorientierung, Prozesse und Mitarbeiterzufriedenheit. Dabei ist insbesondere auch die Organisationsentwicklung zu unterstützen, indem möglichst viele Mitarbeiter einzubinden sind.⁸¹⁹

⁸¹⁶ Vgl. Abbildung 86.

⁸¹⁷ Quelle: Schweizerischer Bankverein.

⁸¹⁸ Im Rahmen eines TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM können auch andere Bewertungsmodelle wie die Balanced Scorecard von Kaplan/Norton (1996) oder das Business-Excellence-Modell von Wunderer (1997c) verwendet werden. Allerdings ist hier kritisch anzumerken, daß weder das Self-Assessment noch das EFQM-Modell nach der empirischen Untersuchung in dieser Arbeit eine starke Bedeutung in der Praxis haben. Vgl. Kapitel 4.

⁸¹⁹ Ergänzend kann das EFQM-Modell auch nur auf das Wertschöpfungscenter-Personal bezogen werden, wobei dann alle Elemente des EFQM-Modells berücksichtigt werden müssen. Diese Anwendung entspricht dem mitunternehmerischen Segmentierungsprinzip. Vgl. auch Wunderer/Gerig/Hauser 1997, S. 97 ff.; Meier 1997, S. 234 ff.; Rüegg 1997, S. 194 ff.

- *Führung*

Eine bedeutende Komponente im Modell der EFQM ist die „*Führung*“. Sie beinhaltet vor allem das Engagement des Top-Managements und der Führungskräfte im Führungsprozeß. Dabei wird sowohl die strukturelle Seite z.B. über die Bereitstellung geeigneter Ressourcen als auch die interaktionelle Seite der Führung z.B. über das Vorbildverhalten der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern angesprochen.

Auf der strukturellen Seite erfolgt die Unterstützung der Führung durch den Handlungs- und Gestaltungsfreiraum, innerhalb dessen die Führungskräfte führen können, als auch durch spezifische Personalmanagementmaßnahmen, auf die im Kriterium der „Mitarbeiterorientierung“ eingegangen wird.⁸²⁰ Sind z.B. Führungsgrundsätze als unternehmensweit verpflichtende Regelungen so eng fixiert, daß dadurch der Handlungsspielraum der Mitarbeiter künstlich eingeengt wird, dann kann die Führungskraft auch nicht ihre Mitarbeiter zu mitunternehmerisches Handeln leiten, ohne gegen die Unternehmensverfassung und damit gegen die geteilte Führungskultur zu verstoßen.⁸²¹

Auf der interaktionellen Seite ist dazu die vorbildhafte Einflußnahme der Führungskräfte auf die Mitarbeiter zu erfassen, z.B. über Empowerment, Vorbildfunktion, Offenheit der Kommunikation und Beteiligung an den Ergebnissen. Dabei bieten sich als Meßinstrumente die 360°-Beurteilung einschließlich Feedbackgesprächen an, die durch die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen zu ergänzen sind.

- *Politik & Strategie*

Im Kriterium „*Politik & Strategie*“ wird die adäquate Ausgestaltung von Politik und Strategie für eine dauerhafte und erfolgreiche Verankerung einer umfassenden Qualität betrachtet. Dazu ist das Leitbild, die Strategie und das Wertesystem zu analysieren. Politik & Strategie sind mit dem Spektrum des Personalmanagements eng verbunden, da sie strukturelle Rahmenbedingungen für das Personalmanagement bilden. Für das TQM-orientierte, mitunternehmerische HRM ist hier die Art und Weise relevant, wie Politik & Strategie bestimmt, realisiert, kommuniziert, aktualisiert und verbessert werden. Damit wird der Legitimations- und Ordnungsrahmen für das Personalmanagement evaluiert. Da Politik & Strategie in der Regel mittel- bis langfristig ausgerichtet sind und weil das Wertesystem als Unternehmenskultur nur schwer zu beeinflussen ist, muß hier auch gerade die Kommunikation und die

⁸²⁰ Bei der „Mitarbeiterorientierung“ geht es jedoch vor allem um die personalwirtschaftsbezogenen prozessualen und instrumentalen Aspekte der strukturellen Führung, während bei der „Führung“ neben der interaktionellen Führung eher die unternehmensbezogenen Aspekte der strukturellen Führung betrachtet werden.

Umsetzung sowie die entsprechende Abstimmung der Personalmanagementmaßnahmen und -instrumente in bezug auf TQM und Mitunternehmertum evaluiert werden.

- *Mitarbeiterorientierung*

Die Komponente der „*Mitarbeiterorientierung*“ betrifft den Umgang des Unternehmens mit seinen Mitarbeitern.⁸²² Im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM sind dazu ausgehend von der Unternehmenspolitik und -strategie die Mitarbeiter einerseits umfassend über die Personalplanung zu informieren, andererseits sind auch die Mitarbeiterbedürfnisse direkt in die Planung mit einzubeziehen. Dazu ist auch das Prinzip der Selbstselektion aus Sicht des Mitunternehmertums zu begünstigen.

Voraussetzung dafür ist ein effektives Personalbeurteilungssystem zur Identifikation der Fähigkeiten und des Fähigkeitspotentials der Mitarbeiter. Die Erkenntnisse aus der Personalbeurteilung bilden dann die Grundlage für weitere Personalmanagementmaßnahmen, wie die fähigkeits- und leistungsorientierte Personalthonorierung und die Auswahl und Entwicklung der Mitarbeiter. Für die Leistungsbeurteilung werden neben Individual- auch Gruppenziele vereinbart. Entwicklungsmaßnahmen des Humanpotentials werden im EFQM-Modell beispielsweise in der Förderung von Kreativität und Innovativität – einer mitunternehmerischen Schlüsselqualifikation – gesehen.

Um die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, den Produkten oder der Arbeitsaufgabe zu erhöhen und damit die Beteiligung der Mitarbeiter am Prozeß der kontinuierlichen Verbesserung zu fördern, setzt die Mitarbeiterorientierung neben einem geeigneten Anreizsystem auf die Förderung der Mitarbeiter zu selbständigem Handeln.

Im EFQM-Modell wird weiterhin Management-by-Objectives durch Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung betont. Zwischen Führungskräften und Mitarbeitern werden wertschöpfungsorientierte Leistungsziele vereinbart, laufend kontrolliert und gegebenenfalls angepaßt. Dabei wird auch die Rolle der Kommunikation für eine erfolgreiche Mitarbeiterorientierung betont, die einen wechselseitigen Informationsfluß zwischen Mitarbeitern, Kollegen und Führungskräften fordert. Entsprechend ist auch der Kommunikationsfluß regelmäßig zu evaluieren und zu verbessern.

⁸²¹ Vgl. EFQM 1997.

⁸²² Diese Komponente kann man auch zutreffender Personalmanagement oder Humanressourcenmanagement nennen.

- *Prozesse*

Das Kriterium „*Prozesse*“ beschränkt sich auf solche Prozesse, die eine Schlüsselrolle bei der Sicherung kritischer Erfolgsfaktoren haben und als „wertschöpfend“ angesehen werden. Darunter werden vor allem die Prozesse verstanden, die eng mit der Leistungserstellung des Unternehmens verbunden sind.

Obleich nicht explizit genannt, können auch die Prozesse des Personalmanagements als erfolgskritische Prozesse verstanden werden. Für das TQM-orientierte, mitunternehmerische HRM sind die Prozesse Personalgewinnung, -honorierung und Personalentwicklung besonders geeignet.⁸²³ Dabei geht es im EFQM-Modell nicht nur um die Evaluation, Dokumentation und systematische Führung der Prozesse, sondern auch um deren kontinuierliche Überprüfung und Verbesserung zur Förderung des Mitunternehmertums. Dazu gehört auch, wie Innovationen und Kreativität initiiert und die Prozeßveränderungen evaluiert und implementiert werden.

Eine systematische Prozeßführung erfordert die Bestimmung von Prozeßverantwortlichen, die die Identifikation, Überprüfung und ständige Verbesserung gewährleisten müssen. Bei diesen liegt die Verantwortung für den Prozeß, die auch die Prozeßkenngrößen und ihrer Veränderungen miteinschließt. Betrachtet man z.B. die Prozesse Personalgewinnung, -honorierung und Personalentwicklung, dann lassen sich neben Aussagen zur Prozeßeffizienz auch differenzierte Aussagen zur Leistungsfähigkeit und zum Leistungspotential der Humanressourcen machen.

- *Mitarbeiterzufriedenheit*

Die Komponente „*Mitarbeiterzufriedenheit*“ ist eine der vier Ergebniskomponenten. Sie bezieht sich explizit auf das Personalmanagement und zwar auf zwei Betrachtungsebenen:

Die erste beinhaltet Merkmale, die einer direkten Beurteilung durch die Mitarbeiter unterzogen werden können und sollen. Dabei unterscheidet das Modell zwischen Motivationsfaktoren, wie Mitarbeiterbeteiligung, Karrierechancen oder Leistungsanerkennung, und Zufriedenheitsfaktoren, wie Beschäftigungsbedingungen, Entlohnungssystem oder das Arbeitsumfeld.

Die zweite Ebene beurteilt die Entwicklung zusätzlicher, meist indirekter Meßgrößen. Hier nennt das EFQM-Modell beispielsweise Indikatoren wie Schulungs- und Weiterbildungsniveau, Personalfuktuation oder Inanspruchnahme betrieblicher Leistungen.

⁸²³ Vgl. Wunderer/Gerig/Hauser 1997 und die dort enthaltenden Praxisbeiträge.

Die vom EFQM-Modell unter „Mitarbeiterzufriedenheit“ genannten Merkmale decken ein breites Spektrum von Personalmanagementfunktionen ab. So reichen die Merkmale vom Personaleinsatzmanagement und Ergonomie (Gesundheits- und Sicherheitsvorkehrungen und Arbeitsunfallhäufigkeit) über Personalentwicklung (Karrierechancen und Laufbahnentwicklung) bis zur Mitarbeiterführung in struktureller (Daseinszweck, Wertesystem, Leitbild und Strategie) und interaktioneller (Führungsstil) Hinsicht.

Für die Bewertung der „Mitarbeiterzufriedenheit“ sind das Niveau und die Entwicklung der Mitarbeiterzufriedenheit sowie der Umfang der relevanten, erhobenen Ergebnisvariablen mit einzubeziehen. Auf der Ergebnisseite des Personalmanagements ist beim EFQM-Modell mit differenzierten Indikatoren für die Zufriedenheit und die Motivation ein hoher Detaillierungsgrad vorhanden. Dabei fordert es die Bewertung gerade auch aus Sicht der betroffenen Stakeholder und nicht nur der Führungskräfte, was auch dem Mitunternehmertum entspricht.

- *Zusammenfassung*

Für ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM eignet sich das EFQM-Modell gut zur Evaluation der Humanressourcen. Dabei erfolgt einerseits die Anwendung von TQM für das Personalmanagement, andererseits läßt sich das Mitunternehmertum gut integrieren.

Allerdings legt das EFQM-Modell großen Wert auf die Dokumentation der relevanten Vorgehensweisen und Ergebnisse in allen Kriterien, was gerade in Klein- und Mittelunternehmen oder kleineren Geschäftseinheiten von Großunternehmen zu einer unnötigen Formalisierung führen kann und aus Sicht des Mitunternehmertums zu kritisieren ist.⁸²⁴ Auch das vereinfachte Modell der EFQM für Klein- und Mittelunternehmen beinhaltet diese Schwäche.

Für ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM ist daher die Dokumentation des Self-Assessments im Vergleich zu den Aspekten der Organisationsentwicklung nur von geringer Bedeutung. Daher sind bei der Durchführung eines Self-Assessments möglichst viele Mitarbeiter einzubinden.

5.2.3.4 Zwischenfazit

Ausgangspunkt der TQM-orientierten, mitunternehmerischen Personalbeurteilung ist die 360°-Beurteilung, die auch mit einer entsprechenden Evaluationskultur einhergeht. Im Ver-

⁸²⁴ Vgl. Wunderer/Gerig/Hauser 1997, S. 57 f.

gleich zur klassischen Personalbeurteilung gewinnen dabei vor allem Vorgesetzten- und Kollegenbeurteilungen in einem kooperativ gestalteten Gespräch an Bedeutung.

Mitarbeiterbefragungen sind in einem integrierten Konzept des TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM ebenfalls ein wichtiges Element. Einerseits ist dabei die Messung von Ergebnissen relevant, andererseits die Einbindungsfunktion. Gleiches gilt auch für Kundenbefragungen, bei denen die Diagnosefunktion meist stärker betont wird. Aber auch hier ist die Einbindungsfunktion nicht zu vernachlässigen.

Das Self-Assessment kann die Evaluation der Organisation und die Organisationsentwicklung ebenfalls unterstützen, wobei besonders auch mitunternehmerische Elemente in ein Assessment zu integrieren sind. Aufgrund des relativ hohen Aufwands bei der Einbindung möglichst vieler Mitarbeiter, sind diesem Instrument jedoch auch Grenzen gesetzt.

In der Praxis liegt folgende Einschätzung zur Evaluation der Humanressourcen vor (Abbildung 153).

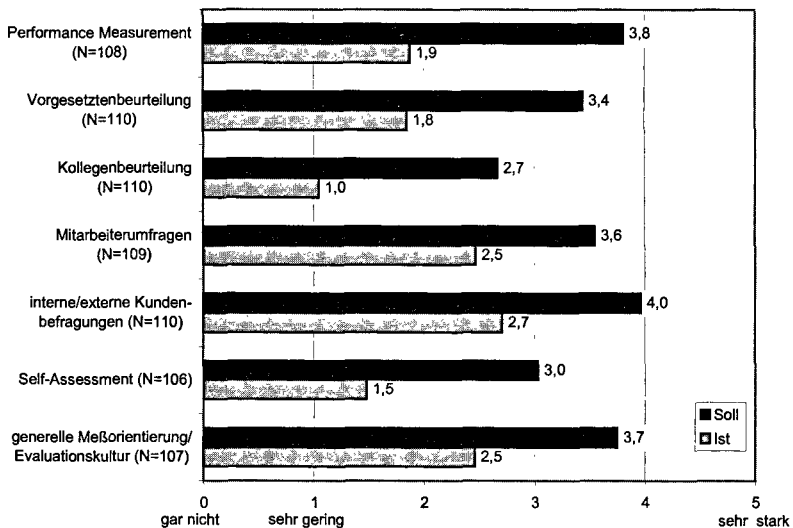


Abbildung 153: Ist- und Sollwerte der Variablen zur Evaluation der Humanressourcen⁸²⁵

⁸²⁵ Quelle: eigene Umfrage. N=106, 108, 109 bzw. 110. Frage: Inwieweit sind die folgenden (Personal-)Managementinstrumente in Ihrem Unternehmen vorhanden (Ist) und inwieweit sollten sie in Ihrem Unternehmen vorhanden sein (Soll)?

Die drei abgefragten Variablen „Performance Measurement“, „Vorgesetzten-“ und „Kollegenbeurteilung“ der Personalbeurteilung haben im Ist nur eine geringe Bedeutung in der Praxis.⁸²⁶ Im Soll nimmt vor allem die Bedeutung des Performance Measurements zu, deren Bedeutung knapp hinter den Kundenbefragungen liegt. Im Vergleich dazu weisen Mitarbeiterumfragen und noch stärker Kundenbefragungen eine hohe Bedeutung im Ist und im Soll auf. Das Self-Assessment ist dagegen (ähnlich wie die Kollegenbeurteilung) im Ist und Soll nur von geringer Bedeutung.

Vergleichsweise stark wird dagegen die generelle Meßorientierung bzw. die Evaluationskultur in der Praxis eingeschätzt. Insbesondere die geringe Verbreitung der bottom-up und horizontalen Beurteilungselemente bei der 360°-Beurteilung entsprechen damit sowohl im Ist als auch im Soll der starken Einschätzung der Evaluationskultur nur bedingt.

In der Praxis werden damit Vorgesetzten- und Kollegenbeurteilungen in geringerem Maße eingesetzt als dies für ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM – gerade auch im Vergleich mit Mitarbeiter- und Kundenbefragungen – sinnvoll erscheint. Hier ist in der Praxis eine stärkere Anwendung des Performance Measurements als 360°-Beurteilungen zu empfehlen, die natürlich mit einer entsprechenden Kooperations- und Evaluationskultur einhergehen muß.

5.2.4 Personalentwicklung

Ausgehend von den drei mitunternehmerischen Schlüsselkompetenzen Problemlösungs-Umsetzungs- und Sozialkompetenz läßt sich im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM auch eine entsprechende Personalentwicklung nach diesen Kompetenzen differenzieren.

Dabei sind die drei ausgemachten Schlüsselkompetenzen nicht genau abgrenzbar oder überschneidungsfrei. So erfordert die Problemlösungskompetenz auch Elemente der Sozialkompetenz, da z.B. ohne einen gewissen Grad an Autonomie und Kooperationsfähigkeit keine Kreativität möglich ist. Gleiches gilt auch für die Umsetzungskompetenz, die mit der Problemlösungskompetenz zusammen zur Innovationskompetenz (als Fähigkeit zur Invention und deren Durchsetzung) verschmilzt.⁸²⁷ Die drei Kompetenzen beleuchten damit unterschiedliche Aspekte mitunternehmerischen Handelns (Abbildung 154).

⁸²⁶ Nicht abgefragt wurde die klassische Personalbeurteilung durch den Vorgesetzten, die jedoch ohne Zweifel im Ist und im Soll eine sehr hohe Bedeutung hat.

⁸²⁷ Vgl. dazu auch sprachphilosophisch prinzipiell Wittgenstein 1984.

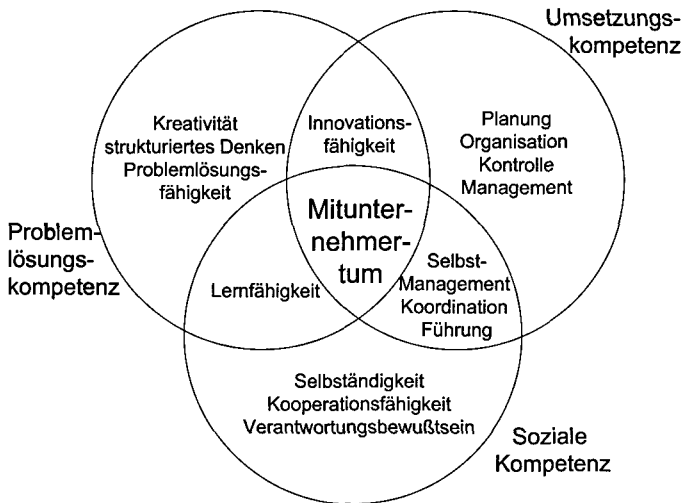


Abbildung 154: Schlüsselkompetenzen unternehmerischen Handelns⁸²⁸

Daher muß auch eine auf eine bestimmte Kompetenz abzielende Personalentwicklungsmaßnahme so verstanden werden, daß sie einen mehr oder weniger differenzierbaren Aspekt unternehmerischen Verhaltens gezielt thematisiert und fördert. Zusätzlich ist auch noch die Selbstentwicklung zu diskutieren, die im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM eine hohe Bedeutung aufweist.

5.2.4.1 Förderung der Problemlösungskompetenz

In der Literatur werden bei der *Problemlösungskompetenz*, die auch als *Innovationskompetenz* aufgefaßt werden kann, üblicherweise verschiedene Aktionsträger und Rollen innerhalb des Innovationsprozesses unterschieden.⁸²⁹ Für die Analyse der Innovationskompetenzförderung eignet sich dabei die Unterscheidung zwischen aktiv und passiv Innovierenden besonders.⁸³⁰ Diese ist auch in die Typologie mitunternehmerischen Verhaltens von Wunderer überführbar.

⁸²⁸ Eigene Darstellung. Für die Zuordnung der einzelnen Fähigkeiten vgl. z.B. Faix/Laier 1991; Herzhoff 1991; Wunderer 1995e; Gerig 1998.

⁸²⁹ Vgl. Witte 1988, S. 151 ff.; Staudt/Mühlemeyer 1995, Sp. 1208. Hauschildt 1997; Gerig 1998, S. 214 ff.

⁸³⁰ Vgl. Böhnisch 1979, S. 18 ff.; Herzhoff 1991, S. 51 f.

Mitunternehmer	aktiv innovierend
unternehmerisch motivierter Mitarbeiter	eher passiv innovierend
Mitarbeiter mit geringer mitunternehmerischer Kompetenz	passiv innovierend
innerlich Gekündigte, Überforderte, „aktive Bremser“	innovationsfeindlich

Abbildung 155: Innovationsverhalten unternehmerischer Typen⁸³¹

Aktiv Innovierende sind an der Durchführung der Innovation aktiv beteiligt, passiv Innovierende sind dagegen nur an einer reibungslosen und vollständigen Durchführung der Innovation und einer entsprechenden Anpassung ihres eigenen Rollenverhaltens interessiert, ohne der Innovation feindlich gegenüberzustehen.⁸³²

Zur Förderung der Innovationskompetenz sind die entsprechenden Qualifikationsmerkmale aktiv und passiv Innovierender zu fördern, die in gestalterische und neuerungsbegegnende Qualifikationen unterschieden werden können.⁸³³

- *gestalterische Qualifikationen* ermöglichen den Mitarbeitern, sich mit der eigenen und mit fremden Arbeitssituationen sowie den damit verbundenen inhaltlichen, technischen, organisatorischen und sozialen Gegebenheiten *aktiv* auseinanderzusetzen, gestaltend auf diese einzuwirken und sie dadurch zu verändern. Sie sind notwendig um Neuerungsprozesse hervorzubringen, zu organisieren und zu realisieren. Hierzu gehört es auch, Handlungsspielräume wahrzunehmen und eigenverantwortlich und kreativ zu nutzen, um Innovationen zu generieren. Derartige Aktivitäten erfordern unter anderem fachliches Know-how, Kreativität und Risikobereitschaft von den Mitarbeitern.
- *neuerungsbegegnende Qualifikationen* ermöglichen den Mitarbeitern geplanten und kürzlich eingeführten Neuerungen offen entgegenzutreten und mit den damit verbundenen Verunsicherungen, Verlusten, Ängsten und Schwierigkeiten besser umgehen zu können. Um mit den innovationsbedingten Veränderungen fertig zu werden, benötigen die Mitarbeiter Qualifikationen wie Anwendungs-Know-how, Zukunftsoffenheit, Chancenorientierung, Entwicklungsbereitschaft und Flexibilität.

Herzoff⁸³⁴ unterscheidet die folgenden Faktoren des Kennens und Könnens aktiv Innovierender:

⁸³¹ Eigene Darstellung.

⁸³² Vgl. dazu auch die ähnliche Unterscheidung zwischen „Maintenance Learning“ als Umgang mit wiederkehrenden Problemen und „Innovative Learning“ als Bewältigung von Neuem von Bennis/Nanus 1985, S. 7 f. Vgl. dazu auch den Ansatz von Argyris/Schön (1978, S. 18ff.), die zwischen „single-loop-learning“ als Lernen, das auf die Bewahrung der bestehenden „theory-in-use“ ausgerichtet ist und „double-loop-learning“ als Lernen, das eine Modifikation der „theory-in-use“ mit einschließt, unterscheiden.

⁸³³ Vgl. Dahmen 1990, S. 77 f.

Faktoren des Kennens
<ul style="list-style-type: none"> - Gesamtunternehmensbezogenes Wissen als Voraussetzung zum Erkennen von Innovationsbedarf - Fachwissen, vor allem auch im Umgang mit der Informationssammlung und -verarbeitung - Arbeitskenntnis im Sinne des Erkennens des benötigten Know-hows und der erforderlichen Fähigkeitsmerkmale
Faktoren des Könnens
<ul style="list-style-type: none"> - Fähigkeit für eine konzeptionelle Gesamtsicht, welche als vorausschauendes, in Alternativen und Konsequenzen strukturiertes Denken im Rahmen übergeordneter Ziele verstanden wird. - Interdisziplinäres Denken und Handeln als Fähigkeit, über den eigenen Aufgabenbereich hinauszudenken und gemeinsame Ziele zu erkennen - Sensibilität für schwache Signale, vor allem im Umgang mit Informationen - Problemlösungsfähigkeit und Kreativität, d.h. das Wahrnehmen, Definieren und kreative Lösen schlecht strukturierter Probleme - Lernfähigkeit als Voraussetzung der Veränderung - Soziale Qualifikationen, v.a. Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Empathie, welche die Fähigkeit darstellt sich in die Rolle des Gegenübers zu versetzen - Menschenführung, v.a. bezogen auf den persönlichen Umfang mit den Untergebenen und die Fähigkeit ein offenes und vertrauensvolles Klima zu schaffen

Abbildung 156: Faktoren des Kennens und Könnens von aktiv Innovierenden⁸³⁵

Eine besondere Bedeutung innerhalb der Innovationskompetenz kommt der Kreativität zu.

Diese wird oft mit folgenden Persönlichkeitsmerkmalen in Verbindung gebracht:

<ul style="list-style-type: none"> - Offene und kritische Haltung gegenüber der Umwelt - Loslösung von konventionellen und traditionellen Anschauungen - Vorliebe für Neues - Fähigkeit, das Wahrnehmungsfeld unter verschiedenen Aspekten zu sehen - Fähigkeit, Konflikte aus Wahrnehmungen und Handlungen ertragen zu können - Vorliebe für komplexe Situationen und mehrdeutige Stimuli - Fähigkeit, ausdauernd an einer Lösung zu arbeiten - Konzentration auf die Lösung einer Aufgabe und nicht auf Ruhm und Anerkennung - energische, initiativ, erfolgsmotiviert - mutig, autonom, emotional stabil - sozial introvertiert, sich selbst genügen - dominant, Neigung zur Aggressivität - hohes Verantwortungsgefühl - ästhetisch - weniger ausgeprägte soziale und religiöse Werthaltungen - sensibles und differenziertes Reagieren auf die Umwelt - humorvoll

Abbildung 157: Kreative Persönlichkeitsmerkmale⁸³⁶

⁸³⁴ Vgl. Herzhoff 1991, S. 303 ff.

⁸³⁵ Vgl. Herzhoff 1991, S. 303 ff.

Die Förderung der Innovationskompetenz kann prinzipiell off-the-job durch Seminare oder Schulungen z.B. in Kreativitätstechniken oder auch durch Erfa-Gruppen, den Besuch von Messen und die Lektüre von Fachzeitschriften und Fachbüchern, oder on-the-job durch Maßnahmen der Arbeitsgestaltung und -organisation wie z.B. Job-Rotation, teilautonome Arbeitsgruppen, Projektteams oder Qualitätszirkel erfolgen. Dabei eignen sich vor allem inhaltsorientierte Weiterbildungsmaßnahmen, die auf die reine Wissensvermittlung abzielen. Aber auch prozeßorientierte Maßnahmen, die das Verständnis für Gruppen- und Interaktionsprozesse und für die eigene Verhaltensweise fördern, können besonders die Innovationskompetenz passiv Innovierender verbessern.

Dabei ist auch auf die Gefahren eines Innovations-Enthusiasmus hinzuweisen, weshalb besonders auch die Umsetzungskompetenz im Vergleich zur Innovationskompetenz zu fördern ist (Abbildung 158):

Gefahren des Innovations-Enthusiasmus	
1.	Verlust des Risikobewußtseins („taking unacceptable risks“): Bereitschaft, auch unkalkulierbare oder untragbare Risiken einzugehen
2.	Wandel um seiner selbst willen („change for its own sake“): Bereitschaft, gut eingeführte Produkte oder gut funktionierende Prozesse vor der vollen Abschöpfung der Erfolge zu verändern
3.	Aktionslose Gedankenspiele („wheel spinning“): Neigung zu intellektueller, anspruchsloser Ideenproduktion, die aber nicht zu umsetzbaren Ergebnissen führt
4.	Überflutung mit neuen Ideen („overload“): Mangel an Kapazität, die Großzahl kreativer Gedanken zu verarbeiten
5.	Sprunghaftigkeit („the grasshopper-syndrom“): Unverbundenes Nebeneinander vieler neuer Ideen, Verlust der Leitlinie, fehlende Synergie

Abbildung 158: Gefahren des Innovations-Enthusiasmus⁸³⁷

5.2.4.2 Förderung der Umsetzungskompetenz

Der Begriff der Umsetzungskompetenz beinhaltet die Fähigkeit zur *effizienten Um- und Durchsetzung* von Innovationen. Dazu bedarf es einer Methodenkompetenz zu den Managementfunktionen Planung, Kontrolle, Organisation und Führung.⁸³⁸ Entscheidend für die Umsetzungskompetenz ist daher neben der qualifikatorischen Seite wie auch bei der Problemlösungs- und der Sozialkompetenz die motivationale Seite.⁸³⁹ Hier steht die aktive Umsetzung gegen innere und äußere Widerstände im Vordergrund.⁸⁴⁰

⁸³⁶ Vgl. Schlicksupp 1992, S. 36; Scheitlin 1993, S. 71.

⁸³⁷ Vgl. Nolan 1989, S. 16 ff. zitiert nach Hauschildt 1997, S. 25.

⁸³⁸ Vgl. Ulrich/Fluri 1992, S. 15 ff.; Gerig 1998, S. 261 ff.

⁸³⁹ Vgl. Gerig 1998, S. 275.

⁸⁴⁰ Vgl. Schumpeter 1926.

Die Förderung der Umsetzungsqualifikationen als Managementtechniken kann gut über off-the-job-Maßnahmen realisiert werden. Wichtig für einen erfolgreichen Transfer ist dabei, daß die vermittelten Qualifikationen auch auf die individuelle Arbeitssituation abgestimmt sind. So können z.B. folgende Methoden vermittelt werden (Abbildung 159):

- Individuelle Arbeitstechniken: z.B. Zeitmanagement, Zielformulierung, Aufgabenanalyse, ABC-Analyse
- Entscheidungs- und Problemlösungstechniken: z.B. Kosten-Nutzen-Analysen, Investitionsrechnungen, Entscheidungs-Matrix und Entscheidungsbaum-Methode, Aufgabenplanung
- Kreativitätstechniken: z.B. Brainstorming, Brainwriting, Synektik, Morphologische Technik, Ablaufanalysen, Problemlösungsbaum, Szenario-Technik
- Gruppenarbeitstechniken: z.B. Erkenntnisse der Kleingruppenforschung, Visualisierungstechniken, Präsentationstechniken, Protokollführung, Rhetorik
- Kenntnis und Anwendung von Informations- und Kommunikationstechnologien

Abbildung 159: Methodische Qualifikationen der Umsetzungscompetenz⁸⁴¹

Die Förderung der Umsetzungsmotivation gestaltet sich dagegen schwieriger. Sie geht mit einer ausgeprägten Leistungsorientierung einher,⁸⁴² die zumindest als latentes Potential bei den Mitarbeitern bereits vorhanden sein muß. Sie äußert sich nicht nur in einer überdurchschnittlichen Anstrengung und einem hohen Leistungseinsatz, sondern auch mit einer hohen Selbständigkeit bei der Analyse von Problemfeldern und der daran ansetzenden Verbesserung.

Zur Förderung der Umsetzungsmotivation erscheint vor allem die Gestaltung der konkreten Situation relevant. Geeignet erscheinen hier on-the-job-Maßnahmen, die ein positives Handlungsumfeld erzeugen, sowie parallel-to-the-job-Maßnahmen, die den Mitarbeiter innerhalb einer persönlichen Interaktionsbeziehung motivieren.

5.2.4.3 Förderung der Sozialkompetenz

Der Begriff der Sozialkompetenz wird in der Literatur unterschiedlich definiert. Häufig liegt dabei ein *dichotomes Begriffsverständnis* zwischen *Selbständigkeit* und *Kooperationsfähigkeit* vor.⁸⁴³ Geeignet erscheint auch die Erweiterung der Sozialkompetenz durch das Verantwortungsbewußtsein (Abbildung 160):

⁸⁴¹ Vgl. Gerig 1998, S. 273.

⁸⁴² Vgl. Nerdinger 1995, S. 12.

⁸⁴³ Vgl. Preiser 1978, S. 134; Faix/Laier 1991, S. 63 f.; Wunderer 1997a, S. 240.

Umgang mit sich selbst	Umgang mit anderen	Verantwortungsbewußtsein
<ul style="list-style-type: none"> - Aufrichtigkeit - Kritikfähigkeit - Konfliktfähigkeit - Frustrationstoleranz - Ambiguitätstoleranz - Sensibilität für eigene Bedürfnisse - Fähigkeit zum Bedürfnisaufschub - Selbststeuerung - Rollendistanz 	<ul style="list-style-type: none"> - Kooperationsfähigkeit - Kommunikationsfähigkeit - Integrationsfähigkeit - Kompromißfähigkeit - Toleranz - Achtung vor anderen - Verständnisbereitschaft - Vorurteilsfreiheit - Vertrauensbereitschaft - Bindungsfähigkeit - Partnerschaft - Solidarität - Offenheit - Transparenz - Fairneß - Einfühlungsvermögen 	<ul style="list-style-type: none"> - die eigene Verantwortung gegenüber dem gesellschaftlichen Nutzen und der Natur erkennen - Moral und Ethik der gesellschaftlichen Gemeinschaften berücksichtigen - eigene Moral aktiv entwickeln

Abbildung 160: Dimensionen sozialer Kompetenz nach Faix/Laier⁸⁴⁴

Die Förderung der Sozialkompetenz kann ebenfalls off-the-job durch Seminare oder Schulungen oder on-the-job durch Maßnahmen der Arbeitsgestaltung und -organisation wie z.B. Job-Rotation, teilautonome Arbeitsgruppen, Projektteams oder Qualitätszirkel erfolgen.⁸⁴⁵ Maßnahmen zur Förderung der Sozialkompetenz lassen sich dabei verschiedenen inhaltlichen Bereichen zuordnen, wie z.B. des Selbstbewußtseins, der Rhetorik, der verbalen und nonverbalen Kommunikation, der Konfliktfähigkeit und des Führungs- und Kooperationsverhaltens.⁸⁴⁶

Wichtig ist in diesem Zusammenhang anzumerken, daß die Fördermaßnahmen sich an konkreten Arbeitsanforderungen orientieren sollten. Werden lediglich allgemeine Verhaltensweisen trainiert, dann besteht die Gefahr, daß ein Transfer auf konkrete situative Erfordernisse des Arbeitsalltags mißlingt. Dabei müssen besonders die Lernbedürfnisse und Lernfähigkeiten der einzelnen Teilnehmer berücksichtigt werden, weil das Lernen sozialer Kompetenzen immer an bereits vorhandene Fertigkeiten, individuellen Bedürfnissen und Erfahrungen anknüpft.⁸⁴⁷ Aus diesem Grund eignen sich für die Sozialkompetenz auch weniger inhaltsorientierte Weiterbildungsmaßnahmen, bei denen die Wissensvermittlung im Vordergrund steht, wie z.B. Vorträge, als vielmehr prozeßorientierte Weiterbildungsmaß-

⁸⁴⁴ Vgl. Faix/Laier 1991. Vgl. auch Goleman 1996, S. 24.

⁸⁴⁵ Vgl. Udris 1993, S. 101.

⁸⁴⁶ Vgl. Schuler/Barthelme 1995, S. 82 ff.; Böhnisch/Nöbauer 1995, Sp. 1946; Donnert 1996, S. 99 f.

⁸⁴⁷ Vgl. Seyfried 1995, S. 28.

nahmen, die sich auf die Interaktionsprozesse zwischen den Teilnehmenden konzentrieren, wie z.B. Rollen- und Simulationsmodelle.

5.2.4.4 Förderung der Selbstentwicklung

Wesentlicher Bestandteil einer mitunternehmerischen Personalentwicklung ist die starke Betonung der Selbstentwicklung. Der Begriff der Selbstentwicklung kann drei Verständnisse beinhalten:⁸⁴⁸

1. *ein Selbst* entwickeln (Eigen-Art)
2. *sich selbst* entwickeln (Eigen-Initiative)
3. *sich von selbst* entwickeln (Eigen-Dynamik)

Alle drei Verständnisse, vor allem aber die letzten beiden, sind für ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM relevant. Selbstentwicklung kann jedoch nur innerhalb eines geeigneten Umfeldes einsetzen. Wenn z.B. die Rahmenbedingungen innerhalb der eigenen Arbeitssituation die eigene Initiative behindern, indem z.B. Projekt- oder Verbesserungsvorschläge durch den Vorgesetzten ignoriert oder nicht unterstützt werden, dann wird die Selbstentwicklung unterdrückt oder auf außerbetriebliche Bereiche verlagert, so daß sie für das Unternehmen ungenutzt bleibt.

Zur Förderung der Selbstentwicklung sind daher bereits jungen Mitarbeitern entsprechende Kompetenzen und Eigenverantwortlichkeiten zu übertragen, um die Selbstentwicklung zuzulassen. Die frühe Betonung der Eigenverantwortlichkeit hat darüber hinaus den Vorteil, daß Fehler bereits dann gemacht werden, wenn die Wirkung auf das Unternehmen vergleichsweise harmlos ist, als wenn dieselben Fehler erst in der Rolle einer höheren Führungskraft gemacht werden, wo sie bedingt durch die höhere Tragweite weitaus schwerwiegender sein können.⁸⁴⁹ Dabei wird auf das Prinzip der Selbstselektion gesetzt, wonach die Mitarbeiter sich von sich aus für veränderte Arbeitsaufgaben interessieren und einsetzen. Dafür bedarf es eines relativ hohen Informationsstandes über die vorhandenen Möglichkeiten.⁸⁵⁰

Durch die Förderung der Selbstentwicklung über die Schaffung eines geeigneten Umfeldes kann die Personalentwicklung als Fremdentwicklung sich auf die Förderung von Schlüsselqualifikationen konzentrieren. Der Personalentwicklung kommt damit bei der Selbstent-

⁸⁴⁸ Vgl. Neuberger 1990, S. 201 ff.; Neuberger 1991b, S. 55 ff.

⁸⁴⁹ Vgl. Bitzer 1991, S. 38.

⁸⁵⁰ Vgl. Wunderer 1990a, S. 211 ff.

wicklung die Aufgabe der „Hilfe zur Selbsthilfe“ zu.⁸⁵¹ Die Selbstentwicklung begünstigt auch das Empowerment der Mitarbeiter, indem aufgrund der eigenständig erhöhten Qualifikationen ein erweitertes Aufgabenfeld wahrgenommen werden kann. Weiter wird im Mitunternehmertum davon ausgegangen, daß die Mitarbeiter über die Fähigkeit verfügen, sich selbständig ein Netzwerk zur Unterstützung aufzubauen. Dieses kann jedoch durch eine zentrale Förderung weiter unterstützt werden.

Für eine weitgehende autonome Selbstentwicklung muß der Mitarbeiter zunächst seinen eigenen Entwicklungsbedarf abschätzen. Dazu bietet es sich an, die eigene Selbsteinschätzung durch Fremdeinschätzungen wie z.B. durch die 360°-Beurteilung oder durch ein Assessment-Center zu ergänzen, die Leistungs- und Potentialeinschätzungen ermöglichen und Hinweise für potentialgerechte Einsatz- und Entwicklungsfelder geben. Auch kann eine Beratung über die Entwicklungsmöglichkeiten durch das zentrale Personalmanagement erfolgen. Eine wichtige Rolle bei der Selbstentwicklung spielen auch parallel-to-the-job-Konzepte, da durch sie die Kenntnis über die Entwicklungsmöglichkeiten erweitert wird. Für die Wahl einer Entwicklungsmaßnahme off-the-job ist der Mitarbeiter letztlich allein verantwortlich, allerdings sollte sie mit Vorgesetzten abgestimmt werden. Neben Seminaren, Tagungen und spezifischen Trainings kann auch der Besuch von Fachkonferenzen und Fachmessen darunter verstanden werden.

Durch die Selbstentwicklung wird im Gegensatz zur fremdgesteuerten Personalentwicklung auch die Möglichkeit der Umfeldgestaltung betont, da die Mitarbeiter eine aktivere Rolle einnehmen können. Dadurch wird das Ideenmanagement systematisch verbessert, weil das eigenständige Finden von Problemlösungen erleichtert wird. Entsprechend sollten die Mitarbeiter selbständig bis zu einem gewissen Kostenrahmen Weiterbildungsmaßnahmen in Anspruch nehmen können, darüber hinaus ist der Vorgesetzte zustimmungspflichtig.

5.2.4.5 Zwischenfazit

Für das TQM-orientierte, mitunternehmerische HRM ist die Förderung von Schlüsselqualifikationen der Mitarbeiter einschließlich der Selbstentwicklung entscheidend. Prinzipiell eignen sich sowohl off-the-job- als auch on-the-job-Maßnahmen zur Förderung der Schlüsselqualifikationen. Da der Einsatz der mitunternehmerischen Kompetenzen immer auch situationsspezifisches Wissen und Beziehungen erfordert, sind dafür besonders on-the-job-Maßnahmen geeignet. Dies setzt natürlich das Vorhandensein eines entsprechend fordernden Umfeldes in der Arbeitssituation voraus.

⁸⁵¹ Vgl. Berthel 1995, S. 232.

Auch für die Förderung der Selbstentwicklung ist ein geeignetes Umfeld entscheidend. Hier kommt dem Personalmanagement vor allem bei der Einschätzung des Mitarbeiters eine unterstützende Rolle zu.

5.2.5 Personalthonorierung

Im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM ist die Gestaltung der Personalthonorierung als monetärer Mitarbeiterbeteiligung zur Förderung des Mitarbeiterpotentials und der -motivation, des ökonomischen und unternehmerischen Denkens und Handelns der Mitarbeiter, der Leistungsbereitschaft und der Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen⁸⁵² von wesentlicher Bedeutung.

Die generelle Problematik soll zunächst mit Hilfe der Agenturtheorie diskutiert werden. Anschließend sind dann verschiedene monetäre Beteiligungsformen eines TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM zu diskutieren.

5.2.5.1 Agenturtheoretische Anreizgestaltung im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM

Ziel der Agenturtheorie als Ansatz der Neuen Institutionentheorie ist es, aus Sicht eines Auftraggebers (Prinzipal) eine optimale Auftragserfüllung durch den Auftragnehmer (Agent) zu gewährleisten. Sie läßt sich damit auch auf die Führungsbeziehung zwischen Vorgesetztem und Untergebenen anwenden. Dabei ist hier vor allem das Agenturproblem der „hidden action“ relevant, da die Mitarbeiter in langfristige Verträge eingebunden sind.⁸⁵³

Aufgrund der ungleichen Informationsverteilung hat der Prinzipal keine genaue Kenntnis über die Handlungsmöglichkeiten und das tatsächliche Leistungsverhalten des Agenten, so daß sich Handlungsspielräume für den Agenten ergeben, die dieser opportunistisch zum Nachteil des Principal nutzen kann. Auch wenn das Leistungsergebnis ex post beobachtbar ist, ergeben sich daraus keine Rückschlüsse auf die ex ante Entscheidungssituation und die Leistungsanstrengungen des Agenten, da das Ergebnis auch von anderen Einflußfaktoren abhängig ist. Die beschränkte Beobachtbarkeit führt beim Agenten zur Reduktion seiner Leistung und zum Nutzen der Ressourcen für eigene Zwecke.

Den Agenturproblemen kann der Prinzipal nach der Agenturtheorie mit der vertraglichen Einbindung von Anreiz-, Kontroll- und Informationsmechanismen („governance

⁸⁵² Vgl. Maier-Mannhart 1995; Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.) 1997, Anhang: Fallstudien, S. 1 ff.; Pfeffer 1998b, S. 116.

⁸⁵³ Vgl. Picot/Neuburger 1995, Sp. 17.

mechanisms“) begegnen. Dabei werden meist drei Grundarten der Disziplinierung diskutiert:⁸⁵⁴

1. Eine Möglichkeit besteht in der *direkten Verhaltenssteuerung*. Dabei werden Verhaltensnormen vertraglich vereinbart, deren Einhaltung kontrolliert und deren Verletzung (negativ) sanktioniert wird. Problematisch an dieser Möglichkeit ist aus Sicht der Agenturtheorie die Formulierung instruktiver Normen, die ein hohes Maß an Information auf Seiten des Prinzipals voraussetzen und bei komplexen und unstrukturierten Aufgaben kaum möglich sind. Auch vermag sie keine positiven Anreize zur Leistung zu erzeugen. Entsprechend ist sie für TOM-orientiertes mitunternehmerisches HRM kaum relevant.
2. Eine weitere Möglichkeit besteht in der *Verbesserung des Informationssystems*. Je mehr Informationen der Prinzipal zur Überprüfung des Agenten zur Verfügung hat, desto stärker wird der Agent die Interessen des Prinzipals berücksichtigen. Dabei können die Maßnahmen zur Verbesserung des Informationsstandes z.B. die Ausweitung der Rechenschaftspflicht des Agenten oder die Einbeziehung von Leistungsvergleichen beinhalten. Da es jedoch nicht unmittelbar im Interesse des Agenten liegt für mehr Transparenz zu sorgen, bedarf es zusätzlicher Anreiz- und Kontrollmechanismen.
3. Eine letzte Möglichkeit besteht für den Prinzipal *Anreize* für den Agenten zu setzen, so daß die Erfüllung seiner Ziele auch zur Erfüllung derer des Prinzipals dient. Dazu eignet sich besonders eine Ergebnisbeteiligung des Agenten z.B. in Form einer prozentualen Beteiligung. Dabei reduziert sich auch der Bedarf an Informationen über die Handlungen und Leistungen des Agenten, da nur über die Ergebnisbeteiligung entschieden werden muß. Allerdings verlieren ergebnisorientierte Beteiligungen ihre Steuerungsfunktion, wenn das Ergebnis nicht mehr auf den meßbaren Leistungsbeitrag des Agenten, sondern auf externe Faktoren zurückzuführen ist. Der Umfang der erwarteten Vergütung wird dann nicht mehr nur durch die eigene Leistung beeinflusst und ist damit risikoreich. Unterstellt man dem Agenten im Vergleich zum Prinzipal ein risikoaverseres Verhalten, dann zieht die Neuverteilung des Risikos eine höhere Vergütung als Risikoprämie nach sich. Im Extremfall bei Risikoneutralität des Prinzipals trägt dieser das gesamte Risiko und der Agent erhält eine feste Vergütung, die allerdings keine Anreizwirkung mehr beinhaltet. Die optimale Gestaltung von ergebnisorientierten Verträgen ist daher stets ein Kompromiß zwischen der Ergebnisverteilung und der Risikoverteilung.⁸⁵⁵

⁸⁵⁴ Vgl. Laux 1990; Picot/Neuburger 1995, Sp. 16 ff.

⁸⁵⁵ Vgl. Müller 1993.

Für ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM, das prinzipiell von hoher Komplexität und starken Wandel ausgeht, folgt aus der Agenturtheorie eine ergebnisorientierte Anreizgestaltung eventuell in Kombination mit einer Verbesserung des Informationssystems. Da starke ergebnisorientierte Vergütungen den Nebeneffekt beinhalten, daß die Betroffenen aufgrund der Schwierigkeit und der Spielräume bei der Ergebnismessung Anreize zur opportunistischen Ausnutzung des Anreizsystems erhalten, die für den Prinzipal nicht erwünscht sind, sollten keine zu hohen erfolgsabhängigen Vergütungen gewährt werden. In jedem Fall sind diese auch langfristig zu vereinbaren, damit zumindest ein kurzfristiges opportunistisches Ausnutzen verhindert werden kann. Darüber hinaus kann eine zu hohe erfolgsabhängige Vergütung auch zur Reduktion der Risikobereitschaft des Agenten führen, die bei steigendem Risikopotential der Unternehmensstrategie und damit für eine TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM nicht geeignet ist.

In der Literatur finden sich Erweiterungen der Agenturtheorie, die auch die *Unternehmenskultur* in dem Maße berücksichtigen, indem das in den Mitarbeiter gesteckte Vertrauen als Manipulation seines Verhaltens modelliert wird. Opportunistisches Verhalten, das zwar nicht dem Prinzipal, wohl aber dem Agenten bekannt ist, führt bei diesem zu einer emotionalen Strafe durch seine Schuld, was einer internen Kontrolle entspricht. Transformationale Führung kann damit als Ersatz oder Ergänzung einer ergebnisorientierten Anreizgestaltung (als transaktionaler Führung) verstanden werden.⁸⁵⁶ Dabei kann eine solche Modellierung der Unternehmenskultur unterschiedliche monetäre Anreizsysteme und Unternehmenskulturen in ansonsten gleichen oder ähnlichen Unternehmen erklären, indem eine Kooperationskultur ein Substitut für monetäre Anreize darstellt und – vice versa – individuelle monetäre Anreize zu einer Reduktion zukünftigen Kooperationsverhaltens führen.⁸⁵⁷

Daraus folgt für ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM, daß stets ein Kompromiß zwischen einem ausdifferenzierten monetären Anreizsystem mit einem relativ hohem variablen Vergütungsanteil und einem kulturbezogenen immateriellen Anreizsystem als interner Kontrollmechanismus gefunden werden muß.⁸⁵⁸ Die beiden Dimensionen des Anreizsystems sind dabei substituierbar, so daß für die Praxis – auch in Abhängigkeit von der Branche und der regionalen Kultur – unterschiedliche Varianten empfohlen werden können. Gerade bei der Einführung oder Veränderung von Leistungs- und Erfolgsbeteiligungssystemen sind daher besonders auch die möglichen (negativen) Wirkungen auf die bestehende TQM-orientierte, mitunternehmerische Unternehmenskultur zu berücksichtigen.

⁸⁵⁶ Vgl. Kreps 1990; Casson 1991b; Casson 1991a.

⁸⁵⁷ Vgl. Rob/Zemsky 1997.

⁸⁵⁸ Vgl. Kohn 1993; Frey 1997; Pfeffer 1998a, S. 112.

Die Einführung eines Beteiligungsmodells ist somit kein Garant für die erhofften Wirkungen im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM. Auch zeigen empirische Untersuchungen, daß die beabsichtigten Verhaltensänderungen vor allem dort auftreten, wo das Beteiligungsmodell einer „partnerschaftlichen Unternehmenskultur“ Vorschub leisten soll.⁸⁵⁹ Dabei können gerade in kleineren Unternehmen die beteiligten Mitarbeiter durch weitreichende Informations- und Mitspracherechte stark in unternehmerische Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Insofern ist das Beteiligungsmodell ein integrales und stabilisierendes Element einer erfolgreichen TQM-orientierten, mitunternehmerischen Unternehmenskultur.⁸⁶⁰

5.2.5.2 Materielle Beteiligungsformen

In der Literatur wird zumeist die Unterscheidung zwischen Erfolgs- und Kapitalbeteiligung verwendet, wobei der Oberbegriff der Erfolgsbeteiligung in die Unterbegriffe der Leistungsbeteiligung, Ertragsbeteiligung und Gewinnbeteiligung differenziert wird.⁸⁶¹ Dagegen unterscheidet man im angelsächsischen Sprachraum bei leistungs- und erfolgsbasierter Honorierung („performance-based pay“) zwischen „incentive pay“ und „merit pay“ Ansätzen. Bei ersteren erfolgt die Festlegung des variablen Gehaltsanteils aufgrund eines direkt meßbaren Leistungsergebnisses auf Individual-, Gruppen- oder Organisationsebene (wie z.B. Umsatz), bei letzteren aufgrund indirekter Leistungsbeurteilungen durch Ratings oder Rankings. Entsprechend ist der Anteil variabler Vergütung bei „incentive pay“ hoch, bei „merit pay“ dagegen nur gering.⁸⁶² Für eine TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM soll im folgenden zwischen der Leistungsbeteiligung als Beteiligung aufgrund eines innerbetrieblich erfaßten Leistungsergebnisses, der Erfolgsbeteiligung als Ertrags- bzw. Gewinnbeteiligung und der Kapitalbeteiligung unterschieden werden.

5.2.5.2.1 Leistungsbeteiligung

Bei der klassischen *Leistungsbeteiligung* werden die Mitarbeiter unter weitgehender Ausschaltung zufälliger Marktschwankungen an den von ihnen beeinflussbaren innerbetrieblichen Ergebnissen beteiligt. Bemessungsgrundlage kann z.B. die Produktionsmenge, die Kostenersparnis oder die Produktivität sein.⁸⁶³ Für eine TQM-orientiertes, mitunternehmeri-

⁸⁵⁹ Vgl. Kohn 1993; Frey 1997; Pfeffer 1998a, S. 112.

⁸⁶⁰ Vgl. Engel 1992; Bolle de Bal 1993; Mayhofer 1994, S. 217 ff.; Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.) 1997, S. 28 f.; Frey 1997. Vgl. dazu kritisch Stiebitz 1992, S. 205 f.

⁸⁶¹ Vgl. Fischer 1969, S. 26 ff.; Schneider 1973, S. 55; Guski/Schneider 1977, S. 84; Schultz 1992, S. 818 f.; Schneider 1999, S. 67 ff.

⁸⁶² Vgl. Schuler/Huber 1993, S. 305 ff.

⁸⁶³ Vgl. Hentze 1995, S. 132 f.

ches HRM bietet es sich besonders an, die Zielgrößen des *Management-by-Objectives* zu verwenden. Dabei kann von der erzielten Arbeitsleistung des einzelnen, einer Arbeitsgruppe oder eines Betriebsteils ausgegangen werden. Dementsprechend können drei Formen der Leistungsbeteiligung unterschieden werden:⁸⁶⁴

1. nach Gruppen oder Einzelleistung abgestufte Beteiligungen
2. nach Leistungsgruppen differenzierte Beteiligungen
3. aus der Gemeinschaftsleistung des Betriebes abgeleitete Beteiligungen.

Die Leistungsbeteiligung ist vor allem dann die geeignete Erfolgsbeteiligungsform, wenn die Beteiligung eng mit der Leistung einzelner Abteilungen oder einzelner Mitarbeiter verknüpft werden soll. Hier kann es jedoch zu Dysfunktionalitäten kommen, wenn das Beteiligungssystem den Erfolg der einzelnen Abteilung oder des Mitarbeiters über den Unternehmenserfolg stellt, da dadurch die innerbetriebliche Zusammenarbeit, vor allem entlang der *Prozessketten*, behindert wird. Auch führt die Problematik der gerechten Leistungsmessung in der Praxis häufig zum umgekehrten Effekt eines „*Nichtleistungsanreizes*“, da die Mitarbeiter die Leistungsfreistellung brachliegender Kapazitäten verweigern können, vor allem, wenn es bei den Mitarbeitern am unternehmerischen Mitwirken und Mitverantworten fehlt.

Gegen die Leistungsbeteiligung spricht, daß Markteinflüsse eliminiert werden, wodurch sie auch dann zu gewähren ist, wenn sich der Unternehmenserfolg z.B. durch Umsatzrückgänge verschlechtert, so daß sie prinzipiell nicht dem Mitunternehmertum entspricht.

Die Leistungsbeteiligung eignet sich daher für eine TQM-orientiertes, mitunternehmerisches Mitarbeiterbeteiligungssystem auf Individual- und Gruppenebene für die Aufteilung einer *Erfolgsbeteiligung* nach dem *Leistungsprinzip*.

Bei der *Firma Sto AG* wird eine individuelle Flexibilitätszulage für die Mitarbeiter gewährt, bei der verschiedene Kriterien erst durch den Mitarbeiter und abschließend durch den Vorgesetzten bewertet werden. Die sieben Kriterien beziehen sich zum Teil direkt auf TQM bzw. Mitunternehmertum. Die Summe der Bewertungen bildet dann die Grundlage für die Zulage (Abbildung 161):

⁸⁶⁴ Vgl. Fischer 1969, S. 27 f.; Schneider 1999, S. 69 f.

Kriterium	Punktzahl (von 0 bis 5)
Gruppenverhalten	z.B.: 2
Einsatzflexibilität	3
Zuverlässigkeit	3
Eigeninitiative	4
Lernbereitschaft	3
besondere Fähigkeiten	2
Qualitätsbewußtsein und -verhalten im Sinne von TQM	5

Abbildung 161: Bewertungsmodell der Sto AG⁸⁶⁵

5.2.5.2.2 Erfolgsbeteiligung

Bei der Erfolgsbeteiligung soll im folgenden zwischen Ertrags- und Gewinnbeteiligung unterschieden werden:

Bei der *Ertragsbeteiligung* werden neben den Leistungsgesichtspunkten auch Einflüsse des Marktes berücksichtigt, wobei der bei der Leistungsbeteiligung unterstellte Kausalzusammenhang zwischen Arbeitsleistung und Beteiligungshöhe gelockert wird. Die einfachste Form der Ertragsbeteiligung ist die Umsatzbeteiligung, aber auch Bruttoertrag, Wertschöpfung oder Nettoertrag kommen als Bemessungsgrundlagen in Betracht.⁸⁶⁶

Die bereits gegen die Leistungsbeteiligung vorgebrachten Einwände gelten im Prinzip auch für die Ertragsbeteiligung, sie sind allerdings nach der jeweiligen Ausgestaltung zu modifizieren: So ist beim *Umsatz* ein Rückschluß auf die Leistungssteigerung oder Ertragssituation nicht möglich, so daß die Umsatzbeteiligung auch dann erbracht werden muß, wenn die Umsatzrenditen zurückgehen. Dagegen läßt der *Nettoertrag* eindeutige Aussagen über die Gewinnsituation zu, wodurch die Nettoertragsbeteiligung einer Gewinnbeteiligung sehr nahe kommt. In der Praxis spielt die Ertragsbeteiligung im Vergleich zur Gewinnbeteiligung nur eine untergeordnete Rolle, da auch im Verlustfall eine Zahlungsverpflichtung besteht.

Unter einer *Gewinnbeteiligung* sind alle Regelungen zu verstehen, durch die die Mitarbeiter aufgrund ihrer Beschäftigung einen Anspruch auf Beteiligung am laufenden Gewinn ihres Unternehmens erhalten.⁸⁶⁷ Neuere Ansätze knüpfen entsprechend einer Orientierung am Shareholdervalue nicht mehr am Gewinn, sondern am Shareholdervalue an, wobei bei marktgängigen Aktiengesellschaften entweder der absolute aktuelle Börsenkurs oder die

⁸⁶⁵ Vgl. Reißer/Kuhn/Eigenstetter 1998, S. 40.

⁸⁶⁶ Vgl. Hentze 1995, S. 133 f.

⁸⁶⁷ Vgl. Hentze 1995, S. 134 ff.

Entwicklung im Vergleich zum Branchendurchschnitt zugrunde gelegt wird. Im Unterschied zur Gewinnbeteiligung werden dann auch Wachstumserwartungen mit einbezogen.⁸⁶⁸

Während die umsatz- oder produktivitätsbezogenen Systeme der Leistungs- und Ertragsbeteiligung einen Zahlungszwang auch bei Verlusten enthalten, liegt der Vorteil der Gewinnbeteiligung oder der Beteiligung aufgrund des Shareholdervalues im Vergleich zur Leistungsbeteiligung in der automatischen Anpassung an die jeweilige Geschäftslage des Unternehmens. Die Entstehung der Unternehmensgewinne wird dabei nicht tangiert, (wenn man von der Verbesserung des Leistungsverhaltens durch die Beteiligung absieht), lediglich die Verteilung der Gewinnanteile auf die Kapitaleigner und die Arbeitnehmer wird verändert.

Dabei wird der verteilungsfähige Gewinn⁸⁶⁹ in einem vorher vereinbarten Verhältnis auf die beiden Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit aufgeteilt.⁸⁷⁰ Da die Mitarbeiter bei der Gewinnbeteiligung nicht an eventuellen Verlusten beteiligt sind, kann es sinnvoll sein, einen Teil des Gewinns als Marktreserve mittelfristig im Unternehmen zur Deckung möglicher zukünftiger Verluste zu belassen.⁸⁷¹ Auch ist es sinnvoll, die Bonusberechnungen und -auszahlungen langfristig auszurichten, um kurzfristige zufällige Schwankungen auszugleichen.

Die Verteilung auf die einzelnen Mitarbeiter kann entweder nach dem Sozial- oder dem Leistungsprinzip erfolgen. In der Praxis ist das Leistungsprinzip am weitesten verbreitet, was dann einer Kombination der Leistungs- und der Erfolgsbeteiligung entspricht.

Die Gewinnbeteiligung stärkt die gemeinsame Verantwortung der Mitarbeiter für das Gesamtunternehmen und fördert dadurch die Zusammenarbeit der Mitarbeiter und der Abteilungen untereinander und somit indirekt die mitunternehmerische Sozialkompetenz. Als Nachteil der Gewinnbeteiligung ist der große Abstand zwischen der persönlichen Leistung und dem Unternehmenserfolg anzuführen, weshalb besonders in Großunternehmen bei der Gewinnbeteiligung darauf zu achten ist, daß als Bemessungsgrundlage nicht der Konzerngewinn verwendet wird, da hier aus Sicht des einzelnen Mitarbeiters die Einflußmöglichkeit gegen Null tendiert und damit Trittbrettfahrmentalitäten gefördert werden. Vielmehr ist es ratsam die Gewinnbeteiligung vom Erfolg der jeweiligen Tochtergesellschaft abhängig zu machen.

⁸⁶⁸ Vgl. z.B. Walti 1998.

⁸⁶⁹ Der verteilungsfähige Gewinn kann z.B. als der Bilanzgewinn nach Abzug einer Eigenkapitalverzinsung, einer Risikoprämie für das voll haftende Eigenkapital und den Geschäftsführungsgehältern errechnet werden.

⁸⁷⁰ Für eine ausführliche Darstellung der Möglichkeiten der Gewinnaufteilung s. Knödler 1969.

⁸⁷¹ So kann z.B. bei vierteljährlicher Gewinnbeteiligung die Marktreserve für jeweils ein Jahr im Unternehmen stehen gelassen werden.

Die Erfolgsbeteiligung, vor allem als Gewinnbeteiligung, ist als Ergänzung des TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM zu verstehen, um die Verantwortung der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen am Markt zu betonen. In der Praxis ist ein Erfolgsbeteiligungssystem meist eng mit der Unternehmenskultur verbunden, wie z.B. bei der *Trisa AG* (Abbildung 162):

Oberstes Prinzip der Trisa AG ist die Fairneß mit ihren Partnern. Als erster Partner zählen die Mitarbeiter als Geist und Seele des Unternehmens. Als zweiter ebenso wichtiger Partner werden die Kunden verstanden, die ebenso wie die Lieferanten wesentlich zum Geschäftserfolg beitragen. Kernbestandteil der partnerschaftlichen Unternehmenskultur ist das Trisa-Erfolgsbeteiligungssystem. Das Erfolgsbeteiligungssystem basiert auf dem Grundsatz, daß jeder Artikel und Fabrikationsserie vor- und nachkalkuliert wird. Ergibt sich in der Gegenüberstellung ein positives Ergebnis, so ist das ein gemeinsam erarbeiteter Erfolg, bei negativem Ergebnis ein gemeinsamer Mißerfolg. Die Summe aller Erfolge minus der Summe aller Mißerfolge ergibt das verteilbare Erfolgsbeteiligungsergebnis. Dieses wird monatlich abgerechnet und zu gleichen Teilen auf die Mitarbeiter, die Trisa, eine Marktreserve und eine Jahresreserve aufgeteilt. Der Mitarbeiteranteil wird monatlich separat zum Gehalt als Prozentsatz vom Grundgehalt ausgezahlt. Die aufgelaufene Jahresreserve wird einmal pro Jahr nach der Generalversammlung zu gleichen Teilen auf die Mitarbeiter, die Trisa AG und die Marktreserve aufgeteilt. Der Mitarbeiteranteil wird als Prozentsatz vom Jahresgehalt ausgezahlt.

Abbildung 162: Erfolgsbeteiligungssystem der Trisa AG⁸⁷²

5.2.5.2.3 Kapitalbeteiligung

Streng von der Erfolgsbeteiligung zu unterscheiden ist die Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter, da hier die Beteiligung nicht aufgrund der Mitarbeit des Arbeitnehmers, sondern aufgrund dessen Kapitaleinlage erfolgt. Die Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens ergibt sich daher aus ihrer Stellung als Kapitalgeber, so daß die Mitarbeiter auch Mitunternehmer im formaljuristischen Sinne werden.⁸⁷³

Die echte Kapitalbeteiligung bezieht sich nicht nur auf Gewinne, sondern in der Regel auch auf die Verluste des Unternehmens. Kapitalbeteiligte Mitarbeiter weisen ein ungleich höheres Maß an Verantwortungsbewußtsein auf, die mit einer erhöhten Identifikation mit dem Unternehmen einhergeht, da das Gefühl für unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter durch die Beteiligung am Gewinn und Verlust gefördert wird. Gleichzeitig können die Mitarbeiter durch die Kapitalbeteiligung auch mehr Mitbestimmung erhalten, die das Mitunternehmertum unterstützt.⁸⁷⁴

⁸⁷² Quelle: Trisa AG.

⁸⁷³ Vgl. Hentze 1995, S. 138 ff.

⁸⁷⁴ Vgl. Kraus 1994, S. 171 ff.

In der Praxis werden häufig Gewinn- und Kapitalbeteiligungssysteme in dem Maße kombiniert, daß die Gewinnbeteiligung nur gewährt wird, wenn sie für eine Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter verwendet wird (laboristische Kapitalbeteiligung).⁸⁷⁵ Dadurch werden vor allem folgende Ziele verfolgt:

- der Abfluß von Eigenkapital und Liquidität wird verhindert,
- die Beteiligungsquote der Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter wird erhöht,
- die Vermögensbildung der Mitarbeiter wird gefördert.

Folgende Abbildung gibt eine Übersicht über die Vor- und Nachteile verschiedener Kapitalbeteiligungsformen (Abbildung 163):

Beteiligungsform	Beteiligungskonditionen	Vorteile	Nachteile
Darlehen	Mitarbeiter werden Darlehensgeber. Meist feste Verzinsung. Garantierte Kapitalrückzahlung	- einfache und verständliche Beteiligungsform - flexible Vertragsgestaltung - unabhängig von der Rechtsform	- Verschlechterung der Kapitalstruktur - Absicherung über Bankbürgschaft oder Versicherung notwendig
Schuldverschreibung	Ausgabe als Inhaber- und Namenspapier möglich, ebenso als Wandel- oder Gewinnschuldverschreibung. Mitarbeiter werden Fremdkapitalgeber	- Ausgabe als Wertpapier möglich - unabhängig von der Rechtsform	- Namensschuldverschreibungen müssen wie Darlehen abgesichert werden - Inhaberschuldverschreibungen bedürfen staatlicher Genehmigung
Genußscheine/-rechte	Mitarbeiter sind über Kapital am Gewinn beteiligt. Meistens kombiniert mit Haftung und Verlustbeteiligung	- Ausgabe als Wertpapier möglich - flexible Vertragsgestaltung als Eigenkapital möglich, dadurch sind Gewinnanteile Betriebsausgaben - unabhängig von der Rechtsform	- keine Substanzbeteiligung - weder Mitbestimmung noch Mitgliedschaftsrechte für Mitarbeiter-Kapitalgeber
Stille Gesellschaft	Mitarbeiter werden stille Gesellschafter, die nach außen nicht in Erscheinung treten müssen. In der Regel ist Gewinnbeteiligung mit Verlustbeteiligung gekoppelt	- flexible Vertragsgestaltung - unabhängig von der Rechtsform - betriebswirtschaftliches Eigenkapital möglich, dennoch sind Gewinnanteile Betriebsausgaben	- keine Substanzbeteiligung
Genossenschaft	Mitarbeiter werden Genossenschaftsmitglieder mit allen damit verbundenen Konsequenzen	- vollgesellschaftliche Beteiligungsform	- Beteiligung nicht möglich, wenn Genossenschaftszweck bestimmte Voraussetzungen erfordert (z.B. Winzergenossenschaft)
Aktie	Mitarbeiter werden Aktionäre und erhalten Beteiligungsrechte, die sich aus der Aktiengattung, der Satzung und dem Aktiengesetz ergeben	- vollgesellschaftliche Beteiligungsform - Ausgabe unterschiedlicher Aktiengattungen möglich - finanzwirtschaftlich optimale Beteiligungsform	- Optimum ist nur bei börsennotierten Aktien-gesellschaften erzielbar

Abbildung 163: Betriebliche Beteiligungsformen⁸⁷⁶

⁸⁷⁵ Vgl. Faltilhauser 1977, S. 75 f.

⁸⁷⁶ Vgl. Müller-Vogg/Schneider 1985, S. 54 ff.

In der Praxis bewähren sich meist Aktien, stille Beteiligungen, Genußscheine und -rechte sowie Arbeitnehmerdarlehen am besten.⁸⁷⁷ Da dem Motivationsaspekt der Kapitalbeteiligung im Mitunternehmertum eine hohe Bedeutung zukommt, ist jedoch eine *Eigenkapitalbeteiligung* einer Fremdkapitalbeteiligung vorzuziehen. In jedem Fall sollte allerdings die Beteiligungsform so gestaltet sein, daß die Rendite nicht unabhängig vom wirtschaftlichen Unternehmenserfolg ist.⁸⁷⁸

Zur Förderung des mitunternehmerischen Denkens und Handelns und damit einer entsprechenden Kultur ist das Beteiligungsmodell auch zu kommunizieren. Hier bieten sich zu Informationszwecken z.B. *Renditeberechnungen* auf die „echten“ Eigenleistungen für die Mitarbeiter an. D.h., daß Firmenzuschuß, Treueprämie, Steuervorteile und Kursveränderungen bei Aktien und GmbH-Anteilen bei der Betrachtung der Rentabilität der Kapitalanlage im Unternehmen mit einbezogen werden. Dies ist in der Praxis nur selten der Fall, vermutlich, weil die Berechnungen in den Kapitalbeteiligungsmodellen recht komplex werden können.⁸⁷⁹

In der Praxis empfiehlt sich vor allem eine Verknüpfung von Gewinn- und Kapitalbeteiligung, wie z.B. bei der *Mercur Thorhauer Stiftung & Co. KG* (Abbildung 164):

⁸⁷⁷ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.) 1997, S. 33. Vgl. auch Heigl/Scholand 1999, S. 28 ff.; Wollenschläger 1999, S. 38 f.; Fiedler-Winter 1999, S. 42 ff.

⁸⁷⁸ Vgl. Müller-Vogg/Schneider 1985, S. 55. In der Praxis findet sich häufig die sogenannte indirekte Beteiligung (vgl. Hentze 1995, S. 142 ff.). Dabei wird zwischen Mitarbeiter und arbeitgebenden Unternehmen eine Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft geschaltet, häufig in der Beteiligungsform der stillen Gesellschaft. Die Vorteile dieser aufwendigen Modellkonzeption sind die flexible Vertragsgestaltung, die Unabhängigkeit von der Rechtsform des arbeitgebenden Unternehmens, die rechtliche Trennung des Arbeitsverhältnisses von der Kapitalbeteiligung und die Möglichkeit der Ausgestaltung des Beteiligungskapitals als Eigenkapital (vgl. Personal 1/84, S. 11).

⁸⁷⁹ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.) 1997, S. 27.

Bei der *Firma Merkur Thorhauer Stiftung & Co. KG* können seit 1984 *Gewinnanteile in Genußrechte* umgewandelt werden, wobei der Mitarbeiter dann eine zusätzliche Eigenleistung von 25 % zu erbringen hat, um den Gewinnanteil zu erhalten. Das Beteiligungsinstrument der Genußrechte wurde gewählt, weil es im Unterschied zum Arbeitnehmerdarlehen keiner Insolvenzsicherung bedarf und als *eigenkapitalnahes Kapital* ausgestaltet werden kann. Das Mitarbeiterkapital ist auf 50 % des gesamten Kapitals beschränkt.

Die Genußrechte unterliegen einer Sperrfrist von 6 Jahren und es besteht eine Verpflichtung zur Rückgabe beim Ausscheiden aus dem Unternehmen. Kündigt der Mitarbeiter das Genußrechtsverhältnis vor seinem Ausscheiden aus dem Unternehmen, so verliert er die letzten 2 Jahre seines Anspruches auf Gewinnbeteiligung.

Als Gewinnbeteiligung wird die Hälfte des verteilungsfähigen Betriebsgewinnes (nach Abzug eines Verlustvortrags und einer kalkulatorischen Eigenkapitalverzinsung i. H. von 12% bis 16%) eines Jahres ausgeschüttet. Die Gewinnbeteiligung ist leistungsbezogen und richtet sich nach den Grundgehältern der einzelnen Mitarbeiter. Die Gewinnausschüttung auf die Genußrechte entspricht in etwa der Eigenkapitalrendite. Im letzten Jahr machte die Gewinnbeteiligung pro Mitarbeiter ca. 40 % eines Monatsgehaltes aus, so daß 10 % eines Gehaltes als Eigenleistung zu zahlen waren.

Die hohe Verzinsung veranlaßt alle Mitarbeiter das Beteiligungsangebot anzunehmen und eine Eigenleistung zu zahlen. Immateriell führt das Gewinnbeteiligungsmodell zur verbesserten Wahrnehmung von Vorteilen, z.B. bei Verbesserungen im betrieblichen Ablauf. Das Genußkapital beträgt inzwischen 3,1% der Bilanzsumme. Allerdings ist durch die Gewinnbeteiligung dieses Kapital nicht billig. Auch sind die erhofften immateriellen Vorteile nach Aussagen der Geschäftsleitung durch Informationskampagnen immer wieder zu aktivieren.

Abbildung 164: Kapitalbeteiligung bei der Merkur Thorhauer Stiftung & Co. KG⁸⁸⁰

5.2.5.3 Zwischenfazit

Für das TQM-orientierte, mitunternehmerische HRM eignet sich vor allem die Leistungsbeteiligung und die Erfolgsbeteiligung. Hier sind aber auch die negativen Anreizwirkungen von Leistungs- und Erfolgsbeteiligungen zu berücksichtigen.⁸⁸¹

In kleineren Unternehmen oder in Profit-Centern ist dabei vor allem die Gewinnbeteiligung, aber auch eine Kapitalbeteiligung ein wirksames Anreizinstrument, da der Zusammenhang zwischen der eigenen Leistung und dem Einheitenerfolg für den Mitarbeiter nachvollziehbar ist.

Dagegen ist in der Praxis bei Großunternehmen die Leistungsbeteiligung über ein Management-by-Objectives vor allem bei Führungskräften weit verbreitet. Von der Erfolgsbeteiligung wie auch von der Kapitalbeteiligung sind dagegen in Großunternehmen kaum zurechenbare positive Anreizwirkungen zu erwarten, da der Erfolg kaum mehr von der eigenen Leistung beeinflusst werden kann. Entsprechend ist hier meist auch der variable erfolgsabhängige Gehaltsanteil gering. Im Vordergrund steht dabei die aus der

⁸⁸⁰ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.) 1997, Anhang: Fallstudien, S. 97 ff.

Erfolgsbeteiligung resultierende mitunternehmerische Unternehmenskultur, die die Partnerschaft zwischen Mitarbeitern und Unternehmen betont.

In der Praxis liegt folgende Einschätzung zur monetären Mitarbeiterbeteiligung vor (Abbildung 165).

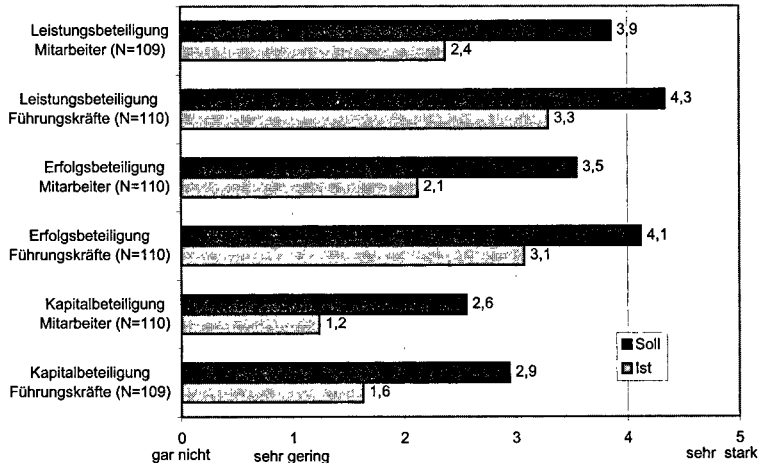


Abbildung 165: Ist- und Sollwerte der Variablen zur Leistungs-, Erfolgs- und Kapitalbeteiligung⁸⁸²

In der Istsituation weisen die Erfolgsbeteiligung und die Leistungsbeteiligung für Führungskräfte die größte Bedeutung auf. Die Erfolgsbeteiligung und Leistungsbeteiligung für Mitarbeiter sind noch deutlich geringer ausgeprägt. In der Praxis überwiegt die Bedeutung der Leistungsbeteiligung leicht die der Erfolgsbeteiligung. Die Kapitalbeteiligung spielt dabei sowohl für Führungskräfte und Mitarbeiter nur eine sehr geringe Rolle.

In der Sollsituation werden alle drei Beteiligungsformen in ihrer Bedeutung deutlich höher eingeschätzt. Dabei ändert sich auch ihre relative Bedeutung nicht, so daß weiterhin die Leistungsbeteiligung vor der Erfolgsbeteiligung und vor der Kapitalbeteiligung eingeschätzt wird. Auch bleibt die Bedeutung der Kapitalbeteiligung für Führungskräfte und Mitarbeiter gering.

⁸⁸¹ Vgl. Kohn 1993; Frey 1997; Pfeffer 1998a, S. 112.

⁸⁸² Quelle: eigene Umfrage. N=109 bzw. 110. Frage: „Inwieweit sind die folgenden (Personal-) Managementinstrumente in Ihrem Unternehmen vorhanden (Ist) und inwieweit sollten sie in Ihrem Unternehmen vorhanden sein (Soll)?“

Für das TQM-orientierte, mitunternehmerische HRM wäre generell die Erfolgsbeteiligung stärker zu gewichten. Da jedoch nur Groß- und Mittelunternehmen untersucht wurden, ist die relativ höhere Bedeutung der Leistungsbeteiligung aufgrund der Zurechenbarkeitsproblematik der Anreizwirkungen gerechtfertigt.

5.2.6 Operatives Qualitäts- und Ideenmanagement

Ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM schließt natürlich auch die Anwendung von Instrumenten und Techniken des Qualitätsmanagements mit ein. Weiter ist hier auch ein geeignetes Ideenmanagement zu diskutieren, das in Zusammenhang zur kontinuierlichen Verbesserung des Qualitätsmanagements steht.

5.2.6.1 Operatives Qualitätsmanagement

Im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM ist der Einsatz von Methoden und Instrumenten des Qualitätsmanagements naheliegend. So lassen sich z.B. für verschiedene Personalmanagementprozesse qualitäts-, kosten- und zeitbezogene Meßgrößen erheben, die sich auch für eine Anwendung des Prinzips der kontinuierlichen Verbesserung, des operatives Qualitätsmanagements, des Benchmarkings oder auch des Null-Fehler-Prinzips eignen. Dies sei im folgenden für die Personalgewinnung ausgeführt:

ausgewählte Aktivitäten	Qualitätsstandard
<i>Subprozeß Personalsuche</i>	
1. Mitarbeit bei der Stellenbeschreibung/Entwicklung des Anforderungsprofils/Zielgruppendefinition	Bearbeitungszeit
2. Formulierung des Stelleninrates für interne/externe Selektion	Einhaltung der Corporate Identity bei der Insetatgestaltung
<i>Subprozeß Vorselektion</i>	
1. Vorselektion externer Bewerbungseingänge	Bearbeitungszeit ab Eingang einer Bewerbung
2. Eingangsbestätigung an geeignete Kandidaten/Absage an ungeeignete Kandidaten	Bearbeitungszeit ab Eingang der Bewerbung bis Reaktion
3. Einholen von Referenzen	Nur nach Absprache mit dem Bewerber
<i>Subprozeß Selektion</i>	
1. Organisation der Bewerbungsgespräche	Bearbeitungszeit zur Organisation der Gespräche
2. Einladung der geeigneten Kandidaten	Spätester Zeitpunkt für Versand der Einladung, Vollständigkeit der Einladung
3. Durchführung der Bewerbungsgespräche	Vorbereitung der Bewerbungsgespräche
4. Auswertung der Bewerbungsgespräche, Auswahl des Kandidaten	Zeit vom Bewerbungsgespräch bis zur Auswahlentscheidung
<i>Subprozeß Nachbearbeitung</i>	
1. Absage an ausgeschiedenen Kandidaten	Begründung von Absagen
2. Einarbeitungsprogramm für ausgewählte Personen	Zeit zwischen Firmeneintritt und Teilnahme am Einführungsprogramm, Vollständigkeit der Informationen für Neueintretende

Abbildung 166: Qualitätsstandards für den Personalgewinnungsprozeß⁸⁸³

Von besonderer Bedeutung ist dabei das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung, das in dieser Arbeit bereits diskutiert wurde.⁸⁸⁴ Dabei ist dieses Prinzip hier gerade als Denkhaltung zu verstehen, so daß es in enger Beziehung zur TQM-orientierten, mitunternehmerischen Unternehmenskultur steht.⁸⁸⁵

Dagegen sind die anderen Instrumente und Techniken des Qualitätsmanagements für ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM nicht charakteristisch, da sie sich auch im Rahmen einer fremdsteuern, tayloristischen Managementphilosophie anwenden lassen. Da das Qualitätsmanagement insofern noch keine besondere TQM-orientierte, mitunternehmerische Verhaltensqualität der Mitarbeiter voraussetzt, ist daher der Grad der Anwendung in der Praxis freigestellt. Andererseits zeigt gerade die historische Entwicklung zum TQM, daß eine effektive Anwendung des Qualitätsmanagements nur umfassend gelingen

⁸⁸³ Vgl. Wunderer/Arx 1998, S. 180.

⁸⁸⁴ Vgl. z.B. Abschnitt 3.1.1.

⁸⁸⁵ Vgl. Abschnitt 3.2.3.

kann, so daß der Einsatz dieser Instrumente auch mit einem TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM einhergehen sollten.

5.2.6.2 Vom betrieblichen Vorschlagswesen zum Ideenmanagement

Das klassische Ideenmanagement zeichnet sich als betriebliches Vorschlagswesen (BVW) durch folgende Charakteristika aus.⁸⁸⁶

- Ein Verbesserungsvorschlag zeigt möglichst präzise eine Lösung zur Verbesserung eines derzeit unbefriedigenden Zustands auf.
- Ein Verbesserungsvorschlag beinhaltet eine zeitgerechte, nutzbringende Neuerung z.B. in wirtschaftlicher, organisatorischer, ergonomischer, psychologischer oder sozialer Sicht.
- Ein Verbesserungsvorschlag wird nur dann materiell prämiert, wenn er kein direktes Arbeitsergebnis der zugewiesenen Stellenaufgabe des Einreichers ist und ein freiwilliges Engagement darstellt.

Der Schwerpunkt des betrieblichen Vorschlagswesens liegt dabei traditionellerweise auf der Verwaltung der eingereichten Verbesserungsvorschläge bis hin zu ihrer Prämierung.⁸⁸⁷ Zum Teil trennen Honorierungssysteme im Rahmen des Vorschlagswesens die *Ideengenerierung* von der *Ideenrealisierung*, weshalb sie nicht als umsetzungsfördernd einzustufen sind. Daher sollte durch eine Ziel- und Ergebnisorientierung der Honorierung die individuelle und gruppenbezogene Verantwortung betont werden. So sollte z.B. der Projektvorschlag eines Mitarbeiters abschließend erst nach erfolgter Umsetzung des Projektes beurteilt werden, wobei der Bonus vom Umsetzungserfolg abhängig ist. Gleichzeitig wird dadurch auch die Motivation zur erfolgreichen Umsetzung erhöht.⁸⁸⁸ Ein modernes BVW muß folgende Hauptziele im Unternehmen erfüllen.⁸⁸⁹

- Rationalisierung als traditionelles Motiv des BVW (Kostensenkung, Optimierung von Abläufen)

⁸⁸⁶ Vgl. Bumann 1991, S. 16 f.

⁸⁸⁷ Vgl. Krause 1996, S. 32.

⁸⁸⁸ Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die Problematik von Arbeitnehmererfindungen. In Deutschland gilt im Arbeitsrecht der Grundsatz, daß das Ergebnis der Arbeit dem Arbeitgeber gebührt, während das Patentrecht davon ausgeht, daß die Erfindung dem Erfinder zusteht, dem zu seiner Verwertung ein zeitlich begrenztes Vorrecht eingeräumt wird. Aus wirtschaftlicher Sicht sollte die Erfindertätigkeit angeregt werden, allerdings bedarf es dazu nicht unbedingt rechtlicher Regelungen. Problematisch ist dabei die Bestimmung der Höhe der angemessenen Vergütung, die letztlich das Ergebnis eines Verhandlungsprozesses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist. Vgl. dazu Kesten 1996, S. 652 ff.; Brockhoff 1997, S. 678 ff.

⁸⁸⁹ Vgl. Krause 1996, S. 37.

- Innovation als technischer Fortschritt, Erhöhung der Produkt- und Arbeitsqualität und Umsetzung von Ideen im Wettbewerb
- Personal- und Organisationsentwicklung zur Verbesserung der Mitwirkung aller Mitarbeiter

Im *Ideenmanagement* eines TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM übernimmt der Vorgesetzte Aufgaben des klassischen BVW-Bbeauftragten mit dem Ziel eines unbürokratischen und vereinfachten Vorgehens. Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem offenen Dialog zwischen „Einreicher bzw. Einreichenden“ und Vorgesetzten als Projektsponsor, wodurch der Vorgesetzte im Gegensatz zum klassischen BVW organisatorisch und psychologisch direkt eingebunden wird. Der Vorgesetzte wird damit vom potentiellen Blockierer zum Promotor von Mitarbeitervorschlägen. Dabei kann der Vorgesetzte innerhalb gewisser Grenzen selbständig eine Prämierung vornehmen. Höherwertige Vorschläge sind vom Vorgesetzten entsprechend weiterzuleiten.⁸⁹⁰ Dabei gewinnen insbesondere Teams oder Qualitätszirkel als Innovatoren an Bedeutung.

Das Aufgabenspektrum des Vorgesetzten erweitert sich damit um die aktive Unterstützung von Verbesserungsvorschlägen und deren Prämierung sowie der Vorselektierung der eingereichten Vorschläge. Wird ein Verbesserungs- oder Projektvorschlag abgelehnt oder ist der Einreicher mit der Bewertung seiner Idee unzufrieden, kann er eine Überprüfung durch eine *Kommission* verlangen. Vorteile dieses Ansatzes sind kürzere Bearbeitungszeiten, erhöhte Durchführungsquoten und eine bessere Akzeptanz des BVW bei den Mitarbeitern.⁸⁹¹

⁸⁹⁰ Vgl. auch die zahlreichen Fallbeispiele in Krause 1996, S. 38 ff.

⁸⁹¹ Vgl. Krause 1996, S. 38.

klassisches BVW	Ideenmanagement
lange Bearbeitungszeiten	kürzere Bearbeitungszeiten
bürokratisch	pragmatisch
Vorschläge betreffen den Aufgabenkreis anderer	Verbesserungen betreffen den eigenen Zuständigkeitskreis
Vorschläge als Ausnahme	Verbesserung als Regel
wenige Teilnehmer	alle Mitarbeiter als kostenverantwortliche Mitunternehmer einbezogen
kein Einsatz moderner Techniken	Einsatz moderner Techniken wie Qualitätszirkeln und Kaizen
keine Integration des Vorgesetzten	Integration des Vorgesetzten
keine aktive Förderung von Verbesserungsvorschlägen	aktive Förderung von Vorschlägen durch Zielvorgaben, Beratung und Schulung der Mitarbeiter
Einreicher meist Einzelkämpfer	aktive Förderung von Teamarbeit
zentrale Bearbeitung und Bewertung	dezentrale Bearbeitung und Bewertung

Abbildung 167: Charakteristika eines modernen Ideenmanagements⁸⁹²

Dabei gilt es für ein modernes Ideenmanagement die Kreativitätsreserve zu nutzen, die die Mitarbeiter beim klassischen betrieblichen Vorschlagswesen vorhalten.

Durch die Erweiterung bzw. Delegation der Innovations- und Dispositionsfunktion im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM auf alle Mitarbeiter sollten diesen natürlich zumindest anteilig die daraus erwachsenden Erträge zustehen. Während beim klassischen Arbeitsverhältnis die Ergebnisse der Tätigkeit mit dem Lohn abgegolten werden und dem Unternehmer die Erträge aus dem Einsatz der Arbeitskraft als Residualeinkommen zustehen, verschiebt sich diese Aufteilung im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM. Andernfalls hätten die Mitarbeiter nur ein geringes Interesse an einem entsprechenden unternehmerischen, innovativen Verhalten innerhalb ihres Arbeitsverhältnisses. In der Praxis läßt sich hier die Beteiligung über eine entsprechende Honorierung im Rahmen des Ideenmanagements institutionalisieren. Dabei ist die Bestimmung der Höhe einer angemessenen Vergütung als Leistungs- oder Erfolgsbeteiligung letztlich das Ergebnis eines Verhandlungsprozesses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer.⁸⁹³

5.2.6.3 Zwischenfazit

Das Qualitätsmanagement ist damit als Erweiterung eines TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM zu verstehen, daß auch unabhängig angewendet werden kann. Die Verbin-

⁸⁹² Eigene Darstellung. Vgl. Sprenger 1994, S. 11; Krause 1996, S. 75; Malorny 1996, S. 463; Thom/Etienne 1997, S. 564.

⁸⁹³ Vgl. Kesten 1996, S. 651 ff.; Brockhoff 1997, S. 677 ff.

dung von Qualitäts- und Ideenmanagement, das auch das klassische betriebliche Vorschlagswesen ablöst, betont besonders auch die kontinuierliche Verbesserung.

In der Praxis herrscht folgende Einschätzung über die Bedeutung verschiedener Elemente des Qualitätsmanagements, wobei zwischen kontinuierlicher Verbesserung, operativem Qualitätsmanagement, Benchmarking und dem Null-Fehler-Prinzip differenziert wurde. Zusätzlich wurde auch noch das betriebliche Vorschlagswesen abgefragt (Abbildung 168).

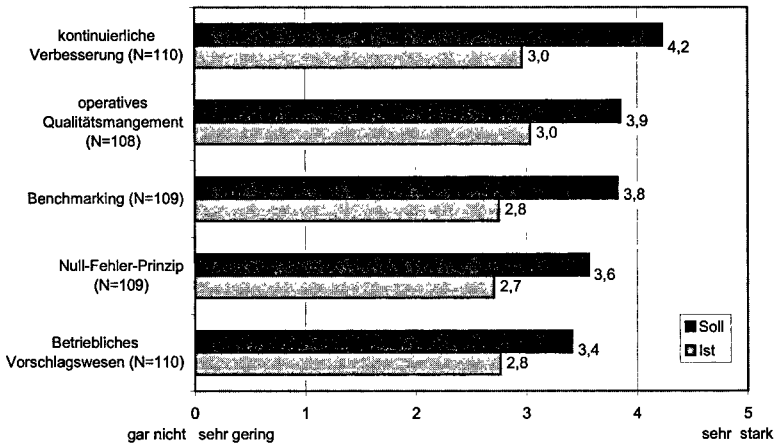


Abbildung 168: Ist- und Sollwerte der Variablen zum Qualitäts- und Ideenmanagement⁸⁹⁴

In der Istsituation ist die kontinuierliche Verbesserung zusammen mit dem operativen Qualitätsmanagement am stärksten ausgeprägt, wobei vor allem die kontinuierliche Verbesserung eine deutliche Zunahme der Bedeutung im Soll erlangt. Dagegen nimmt das operative Qualitätsmanagement im Soll nicht so stark an Bedeutung zu. Dem Benchmarking und noch stärker dem Null-Fehler-Prinzip bei regelmäßigen Abläufen wird im Ist und im Soll geringe Bedeutung beigemessen. Die Bedeutung des (klassischen) betrieblichen Vorschlagswesens ist dagegen im Ist und im Soll nur von untergeordneter Bedeutung.

⁸⁹⁴ Quelle: eigene Umfrage. N=108, 109 bzw. 110. Frage: „Inwieweit sind die folgenden (Personal-)Managementinstrumente in Ihrem Unternehmen vorhanden (Ist) und inwieweit sollten sie in Ihrem Unternehmen vorhanden sein (Soll)?“

Für ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM unter Betonung des TQM ist vor allem die Bedeutung der kontinuierlichen Verbesserung im Rahmen des Ideenmanagements hervorzuheben. Das operative Qualitätsmanagement, das Benchmarking und das Null-Fehler-Prinzip spielen dabei nur eine untergeordnete Rolle. Die geringe relative Bedeutung des Null-Fehler-Prinzips entspricht besonders den Prinzipien des Mitunternehmertums.

5.3 Fazit

Die vorangegangene Diskussion der Gestaltungsempfehlungen für ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM auf den zwei Seiten Verhalten und Strukturen verdeutlicht die Bedeutung der einzelnen Elemente eines integrierten Konzepts. Dabei muß ein integriertes Konzept in der Praxis zunächst nicht alle Elemente in gleicher Weise umfassen, vielmehr bieten die Elemente einzelne Ansatzpunkte für ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM, die relativ unabhängig voneinander verwirklicht und umgesetzt werden können (Abbildung 169):

TQM-orientiertes, mitunternehmerische HRM	
<i>Verhalten</i>	
Führung	Haben, Sollen, Dürfen, Können, Wollen, Leisten, Erreichen, Beteiligen Management-by-Objectives transaktional und transformational verpflichtend und ermächtigend situative und symbolische Führung Führung auch von unten
Zusammenarbeit	Teamarbeit Selbstmanagement und -führung Vertrauen und Loyalität mikropolitisch interne Kunden- und Dienstleistungsorientierung
<i>Strukturen</i>	
Arbeitsgestaltung und -organisation	interessante und anspruchsvolle Aufgaben Freiraum in der Arbeitssituation Prozeßorientierung Knowledge Management
Organisation	flache Hierarchien soziale Netzwerke interne Märkte -> interne soziale Marktwirtschaft management-, service- und businessorientiert
Evaluation	Selbst- und 360°-Beurteilung konstruktives und lernförderndes Feedback Mitarbeiterumfragen, Kundenbefragungen und Self-Assessments verfahrens- und ergebnisorientiert systematisch, offen-institutionell und informell
Personalentwicklung	Schlüsselqualifikationen Selbstentwicklung und -selektion on-the-job-Training Förderung einer TQM-orientierten, mitunternehmerischen Kultur Beschäftigungssicherheit
Honorierung	unterstützt und ergänzt durch Unternehmenskultur Leistungsbeteiligung (Prozeß) Erfolgsbeteiligung (Ergebnis) Kapitalbeteiligung Cafeteria-Ansatz
Qualitäts- und Ideenmanagement	kontinuierliche Verbesserung Problemlösung und -umsetzung

Abbildung 169: Zusammenfassung des TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM⁸⁹⁵

⁸⁹⁵ Eigene Darstellung.

Allerdings sollte aus der relativen Eigenständigkeit der Elemente nicht gefolgert werden, daß die Kombination der Faktoren keine Synergien ermöglicht. Vielmehr ist das Gegenteil der Fall, da gerade der Fit zwischen den einzelnen Elementen entscheidend ist. Dabei ist auch darauf hinzuweisen, daß die drei Ebenen des HRM Strategie, Organisation und Kultur in engem Zusammenhang miteinander stehen und nicht unabhängig voneinander beeinflusst werden können. Organisatorische Änderungen, wie z.B. die Einführung einer formalisierten 360°-Beurteilung führen damit auch zu einer entsprechenden Auswirkung auf die Unternehmenskultur, hier vor allem die Kooperations- und Evaluationskultur.

Im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM existiert einerseits ein komplementäres Verhältnis von Organisation und Kultur, andererseits kann Kultur Organisation aber auch substituieren (und vice versa), wie die Ausführungen speziell zur monetären Mitarbeiterbeteiligung gezeigt haben.

Als besonders wichtig ist für ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM das Aufrechterhalten von Spannungsfeldern, wie z.B. besonders zwischen Kooperation und Konkurrenz oder Verpflichtung und Ermächtigung.

C. Schlußfolgerungen

6 Zusammenfassung und Ausblick

6.1 Zusammenfassung – Empfehlungen für die Praxis

Ausgehend von der Zielsetzung dieser Arbeit wurden die beiden Konzepte TQM und Mitunternehmertum zunächst bezogen auf das Humanressourcenmanagement verglichen.

Auf der *allgemeinen Managementebene* konnte zunächst gezeigt werden, daß das Mitunternehmertum durch die Betonung eines Führungskonzeptes, das sich vor allem auf die individuellen Aktivitäten der Mitarbeiter bezieht, in dem es den Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellt, enger gefaßt ist als das Managementkonzept des TQM, welches insbesondere Gestaltungsempfehlungen für Strukturen und Prozesse gibt. Darüber hinaus ist das Mitunternehmertum durchgängig stärker veränderungsorientiert als TQM, da es stärker auf die Selbstorganisation setzt, so daß das Mitunternehmertum einen höheren Entwicklungsstand angesichts der zunehmenden Dynamisierung des unternehmerischen Umfeldes aufweist.

Gleichzeitig haben sich in der Managementpraxis einseitige Extrempositionen als ungeeignet herausgestellt, so daß auch aus der Überwindung der durch die beiden Konzepte entstehenden Spannungsfelder (z.B. die unterschiedlichen Innovationsverständnisse oder die Prozeßorientierung im Gegensatz zur mitunternehmerischen Freiheit) ein verbessertes Managementkonzept resultieren kann. Dabei geht es nicht um die logische Überwindung der Spannungsfelder, sondern um die Betonung gegensätzlicher Pole, um die ständige Veränderungsbereitschaft der Organisation und der Mitarbeiter aufrecht zu erhalten

Auf der *Ebene des Humanressourcenmanagements* in den drei Dimensionen Strategie, Organisation und Kultur zeigt der Vergleich der beiden Konzepte viele Gemeinsamkeiten auf, wobei der Entwicklungsstand des Mitunternehmertums – wie bereits beim Vergleich auf der Ebene des allgemeinen Managements angedeutet – weiter in Richtung Selbstmanagement und -organisation fortgeschritten ist. Dabei können sich die verschiedenen Elemente, wie z.B. die Prozeßorientierung und die Segmentierung als Spannungsfelder gut ergänzen.

Auf der *Ebene der Instrumente des Humanressourcenmanagements* wird ebenfalls der leicht höhere Entwicklungsstand des Mitunternehmertums aufgezeigt, insofern haben auch hier beide Konzepte Gemeinsamkeiten. Darüber hinaus existieren vor allem bei der internen Gestaltung des Personalmanagements erhebliche Unterschiede, da TQM hier grundsätzlich

andere Prinzipien betont als das Mitunternehmertum. Auch betont TQM gerade die methodisch-instrumentelle Gestaltung des Personalmanagements, während das Mitunternehmertum besonders für die inhaltlich-funktionale Gestaltung des Personalmanagements Aussagen trifft. Entsprechend der These der Überwindung der Spannungsfelder ergänzen sich die beiden Konzepte auf dieser Ebene daher gut.

Die ausgehend vom theoretischen Vergleich durchgeführte *empirische quantitative Untersuchung* konnte in der Praxis die beiden Konzepte nicht getrennt nachweisen. Zwar verwenden einige Unternehmen anscheinend stärker das eine oder das andere Managementkonzept. Auf der Ebene der Instrumente lassen sich jedoch keine entsprechenden Unterschiede des HRM nachweisen, so daß sich auch ausgehend vom empirischen Vergleich die Forderung nach der Integration der beiden Konzepte ergibt.

Für die Praxis ist zu berücksichtigen, daß TQM historisch eine stärkere Affinität zur Industrie aufweist, trotz aller Ansätze es gerade auch auf den Dienstleistungsbereich anzuwenden. Daher stößt ein TQM-orientiertes HRM besonders dort an Grenzen, wo TQM bisher noch keinen Eingang gefunden hat. Dagegen weist ein mitunternehmerisches HRM diese Branchenspezifität nicht auf, da es sich auf das HRM konzentriert und somit universeller anwendbar ist. Allerdings lassen sich in der Einschätzung der Sollsituation in der empirischen Untersuchung keine branchenspezifischen Unterschiede nachweisen.

Im folgenden wurden dann ausgehend vom konzeptionellen und empirischen Vergleich *Gestaltungsempfehlungen für ein integriertes TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM* formuliert. Ausgehend von einem ersten Bezugsrahmen wurden auf den Seiten Verhalten und Strukturen verschiedene Gestaltungsempfehlungen diskutiert.

Im TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM betont die Führung bei an Bedeutung gewinnenden Handlungsfreiräumen und erhöhter Zielorientierung auch weiche Faktoren im Rahmen einer kulturbasierten Führung. Das entstehende Spannungsfeld zwischen entpersonalisierter Selbst- und Strukturführung geht dabei mit der Renaissance der Führungs- und Mitarbeiterpersönlichkeit als Mitunternehmer einher, wobei dem Mitarbeiter größere Unabhängigkeit als eigener Handlungsspielraum zugesprochen wird und gleichzeitig eine direkte Kontrolle über systematische Messungen der Führung und Kooperation und der Ergebnisse sowie eine indirekte Kontrolle über ein mitunternehmerisches Commitment befürwortet wird.

Daraus ergibt sich ein differenzierterer Umgang mit Führung, der nicht auf einseitige Ansätze setzt, sondern eine Vielzahl unterschiedlicher verpflichtende und ermächtigende Führungsinstrumente einbezieht. Eine Analyse der verschiedenen Phasen der Führungsbeziehung kann dann auch unter Einbezug der Umfeldbedingungen unterschiedliche Führungsaspekte stärker oder schwächer thematisieren.

Der resultierende Bezugsrahmen verknüpft dann verhaltens- und strukturbezogene Elemente des TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM.⁸⁹⁶ Eine Unterstützung erfolgt dabei ebenso durch eine umfassende, vertrauensbasierte Evaluation, ein Entwicklungs- und Förderungssystem sowie ein leistungs- und erfolgsorientiertes Honorierungssystem (Abbildung 170).

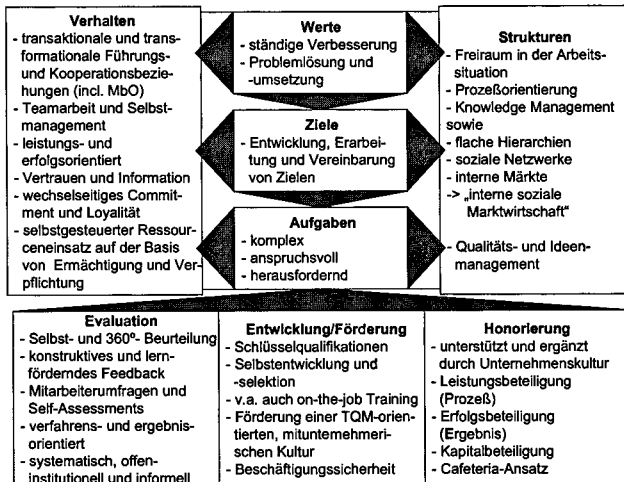


Abbildung 170: Bezugsrahmen für ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM⁸⁹⁷

Ein TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM muß sich an diesem Bezugsrahmen orientieren. Dazu bedarf es einer entsprechenden Ausgestaltung des verhaltensbezogenen Beziehungs- und des strukturellen Organisationssystems der Führung. Gleichzeitig ist das TQM-orientierte, mitunternehmerische HRM strukturell durch ein geeignetes Evaluations-, Entwicklungs- und Honorierungssystem zu unterstützen.

Wie der Vergleich und die Entwicklung eines integrierten Konzepts des TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM zeigt, liefert das Mitunternehmertum weitaus spezifischere Gestaltungsempfehlungen als das TQM, was eng mit dem Ursprung der beiden Konzepte zusammenhängt. Gerade deshalb bietet sich aber auch eine Integration der beiden Konzepte an, da besonders die verhaltens- und humanspezifische Seite des TQM konkretisiert wird.

⁸⁹⁶ Vgl. auch den Bezugsrahmen der delegativen Führung von Wunderer 1997a, S. 211.

⁸⁹⁷ Eigene Darstellung. Vgl. auch den Bezugsrahmen der delegativen Führung von Wunderer 1997a, S. 211.

Besonders die Überwindung der folgenden Spannungsfelder ist dabei für den Erfolg eines integrierten Konzepts des TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM entscheidend:

1. *Handlungsspielraum* für den einzelnen Mitarbeiter bzw. einzelne Teams versus *zielgerichtete Ausrichtung* der Organisation,
2. *unternehmerische Freiheit* (als Denken und Handeln) versus *prozeß- und ergebnisorientierte Leistungsmessung*,
3. *Kooperationsfähigkeit* versus *Konkurrenzdenken*,
4. *individuelle Problemlösung und -umsetzung* versus *Benchmarking mit exzellenten Praktiken*,
5. *hierarchische Strukturen* zur Komplexitätsreduktion versus *soziale Netzwerkstrukturen* zur Gewährleistung organisatorischer Variabilität,
6. *soziale Netzwerkstrukturen* versus *marktorientierte Austauschbeziehungen*.

6.2 Ausblick – weiterer Forschungsbedarf

Gegenstand dieser Arbeit ist der Vergleich der beiden Konzepte TQM und Mitunternehmertum sowie die Ableitung daraus resultierender Gestaltungsempfehlungen für ein integriertes Konzept als TQM-orientiertes, mitunternehmerisches HRM. Aus dem Vorgehen und den daraus abgeleiteten Empfehlungen ergeben sich folgende Themenkomplexe, deren Behandlung für zukünftige Untersuchungen relevant und interessant erscheint und für die diese Arbeit den Grundstein legt:

1. Wie kann eine umfassende *Implementierung* des TQM-orientierten, mitunternehmerischen HRM erfolgen? Hierzu ist neben konzeptionellen Überlegungen auch eine wissenschaftliche Begleitung des Implementierungsprozesses in der Praxis in Form einer Längsschnittuntersuchung interessant.
2. Wie unterscheiden sich verschiedene Unternehmen hinsichtlich ihrer konzeptspezifischen TQM-orientierten bzw. mitunternehmerischen *Unternehmenskultur*? Neben den bereits in dieser Arbeit herausgearbeiteten Unterschieden in Abschnitt 3.2.3 auf konzeptioneller Ebene, sind dazu auf jeden Fall auch detaillierte Untersuchungen von nach Unternehmensgröße und Branche ausgewählten Unternehmen in Form von Fallstudien sinnvoll und notwendig.
3. Wie kann und sollte eine *Integration* des Mitunternehmertums sowohl methodisch als auch inhaltlich in ein *zukünftiges EFQM-Modell* erfolgen. Interessant erscheint dabei die Verbindung des management-geleiteten EFQM-Modells mit dem polyzentrischen Führungsverständnis des Mitunternehmertums. Grundsätzlich sind dazu die partizipativen

Elemente des Modells – auch als Mitarbeiterorientierung – hervorzuheben. Fraglich ist jedoch, auf welche Weise und zu welchem Grad dies erfolgen sollte.

4. Wie in dieser Arbeit angedeutet, erfüllen Managementkonzepte auch als Denkmuster und Sprachspiele eine bedeutende Funktion in Organisationen. Hierzu fehlt es in der Literatur noch an einer differenzierten *Auseinandersetzung* mit den „*Sprachspielen*“ *TQM und Mitunternehmertum*, auch wenn zum TQM bereits einige Beiträge existieren.⁸⁹⁸ Dabei ist insbesondere zu untersuchen, wie stark der Einfluß der beiden Managementkonzepte als bloße Sprachspiele in der Managementpraxis ist – gerade im Vergleich mit nicht (human-)ressourcenbezogenen Denkmustern bzw. Managementpraktiken.
5. Zu klären bleibt auch, inwieweit der *höhere Entwicklungsstand* des Mitunternehmertums in Richtung Selbstorganisation im Vergleich zum TQM angesichts der sich weiter *ändernden gesellschaftlichen, technologischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen* in Zukunft *realisierbar* ist. Einerseits sind dazu sicherlich branchenspezifische Konkretisierungen notwendig, andererseits wird diese Frage aufgrund der sich ständig wandelnden Möglichkeiten und Entwicklungen kaum abschließend zu beantworten sein.

⁸⁹⁸ Vgl. z.B. Kieser 1996, S. 22 ff.; Jackson 1996, S. 587; Wimmer/Neuberger 1998, S. 578 ff. sowie S. 595 ff.

7 Anhang

7.1 Anhang 1

Anfang Oktober 1998 wurde in Zusammenarbeit mit dem Institut für Führung und Personalmanagement eine Omnibus-Befragung zum Stand und Trend im Personalmanagement durchgeführt. Aufgrund des beschränkten Fragebogenumfangs, um die Rücklaufquote positiv zu beeinflussen, erfolgte die Reduzierung der Fragestellungen auf die wesentlichen Punkte. Durch die Zusammenarbeit mit dem renommierten Universitätsinstitut ließ sich eine übliche Rücklaufquote erreichen, zusätzlich wurde den Befragten die Zusendung der Befragungsergebnisse versprochen, um so einen zusätzlichen Anreize zur Mitwirkung zu schaffen. Insgesamt wurden 830 Personalverantwortliche von Groß- und Mittelunternehmen in Deutschland und der Schweiz persönlich angeschrieben.

Im folgenden sind die diesem Dissertationsprojekt zugrundeliegenden Fragen dokumentiert.

Fragebogen zu Stand und Trends im Personalmanagement

Definition: (Mit-)Unternehmerisches Denken und Handeln soll im folgenden als das **kreative, problemlösende, planende, umsetzende** und **sozialkompetente Verhalten** von Mitarbeitern **wie ein Unternehmer** im Unternehmen verstanden werden.

Frage 1: Fördert Ihr Unternehmen (mit-)unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter?

gar nicht	sehr gering					sehr stark
0	1	2	3	4	5	

Frage 2: Von welchen Mitarbeitergruppen verlangt Ihr Unternehmen (mit-)unternehmerisches Denken und Handeln?

	gar nicht	sehr gering				sehr stark
von Führungskräften der obersten Hierarchieebene	0	1	2	3	4	5
von Führungskräften der mittleren Hierarchieebene	0	1	2	3	4	5
von Führungskräften der untersten Hierarchieebene	0	1	2	3	4	5
von Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung	0	1	2	3	4	5

Frage 3: Inwieweit fördert Ihr Unternehmen (mit-)unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter über die folgenden Funktionen?

	gar nicht	sehr gering				sehr stark
Personalgewinnung und -auswahl	0	1	2	3	4	5
Personaleinsatz, Arbeitsgestaltung	0	1	2	3	4	5
Personalfreisetzung	0	1	2	3	4	5
Personalbeurteilung	0	1	2	3	4	5
Personalthonorierung, Anerkennung und Belohnung	0	1	2	3	4	5
Personalentwicklung – Aus- und Weiterbildung	0	1	2	3	4	5
Führung – Motivation, Zielvereinbarung, Coaching etc.	0	1	2	3	4	5
Sonstige	0	1	2	3	4	5
.....						

Frage 4: Inwieweit werden in Ihrem Unternehmen die folgenden Ansätze verwendet?

	gar nicht	sehr gering				sehr stark
Total Quality Management (TQM)	0	1	2	3	4	5
Kontinuierliches Verbesserungsprogramm (auch KVP, Kaizen oder Continuous Improvement genannt)	0	1	2	3	4	5
EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management) als Bewertungsansatz	0	1	2	3	4	5
Balanced Scorecard (BSC) als Bewertungsansatz	0	1	2	3	4	5
andere Bewertungsansätze?	0	1	2	3	4	5

Frage 5: Inwieweit sind die Personalmanagement-Funktionen in Ihrem Unternehmen qualitätsorientiert bzw. TQM-orientiert gestaltet?

	gar nicht	sehr gering				sehr stark
Personalgewinnung und -auswahl	0	1	2	3	4	5
Personaleinsatz, Arbeitsgestaltung	0	1	2	3	4	5
Personalfreisetzung	0	1	2	3	4	5
Personalbeurteilung	0	1	2	3	4	5
Personalhonorierung, Anerkennung und Belohnung	0	1	2	3	4	5
Personalentwicklung – Aus- und Weiterbildung	0	1	2	3	4	5
Führung – Motivation, Zielvereinbarung, Coaching etc.	0	1	2	3	4	5
Sonstige	0	1	2	3	4	5

Frage 6: Inwieweit sind die folgenden (Personal-)Managementelemente

(a) in Ihrem Unternehmen vorhanden (IST)

(b) und inwieweit sollten sie in Ihrem Unternehmen vorhanden sein (SOLL)?

	(a) IST					(b) SOLL						
	gar nicht	sehr gering		sehr stark		gar nicht	sehr gering		sehr stark			
Ziele und Strategie	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
(mit-)unternehmerische Unternehmenspolitik	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
qualitätsorientierte Unternehmenspolitik	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
flache Hierarchien	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
soziale Netzwerke	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Profit-Center-Organisation	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
offene Kommunikation und Information	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
kontinuierliche Verbesserung	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Delegation	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Empowerment	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Teamarbeit	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Freiraum im eigenen Arbeitsbereich	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
interessante, anspruchsvolle Aufgaben	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
(mit-)unternehmerische Unternehmenskultur	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
qualitätsorientierte Unternehmenskultur	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
generelle Meßorientierung, Evaluationskultur	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Lernorientierung/ Knowledge Management	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Prozeßorientierung	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
(interne) Dienstleistungsorientierung	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
(interne) Kundenorientierung	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5

Instrumente	(a) IST					(b) SOLL						
	gar nicht	sehr gering			sehr stark	gar nicht	sehr gering			sehr stark		
(mit-)unternehmerische Führungsgrundsätze	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
qualitätsorientierte Führungsgrundsätze	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Zielvereinbarung (Management by Objectives)	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Nullfehler-Prinzip bei regelmäßigen Abläufen	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
operatives Qualitätsmanagement	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Mitarbeiterumfragen	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
interne/externe Kunden- befragungen	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Vorgesetztenbeurteilung	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Kollegenbeurteilung	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Self-Assessment von Strukt., Prozess. und Ergebnissen durch Mitarbeiter	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Benchmarking	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Betriebliches Vorschlagswesen	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
kooperativer Führungsstil	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Messung des Führungserfolges, (Performance Measurement)	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Coaching, Mentoring	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Leistungsabhängige Entlohnung der Führungskräfte	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Leistungsabhängige Entlohnung der Mitarbeiter	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Erfolgsbeteiligung der Führungskräfte	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Kapitalbeteiligung der Führungskräfte	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5

Frage 7: Allgemeine Fragen zum Unternehmen und zur Person

Firma und Hauptsitz:	Meine Position:	
Zahl der Mitarbeiter:	Branche:	
Zusendung der Ergebnisse gewünscht?	<input type="radio"/> ja	<input type="radio"/> nein
Würden Sie sich auch für weitere Fragen zur Verfügung stellen?	<input type="radio"/> ja	<input type="radio"/> nein
Name und Anschrift der Kontaktperson:		
Telefon/Fax:		
Email:		

7.2 Anhang 2

Rotierte Komponenten-Matrix zur explorativen Faktorenextraktion.⁸⁹⁹

⁸⁹⁹ Faktorladungen kleiner als 0,10 sind nicht dargestellt.

Rotated Component Matrix	Component									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
qualitätsorientierte Führungsgrundsätze	0,80	0,13	0,15	0,19	0,14	0,19			-0,14	
(mit-)unternehmerische Führungsgrundsätze	0,72		0,14		0,17	0,29	0,18			0,10
Zielvereinbarung	0,63	0,17	0,41		0,20		-0,14		0,11	
(mit-)unternehmerische Unternehmenspolitik	0,53		0,17	0,24	0,19	0,15	0,26	0,44	0,11	0,15
offene Kommunikation und Information	0,51		0,27	0,16	0,35	0,22			0,23	
kooperativer Führungsstil	0,45		0,16	0,11	0,27	0,42	0,28		0,12	0,28
Empowerment	0,38	0,23		0,20	0,28	0,17	0,23	0,19	0,19	0,35
Kollegenbeurteilung		0,83	0,10	0,14	0,12					
Vorgesetztenbeurteilung	0,19	0,79			0,21			0,13		
Self-Assessment	-0,12	0,76	0,12	0,20	0,15		0,14			
Mitarbeiterumfragen	0,29	0,64	0,17			0,18	0,11	0,21	0,31	
interne/externe Kundenbefragungen	0,41	0,53		0,13					0,40	0,32
Erfolgsbeteiligung Mitarbeiter		0,20	0,74	0,15		0,24	0,20	0,12		
Leitungsbeteiligung Mitarbeiter	0,15		0,72	0,12	0,26			0,15	0,15	0,11
Erfolgsbeteiligung Führungskräfte	0,27		0,71	0,25			0,24			0,13
Leitungsbeteiligung Führungskräfte	0,37	0,14	0,67	0,25	0,22	-0,12		0,14		0,17
Null-Fehler-Prinzip			0,23	0,67	0,27					-0,12
operatives Qualitätsmanagement	0,27		0,20	0,64		0,16	-0,16		0,27	
kontinuierliche Verbesserung		0,11	0,21	0,59	0,36	0,15		0,17	0,15	
qualitätsorientierte Unternehmenskultur	0,34			0,56	0,14	0,45		0,21	-0,12	0,15
Benchmarking	0,14	0,40	0,15	0,53	-0,14			0,16	0,23	0,20
qualitätsorientierte Unternehmenspolitik	0,39			0,50		0,33	0,11	0,32	0,19	
Kundenorientierung	0,31	0,17	0,13	0,14	0,73	0,15				
Dienstleistungsorientierung	0,24	0,12		0,18	0,62	0,19		0,20		0,23
(mit-)unternehmerische Unternehmenskultur	0,40	0,15		0,15	0,49	0,24	0,26	0,22	0,17	0,12
Prozeßorientierung	0,12	0,33	0,21	0,22	0,48	0,23		-0,31	0,15	0,12
Freiraum im eigenen Arbeitsbereich	0,28		0,13		0,25	0,71		0,13	0,17	
Lernorientierung/Knowledge Management		0,22		0,26	0,35	0,64				
interessante, anspruchsvolle Aufgaben	0,36	0,15			-0,12	0,61	0,15			0,12
Teamarbeit			0,34		0,18	0,55		0,35	0,22	
Kapitalbeteiligung Mitarbeiter			0,13				0,91			
Kapitalbeteiligung Führungskräfte			0,16				0,89			
generelle Meßorientierung/Evaluationskultur		0,23	0,14	0,38				0,65	-0,11	0,21
soziale Netzwerke	0,19	0,11	0,12			0,23		0,54	0,39	0,23
Messung des Führungserfolges	0,22	0,40	0,31		0,30	0,15	0,18	0,50		-0,15
Coaching/Mentoring	0,20	0,25	0,34		0,31			0,41	0,12	-0,25
Betriebliches Vorschlagswesen	-0,14		0,17	0,17			0,20		0,70	
Delegation	0,23	0,11			0,17	0,29		0,13	0,58	
flache Hierarchien	0,12				0,12	0,14				0,83
Profit-Center-Organisation			0,30		0,34		0,10	0,40		0,48

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotation converged in 22 iterations.

7.3 Anhang 3

- *Sekundäranalyse der IFPM Umfrage 1997⁹⁰⁰*

Frage: Wie beurteilen Sie das Qualitätsmanagement Ihres Unternehmens und speziell Ihrer Personalabteilung? Bitte kennzeichnen Sie den Stand mit 1 bis 5 (1=nicht vorhanden, 2=ersten Ansätze, 3=in Teilbereichen, 4=weit fortgeschritten, 5=abgeschlossen)

UN_TQM: Wir praktizieren Total Quality Management im Unternehmen

PA_TQM: Wir praktizieren Total Quality Management in der Personalabteilung

Frage: Welche der nachfolgenden Aussagen treffen auf Ihr Personalmanagement zu? (1=trifft nicht zu, 2=trifft vereinzelt zu, 3=trifft teilweise zu, 4=trifft zum großen Teil zu, 5=trifft voll zu)

S_PC: Unser Unternehmen verfügt über ein strategisches Personal-Controlling

O_PC: Unser Unternehmen verfügt über ein systematisches operatives Personal-Controlling

Correlations					
		UN_TQM	PA_TQM	S_PC	O_PC
Pearson Correlation	UN_TQM	1,000	,737**	,132	,155
	PA_TQM	,737**	1,000	,319**	,349**
	S_PC	,132	,319**	1,000	,692**
	O_PC	,155	,349**	,692**	1,000
Sig. (1-tailed)	UN_TQM	,	,000	,124	,087
	PA_TQM	,000	,	,002	,001
	S_PC	,124	,002	,	,000
	O_PC	,087	,001	,000	,
N	UN_TQM	82	77	78	78
	PA_TQM	77	81	78	78
	S_PC	78	78	92	92
	O_PC	78	78	92	92
**	Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).				

⁹⁰⁰ Vgl. auch Wunderer/Arx/Jaritz 1998b; Wunderer/Arx/Jaritz 1998a.

8 Verzeichnis der besuchten Tagungen zum Thema

Tagung	Datum	Ort
Qualitätsförderung und Personalmanagement	24.-25. April 1996	Zürich
1 st St. Gallen Workshop „Generic Business and Management Models“	10.-11. April 1997	St. Gallen
The 1997 EFQM Learning Edge Conference	17.-18. April 1997	München
Mitarbeiter zu (Mit-)Unternehmer fördern. Konzepte – Wege – Lösungen	17.-18. Oktober 1997	St. Gallen
Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center führen und organisieren	27.-28. Oktober 1998	St. Gallen
Mitarbeiter als Mitunternehmer führen und fördern	17.-18. Februar 1999	St. Gallen

EFQM-Assessment	Datum	Ort
HUBER + SUHNER, für den Bereich Personalabteilung	Frühjahr 1997	Herisau

9 Literaturverzeichnis

- A.T.Kearney (Hrsg.)(1998): Transforming Human Resources: Improving Productivity through Human Resources. A Monograph on Best Practices. Internal Publication. Chicago.
- Ackermann, K.F. (Hrsg.)(1994): Reorganisation der Personalabteilung: Dezentralisierung, Divisionierung, Profit-Center-Orientierung der Personalarbeit. Stuttgart.
- Ackermann, K.F./Meyer, M. (1998): Kundenorientierung im Personalmanagement - auf dem Weg zum Dienstleistungszentrum Personalabteilung. In: Ackermann, K.F./Meyer, M./Mez, B. (Hrsg.): Die kundenorientierte Personalabteilung. Wiesbaden, S. 3-28.
- Ackermann, K.F./Meyer, M./Mez, B. (Hrsg.)(1998): Die kundenorientierte Personalabteilung. Ziele und Prozesse des effizienten HR-Management. Wiesbaden.
- Albert, M./Silverman, M. (1984a): Making Management Philosophy a Cultural Reality. Part 1: Get Started. In: Personnel, 61 (1).
- Albert, M./Silverman, M. (1984b): Making Management Philosophy a Cultural Reality. Part 2: Design Human Resources Programs Accordingly. In: Personnel, 61 (2).
- Alt, H./Arx, S.v. (1995): Dezentrale Personalabteilungen als professionelle Service-Center bei der Drägerwerk AG. In: Wunderer, R./Kuhn, T. (Hrsg.): Innovatives Personalmanagement. Neuwied, S. 472-497.
- Amason, A.C./Thompson, K.R./Hochwarter, W.A./Harrison, A.W. (1995): Conflict: An Important Dimension in Successful Management Teams. In: Organizational Dynamics, 24 (2), S. 20-35.
- Amling, T.K. (1997): Ansatzpunkte und Instrumente des Personal-Controlling auf der strategischen und operativen Problemebene im Industriebetrieb. Frankfurt.
- Anderegg, W. (1997): Assessment nach dem Europäischen Qualitätsmodell - Eine Chance für HR-Verantwortliche. In: Wunderer, R./Gerig, V./Hauser, R. (Hrsg.): Qualitätsorientiertes Personalmanagement. Das Europäische Qualitätsmodell als unternehmerische Herausforderung. München, Wien, S. 213-233.
- Anderson, J.C./Rungtusanatham, M./Schroeder, R.G. (1994): A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method. In: Academy of Management Review, 19 (3), S. 472-509.
- Ansoff, H.I. (1979): Strategic Management. London.
- Antoni, C.H. (1994): Qualitätszirkel als Modell unternehmensbestimmter Beteiligung in der Bundesrepublik Deutschland. In: Drinkuth, A./Kaßbaum, B. (Hrsg.): "Ohne die Beschäftigten geht es nicht!" Arbeitsstrukturen und Mitarbeiterbeteiligung im internationalen Vergleich. Köln, S. 17-42.

- Antonioni, D. (1996): Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process. In: *Organizational Dynamics*, 25 (2), S. 24-38.
- Argyris, C. (1998): Empowerment: The Emperor's New Clothes. In: *Harvard Business Review*, 76 (May-June), S. 98-105.
- Argyris, C./Schön, D. (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading/Mass.
- Arx, S.v. (1996): *Integriertes Konzept zur Entwicklung eines Wertschöpfungs-Centers (dargestellt am Beispiel der Personalentwicklungs-Abteilung)*. Diss. Uni. St. Gallen.
- Astley, W.G./Zammuto, R.F. (1992): Organization Science, Managers, and Language Games. In: *Organization Science*, 3 (4), S. 443-460.
- Axelrod, R.M. (1984): *The Evolution of Cooperation*. New York.
- Baker, W. (1992): The Network Organization in Theory and Practise. In: Nohria, N./Eccles, R. (Hrsg.): *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston, S. 307-429.
- Bamberger, I./Wrona, T. (1996): Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 48 (2), S. 130-153.
- Bartel-Lingg, G. (1996): *Die Mitarbeiterorientierung im Total Quality Management - Eine Untersuchung in der Automobilindustrie*. München, Mering.
- Bartlett, C.A./Ghosal, S. (1995): Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People. In: *Harvard Business Review*, 73 (May-June), S. 132-142.
- Bartscher, T.R./Fritsch, S. (1992): Personalmarketing. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*. 2. A. Stuttgart, Sp. 1747-1758.
- Bass, B.M. (1990): *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Application*. 3. A., New York, London.
- Batsching, T. (1995): Kundenorientierung im Personalwesen. In: *Personalführung*, (4), S. 314-318.
- Bechinie, E. (1992): Kooperative Mitbreitergespräche Ein Erfahrungsbericht zur Einführung und Praxis in einem Dienstleistungsunternehmen. In: Selbach, R./Pullig, K.-K. (Hrsg.): *Handbuch Mitarbeiterbeurteilung*. Wiesbaden, S. 489-514.
- Becker, F. (1998): *Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen: Leistungsverständnis und -prinzip, Beurteilungsproblematik und Verfahrensprobleme*. 3. A., Stuttgart.
- Bell, R./Keys, B. (1998): A Conversation with Curt W. Reimann on the Background and Future of the Baldrige Award. In: *Organizational Dynamics*, 26 (4), S. 51-61.
- Belz, C./Seghezzi, H.D. (1990): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen und Service. In: Haller, M./et al. (Hrsg.): *Ergänzungen*. Bern, Stuttgart, S. 131-178.
- Bennis, W./Nanus, B. (1985): *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York.
- Berthel, J. (1995): *Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betriebliche Personalarbeit*. 4. A., Stuttgart.
- Bertram, C. (1996): *Qualität in der Personalabteilung*. München, Mering.

- Beyer, H./Lezius, M. (1987): Materielle und immaterielle Mitarbeiterbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland. In: FitzRoy, F.R./Kraft, K. (Hrsg.): Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung im Unternehmen. Berlin, S. 25-60.
- Beyer, J.M. (1992): Metaphors, Misunderstandings, and Mischief: A Commentary. In: *Organization Science*, 3 (4), S. 467-474.
- Bihl, G. (1993): Unternehmen und Wertewandel: Wie lauten die Antworten für die Personalführung? In: Rosenstiel, L.v./Djarrahzadeh, M./Einsiedler, H.E./Streich, R.K. (Hrsg.): Wertewandel: Herausforderung für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren. 2. A., Stuttgart, S. 83-94.
- Bihl, G. (1995): Wertorientierte Personalarbeit. Strategie und Umsetzung in einem neuen Automobilwerk. München.
- Bisani, F. (1995): Personalwesen und Personalführung: Der State of the Art der betrieblichen Personalarbeit. 4. A., Wiesbaden.
- Bitzer, M. (1991): Intrapreneurship - Unternehmertum in der Unternehmung. Stuttgart.
- Black, S./Porter, L.J. (1995): An Empirical Model for Total Quality Management. In: *Total Quality Management*, 6 (2), S. 149-164.
- Blackburn, R./Rosen, B. (1993): Total Quality and Human Resources Management: Lessons Learned from Baldrige Award-winning Companies. In: *Academy of Management Executive*, 7 (3), S. 49-66.
- Blackburn, R./Rosen, B. (1995): Does HRM Walk the TQM Talk? In: *HRM-Magazine*, (7), S. 69-72.
- Bleicher, K. (1986): Strukturen und Kulturen der Organisation im Umbruch. In: *Zeitschrift Führung und Organisation*, (2), S. 97-108.
- Bleicher, K. (1991): Organisation: Strategien - Strukturen - Kulturen. 2. A., Wiesbaden.
- Bleicher, K. (1994): Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Management-Philosophie. 2. A., Stuttgart, Zürich.
- Bleicher, K. (1995): Das Konzept integriertes Management. 3. A., Frankfurt, New York.
- Bleymüller, J./Gehlert, G./Gülischer, H. (1998): Statistik für Wirtschaftswissenschaftler. 11. A., München.
- Boaden, R.J. (1997): What is Total Quality Management ... and Does it Matter? In: *Total Quality Management*, 8 (4), S. 154-171.
- Bolle de Bal, M. (1993): The Double Games of Participation: Pay, Performance, and Culture. Berlin, New York.
- Borg, I. (1995): Mitarbeiterbefragung. Strategisches Auftau- und Einbindungsmanagement. Göttingen.
- Borg, I./Bergermaier, R. (1995): Mitarbeiterbefragungen und Modelle des Mitarbeiters: Von mechanistischen Ansätzen zur strategischen Einbindung. In: Freimuth, J./Kiefer, B.-U. (Hrsg.): Geschäftsberichte von unten. Göttingen, S. 11-36.

- Borgatta, E.F./Bohrnstedt, G.W. (1980): Level of Measurement. Once Over Again. In: *Sociological Methods and Research*, 9, S. 147-160.
- Borszcz, A. (1991): Profit-Center-Ergebnisrechnung in der Personalentwicklung. In: Papehl, A./Walsh, I. (Hrsg.): *Personalentwicklung im Wandel*. Wiesbaden, S. 81-89.
- Bosetzky, H. (1995): Mikropolitik und Führung. In: Kieser, A./Reber, G. /Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*. 2. A. Stuttgart, Sp. 1517-1526.
- Bovermann, A. (1997): *Dienstleistungsqualität durch Total Quality Management*. Wiesbaden.
- Bowen, D.E./Lawler III., E.E. (1992): Total Quality-Oriented Human Resources Management. In: *Organizational Dynamics*, (Spring), S. 29-41.
- Bowen, D.E./Ledford, G.E.Jr./Nathan, B.N. (1991): Hiring for the Organization, not the Job. In: *Academy of Management Executive*, 5 (4), S. 35-51.
- Böhnisch, W. (1979): *Personale Widerstände bei der Durchsetzung von Innovationen*. Stuttgart.
- Böhnisch, W./Nöbauer, B. (1995): Soziale Kompetenz. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*. 2. A. Stuttgart, Sp. 1946-1958.
- Bösch, T. (1996): *Beurteilung individueller Teamfähigkeiten - Ein prozessorientierter Ansatz*. Diss. Uni. St. Gallen.
- Bradach, J.L./Eccles, R.G. (1991): Price, Authority and Trust - From Ideal Types to Plural Forms . In: Thompson, G./Frances, J./Levacic, R./Mitchell, J. (Hrsg.): *Markets, Hierarchies and Networks - The Coordination of Social Life*. London, S. 277-292.
- Breitkopf, D. (1997): *Qualität in der Mitarbeiterführung Quality Function Deployment als Kommunikations- und Verbesserungsinstrument*. Wiesbaden.
- Bretz, H. (1988): *Unternehmertum und fortschrittsfähige Organisation. Wege zu einer betriebswirtschaftlichen Avantgarde*. München.
- Bretz, H. (1991): Zur Kultivierung des Unternehmerischen im Unternehmen Von den Wurzeln zur unternehmerischen Avantgarde im Management. In: Laub, U.D./Schneider, D. (Hrsg.): *Innovation und Unternehmertum Perspektiven, Erfahrungen, Ergebnisse*. Wiesbaden, S. 273-295.
- Brockhoff, K. (1997): Ist die kollektive Regelung einer Vergütung von Arbeitnehmererfindungen wirksam und nötig? In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 67 (7), S. 677-687.
- Bruhn, M. (1996): *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden*. Berlin.
- Bruns, W.J. (1992): *Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Boston.
- Bumann, A. (1991): *Das Vorschlagswesen als Instrument innovationsorientierter Unternehmensführung. Ein integrativer Gestaltungsansatz, dargestellt am Beispiel der schweizerischen PTT-Betriebe*. Fribourg.
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.) (1997): *Praktisch erprobte betriebliche Vereinbarungen zur Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer: mögliche Modelle einer künftigen Mitarbeiterbeteiligung aufgrund tarifvertraglicher Rahmenregelungen*. Bonn.

- Bungard, W. (1992a): Qualitätszirkel. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. 2. A. Stuttgart, Sp. 1963-1976.
- Bungard, W. (Hrsg.)(1992b): Qualitätszirkel in der Arbeitswelt. Ziele, Erfahrungen, Probleme. Göttingen.
- Burns, T./Stalker, G.M. (1961): The Management of Innovation. London.
- Bühner, R. (1993a): Der Mitarbeiter im Total Quality Management. Stuttgart.
- Bühner, R. (1993b): Profit Center. In: Chmielewicz, K./Schweitzer, M. (Hrsg.): Handwörterbuch des Rechnungswesen. 3. A. Stuttgart, Sp. 1612-1621.
- Bühner, R. (1997): Personalmanagement. 2. A., Landsberg/Lech.
- Bühner, R. (1998): Mitarbeiterführung als Qualitätsfaktor. Führungsverhalten systematisch bewerten und verbessern. München, Wien.
- Bühner, R./Breitkopf, D./Stahl, P.C. (1996): Qualitätsorientiertes Personalcontrolling mit Kennzahlen. In: Wildemann, H. (Hrsg.): Controlling im TQM. Berlin, S. 139-170.
- Caduff, D. (1997): Vorgehensweise für entwicklungsorientierte Assessments am Beispiel von Modellen des Total Quality Managements. Diss. Universität St. Gallen.
- Camp, R.C. (1994): Benchmarking. München.
- Carter, C.C. (1994): Measuring and Improving the Human Resource Function. In: Employment Relations Today, (Spring), S. 63-75.
- Cascio, W.F. (1992): Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. 3. A., New York.
- Casson, M. (1991a): Corporate Culture and the Agency Problem. University of Reading. Discussion Papers in Economics, 238.
- Casson, M. (1991b): The Economics of Business Culture. Game Theory, Transaction Costs, and Economic Performance. Oxford.
- Chandler, A.D.Jr. (1962): Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, Mass.
- Churchill, N.C./Muzyka, D.F. (1994): Entrepreneurial Management: A Converging Theory for Large and Small Enterprises. INSEAD Working Paper, 64.
- Ciampa, D. (1992): Planning for Successful Steering Committees. In: Journal for Quality and Participation, (12), S. 22-34.
- Coenberg, A.G./Schmitz, J. (1996): Elemente eines Qualitätscontrollings. In: Wildemann, H. (Hrsg.): Controlling im TQM. Berlin, S. 11-32.
- Cole, R.E. (1998): Learning from the Quality Movement: What did and didn't happen and why? In: California Management Review, 41 (1), S. 43-73.
- Conger, J.A. (1998): The Necessary Art of Persuasion. In: Harvard Business Review, 76 (May-June), S. 84-95.

- Conger, J.A./Kanungo, R.A. (1987): Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. In: *Academy of Management Review*, S. 637-647.
- Conrad, P. (1988): *Involvement-Forschung. Motivation und Identifikation in der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie*. Berlin, New York.
- Conti, T. (1993): *Building Total Quality: A Guide for Management*. London.
- Conti, T. (1997): *Optimizing Self-Assessment*. In: *Total Quality Management*, 8 (2&3), S. S5-S15
- Cotton, J.L. (1993): *Employee Involvement - Methods for Improving Performance and Work Attitudes*. London.
- Cranfield, J./Miller, J. (1997): *Geben wir der Arbeit Herz und Seele zurück. Betrachtungen zur Sinnfrage der Arbeit und zur Stärkung des Selbstwertgefühls*. Wien.
- Crisand, E./Stephan, P. (1994): *Personalbeurteilungssystem*. Heidelberg.
- Cummings, L.L. (1983): *The Logics of Management*. In: *Academy of Management Review*, (8), S. 532-538.
- Cyert, R.M./March, C.J. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, N.J.
- Dahmen, P. (1990): *Qualifizierung für innovative Informationstechnologie. Konzeptionelle Ansätze zur Verringer der Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis*. Diss. Uni Köln.
- Dale, B./Cooper, C. (1992): *Total Quality and Human Resources. An Executive Guide*. Oxford.
- Davenport, T.H./Prusak, L. (1998): *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*. Boston.
- Davidow, W.H./Malone, M.S. (1992): *The Virtual Corporation*. New York.
- Deal, T./Kennedy, A. (1982): *Corporate Cultures: the Rites and Rituals of Corporate Life*. New York.
- Dean, J.W./Bowen, D.E. (1994): *Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development*. In: *Academy of Management Review*, 19 (3), S. 392-418.
- Deters, J. (1996): *Profit-Center-Struktur und Mit-Unternehmertum: Instrumente zur Implementierung einer Lernenden Organisation*. In: *Personalführung*, (12), S. 1072-1079.
- Diekmann, A. (1995): *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Reinbek bei Hamburg.
- Dill, P./Hügler, G. (1987): *Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen - Ansatzpunkte für ein kulturbewusstes Management*. In: Heinen, E. (Hrsg.): *Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*. München, Wien, S. 141-209.
- Dobbins, G.H./Cardy, R.L./Carson, K.P. (1991): *Examining Fundamental Assumptions: A Contrast of Person and System Approaches to Human Resource Management*. In: *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 4. Greenwich, CT, S. 1-38.
- Domsch, M. (1984): *Anreizsysteme für Industrieforscher*. In: Domsch, M./Jochum, E. (Hrsg.): *Personal-Management in der industriellen Forschung und Entwicklung*. Köln, S. 249-270.

- Domsch, M. (1992): Vorgesetztenbeurteilung. In: Selbach, R./Pullig, K.-K. (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterbeurteilung. Wiesbaden, S. 255-298.
- Domsch, M./Gerpott, T.J. (1992): Personalbeurteilung. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart, S. 1631-1641.
- Domsch, M./Schneble, A. (1995): Mitarbeiterbefragungen. In: Rosenstiel, L.v./Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 3. A., Stuttgart, S. 636-648.
- Domsch, M./Siemers, S.H. (1995): Mitarbeiterbefragungen. In: Freimuth, J./Kiefer, B.-U. (Hrsg.): Geschäftsberichte von unten. Göttingen, S. 39-72.
- Donaldson, L. (1992): The Weick Stuff: Managing beyond Games. In: Organization Science, 3 (4), S. 461-466.
- Donnert, R. (1996): Soziale Kompetenz. Der Schlüssel zum partnerschaftlichen Umgang im Betrieb. In: München
- Dörig, R. (1994): Das Konzept der Schlüsselqualifikationen. Ansätze, Kritik und konstruktivistische Neuorientierung auf der Basis der Erkenntnisse der Wissenspsychologie. Diss. Uni. St. Gallen.
- Drake, E. (1991): Umsetzung der Ergebnisse von Meinungsumfragen in der IBM Deutschland. In: Domsch, M./Schneble, A. (Hrsg.): Mitarbeiterbefragungen. Heidelberg, S. 109-129.
- Drumm, H.J. (1995): Personalwirtschaftslehre. 2. A., Berlin.
- Drumm, H.J. (1996): Das Paradigma der neuen Dezentralisation. In: Die Betriebswirtschaft, 56 (1), S. 7-20.
- Drummond, H. (1993): Power and Involvement: An Empirical Examination of Etzioni's Compliance Theory. Avebury.
- Dülfer, E. (Hrsg.)(1988): Organisationskultur: Phänomen - Philosophie - Technologie. Stuttgart.
- Eccles, R.G./Nohria, N./Berkley, J.D. (1992): Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management. Boston.
- Eccles, T. (1993): The Deceptive Allure of Empowerment. In: Long Range Planning, 26 (6), S. 13-21.
- Eckardstein, v.D./Elsik, W. (1990): Ansätze des strategischen Personalmanagements. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 19 (10), S. 485-489.
- EFQM (Hrsg.)(1995): Selbstbewertung 1996. Brüssel.
- EFQM (Hrsg.)(1997): Selbstbewertung 1998. Brüssel.
- EFQM (Hrsg.)(1998): New EFQM Model. Draft 1. Internes Diskussionspapier. Brüssel.
- EFQM Learning Edge Conference (1997): The 1997 EFQM Learning Edge Conference. 17.-18.4.1997. München.
- Egan, G. (1994): Re-Engineering the Company Culture. Englewood Cliffs, NJ.

- Elsik, W. (1992): Strategisches Personalmanagement. Konzeptionen und Konsequenzen. München, Mering.
- Engel, C. (1992): Gainsharing. Ein Aktionsforschungs-Modellversuch zur immateriellen und materiellen Beteiligung der Mitarbeiter eines Warenhauses. Heidenheim.
- Euchner, W. (1996): TQM als Weg zur Optimierung der Personalarbeit. In: Personalführung, (1), S. 16-20.
- Evans, P./Doz, Y. (1989): The Dualistic Organization. In: Evans, P./Doz, Y./Laurent, A. (Hrsg.): Human Resource Management in International Firms. Change, Globalization, Innovation. London, S. 219-242.
- Evans, P./Doz, Y. (1992): Dualities. A Paradigm for Human Resource and Organizational Development in Complex Multinationals. In: Pucik, V./Tichy, N.M./Burnett, C.K. (Hrsg.): Creating and Leading the Competitive Organization. New York, S. 85-106.
- Fahrni, F. (1998): TQM in einem Technologiekonzern: Unternehmenskultur im Wandel. In: Boettler, R./Masing, W. (Hrsg.): Qualitätsmanagement an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. München, Wien, S. 203-213.
- Faix, W.G./Laier, A. (1991): Soziale Kompetenz. Wiesbaden.
- Fakesch, B. (1991): Führung durch Mitarbeiterbeteiligung. Ein Konzept zur Steigerung der Mitarbeitermotivation. München.
- Faltlhauser, K. (1977): Systematik und Grundprobleme materieller betrieblicher Mitarbeiterbeteiligung. In: Schneider, H.J. (Hrsg.): Handbuch der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung. Köln
- Fiedler-Winter, R. (1998): Innovative Mitarbeiterbeteiligung. Der Königsweg für die Wirtschaft. Beispiele aus der Praxis. Landberg/Lech.
- Fiedler-Winter, R. (1999): Stock Option-Pläne im Kommen. In: Personalwirtschaft, (1), S. 42-44.
- Fiedler, M. (1994): Dezentrale Organisation und marktorientierte Steuerung der Personalentwicklung. Betriebliche Personalentwicklung nach der Profit-Center-Konzeption. Köln.
- Field, R.H.G. (1995): Self-Fulfilling Prophecy im Führungsprozeß. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. 2. A. Stuttgart, Sp. 1918-1927.
- Fischer, G. (1955): Partnerschaft im Betrieb. Heidelberg.
- Fischer, G. (1969): Erfolgsbeteiligung als Folge betrieblicher Partnerschaft. In: Gehrig, H. (Hrsg.): Erfolgsbeteiligung des Arbeitnehmers? Karlsruhe, S. 9-44.
- Fischer, G. (1973): Die Beteiligung von Mitarbeitern: Unternehmer stellen vor, wie ihre Mitarbeiter zu Mitunternehmern wurden. Herne.
- Fischer, P. (1995): Die Selbständigen von morgen: Unternehmer oder Tagelöhner? Frankfurt, New York.
- Fitz-enz, J. (1995): How to Measure Human Resource Management. 2. A., New York.
- Fitz-enz, J. (1997): The Truth about Best Practices: What they are and how to apply them. In: Human Resource Management, 36 (1), S. 97-103.

- FitzRoy, F.R./Kraft, K. (Hrsg.)(1987): Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung im Unternehmen. Berlin.
- Flieger, B. (1996): Produktivgenossenschaft als fortschrittsfähige Organisation. Marburg.
- Flippo, E.B. (1984): Personnel Management. 6. A., New York.
- Fombrun, C.J./Tichy, N.M./Devanna, M.A. (Hrsg.)(1984): Strategic Human Resource Management. New York.
- Fontin, M. (1997): Das Management von Dilemmata. Ein Ansatz zur Erschließung strategischer und organisationaler Potentiale. Diss. Universität St. Gallen.
- Ford, R.C./Fotler, M.D. (1995): Empowerment: A Matter of Degree. In: Academy of Management Executive, 9 (3), S. 21-29.
- Foy, N. (1994): Empowering People at Work. Hampshire.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (1998): Germany's Top 500: A Handbook of Germany's largest Corporations. Frankfurt.
- Freeman, R. (1984): Strategic Management - A Stakeholder Approach. London.
- Frese, E. (1993): Grundlagen der Organisation. Konzept - Prinzipien - Strukturen. 5. A., Wiesbaden.
- Frey, B.S. (1997): Markt und Motivation: Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-)Moral verdrängen. München.
- Frey, D./Kleinmann, M./Bart, S. (1995): Intrapreneuring und Führung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. 2. A. Stuttgart, Sp. 1272-1284.
- Frohlich, N./Oppenheimer, J. (1998): Some Consequences of E-Mail vs. Face-to-Face Communication in Experiment. In: Journal of Economic Behavior & Organization, 35, S. 389-403.
- Gaitanides, M./Wicher, H. (1986): Strategien und Strukturen innovationsfähiger Organisationen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 56, S. 385-403.
- Galbraith, J.R. (1994): Competing with Flexible Lateral Organizations. 2. A., Reading, Mass.
- Galbraith, J.R./Lawler III., E.E. (1993): Effective Organizations: Using the New Logic of Organizing. In: Galbraith, J.R./Lawler III., E.E./Associates (Hrsg.): Organizing for the Future. The New Logic for Managing Complex Organizations. San Francisco, S. 285-299.
- Ganserer, J./Große-Peclum, K.-H. (1995): Mitarbeiter-Meinungsumfrage als Bestandteil der Organisationsentwicklung. In: Freimuth, J./Kiefer, B.-U. (Hrsg.): Geschäftsberichte von unten. Göttingen, S. 95-123.
- Gargiulo, M./Benassi, M. (1993): Informal Control and Managerial Flexibility in Network Organizations. In: INSEAD Working Paper, 73,
- Garvin, D.A. (1988): Managing Quality. New York.
- Gaugler, E. (1987): Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmenserfolg. In: FitzRoy, F.R./Kraft, K. (Hrsg.): Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung im Unternehmen. Berlin, S. 11-24.

- Gaugler, E. (1990): Personalmarketing und Unternehmensführung. In: Personalführung, (2), S. 77-78.
- Gaugler, E. (1997): Shareholder Value und Personalmanagement. In: Personal - Zeitschrift für Human Resource Management, 49 (4), S. 168-175.
- Gaugler, E. (1998): Mitarbeiter als Mitunternehmer. Die historischen Wurzeln eines Führungskonzepts. In: Klimecki, R./Remer, A. (Hrsg.): Personal als Strategie. Mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen. Neuwied, Kriftel, Berlin, S. 507-520.
- Gaugler, E. (1999): Mitarbeiter als Mitunternehmer - Die historischen Wurzeln eines Führungskonzeptes und seine Gestaltungsperspektiven in der Gegenwart. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer. Neuwied, Kriftel, Berlin, S. 3-21.
- Gebert, D. (1995): Führung im MbO-Prozeß. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. 2. A. Stuttgart, Sp. 426-436.
- Gerig, V. (1998): Kriterien zur Beurteilung unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern und Führungskräften. München.
- Gerpott, T.J. (1989): Ökonomische Spurenelemente in der Personalwirtschaftslehre: Ansätze zur Bestimmung ökonomischer Erfolgswirkungen von Personalauswahlverfahren. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 59, S. 888-912.
- Gerpott, T.J. (1992): Gleichgestelltenbeurteilung: Eine Erweiterung traditioneller Personalbeurteilungsansätze in Unternehmen. In: Selbach, R./Pullig, K.-K. (Hrsg.): Handbuch der Mitarbeiterbeurteilung. Wiesbaden, S. 211-254.
- Gerpott, T.J. (1996): Qualitätsmanagement im Personalbereich - Personalarbeit und Kundenorientierung. In: Computergestützte und operative Personalarbeit, 4 (5), S. 256-260.
- Ghorpade, J./Chen, M.M. (1995): Creating Quality-driven Performance Appraisal Systems. In: Academy of Management Executive, 9 (1), S. 32-41.
- Ghosal, S./Bartlett, C.A. (1994): Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality of Management. In: Strategic Management Journal, 15, S. 91-112.
- Gibb, A. (1990): Entrepreneurship and Intrapreneurship - Exploring the Differences. In: Donckels, R./Miettinen, A. (Hrsg.): New Findings and Perspectives in Entrepreneurship. Worcester, S. 33-67.
- Goleman, D. (1996): Emotionale Intelligenz. München.
- Gomez, P. (1990): Autonomie durch Organisation - Die Gestaltung unternehmerischer Freiräume. In: Bleicher, K./Gomez, P. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Organisation. Bern, S. 99-113.
- Gomez, P./Naujoks, H. (1992): Förderung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter durch Organisation: Autonomie als Leitidee. In: Lattmann, C./Probst, G.J.B./Tapernoux, F. (Hrsg.): Die Förderung der Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters als Aufgabe der Unternehmensführung. Heidelberg, S. 193-214.

- Gomez, P./Rüegg-Sturm, J. (1997): Teamfähigkeit aus systemischer Sicht - zur Bedeutung und den organisatorischen Herausforderungen von Teamarbeit. In: Klimecki, R./Remer, A. (Hrsg.): Personal als Strategie: mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen. Neuwied, Krefeld, S. 136-157.
- Gorsuch, R.L. (1983): Factor Analysis. 2. A., London.
- Grabowski, J. (1997): Unternehmensqualität: Begriff und Modell. Diss. Universität St. Gallen.
- Gulowsen, J. (1972): A Measure of Work Group Autonomy. In: Davis, L./Taylor, J. (Hrsg.): Job Design. Harmondsworth, S. 374-390.
- Guski, H.G./Schneider, H.J. (1977): Betriebliche Vermögensbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland. Köln.
- Gutenberg, E. (1979): Grundlagen der BWL. Bd. I: Die Produktion. 23. A., Berlin.
- Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Frankfurt.
- Hahn, D. (1998): Konzepte strategischer Führung. Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis unter besonderer Berücksichtigung der Globalisierung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 68 (6), S. 563-579.
- Haist, F./Fromm, H. (1989): Qualität im Unternehmen. 2. A., München, Wien.
- Halal, W.E. (1994): From Hierarchy to Enterprise: Internal Markets are the New Foundation of Management. In: Academy of Management Executive, 8 (4), S. 69-83.
- Halene Blankenagel, V. (1993): Inhaltliche Grundlagen der unternehmensspezifischen Konzeptentwicklung und Systemstrukturierung der controllingorientierten Personalarbeit. Diss. Uni. St. Gallen.
- Hammer, M./Champy, J. (1993): Reengineering the Corporation - A Manifesto for Business Revolution. London.
- Hanselmann, M. (1995): Managementinstrumente zur Steigerung der Qualitätsfähigkeit. Ein verhaltenswissenschaftliches Konzept zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit. Diss. St. Gallen.
- Hardjono, T.W./ten Have, S./ten Have, W.D. (1996): The European Way to Excellence. Brüssel.
- Hart, C./Schlesinger, L. (1991): Total Quality Management and the Human Resources Professional: Applying the Baldrige Framework to Human Resources. In: Human Resource Management, 30 (4), S. 433-454.
- Hartfelder, D. (1984): Management als Sinnvermittlung. In: Die Unternehmung, 38 (4), S. 373-395.
- Hartwich, E. (1992): Total Quality Management und sein Einfluß auf die Unternehmenskultur. In: Personalführung, 25 (3), S. 170-180.
- Hauschildt, J. (1997): Innovationsmanagement. 2. A., München.
- Hauser, R. (1996): Qualitätsorientierte Gestaltung der Personalabteilung durch Anwendung der Normenreihe ISO 9000. Diss. Universität St. Gallen.
- Haworth, J.T. (1997): Work, Leisure and Well-being. London, New York.

- Hedberg, B./Nystrom, P./Starbuck, W. (1976): Camping on Seasaws: Prescriptions for a Self-Designing Organization. In: Administrative Science Quarterly, 21, S. 41-65.
- Hedlung, G. (1994): A Model of Knowledge Management and the N-form Corporation. In: Strategic Management Journal, 15, S. 73-90.
- Heigl, C./Scholand, M. (1999): Innovative Konzepte in deutschen Aktiengesellschaften. In: Personalwirtschaft, (1), S. 28-33.
- Heimken, N. (1989): Der Mythos der Freizeitgesellschaft: "Im Entschwinden der Freizeitgesellschaft. Soziologische Konzepte in der Kritik. Münster.
- Heinen, E./Dill, P. (1986): Unternehmenskultur: Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, S. 202-218.
- Hentze, J. (1994): Personalwirtschaftslehre 1. 6. A., Bern, Stuttgart.
- Hentze, J. (1995): Personalwirtschaftslehre 2. 6. A., Bern, Stuttgart.
- Hentze, J./Kammel, A. (1993): Personalcontrolling : eine Einführung in Grundlagen, Aufgabenstellungen, Instrumente und Organisation des Controlling in der Personalwirtschaft. Bern.
- Herriot, P./Hirsh, W./Reilly, P. (1998): Trust and Transition. Managing Today's Employment Relationship. Chichester, New York.
- Hersey, P./Blanchard, K.H. (1988): Management of Organizational Behavior. 5. A., Englewood Cliffs, N.J.
- Herzhoff, S. (1991): Innovations-Management. Gestaltung von Prozessen zur Entwicklung und Verbesserung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Bergisch Gladbach.
- Hilb, M. (1997): Integriertes Personal-Management. 4. A., Neuwied.
- Hildebrandt, S./Kristensen, K./Kanji, G.K./Dahlgard, J.J. (1991): Quality Culture and Total Quality Management. In: Total Quality Management, 2 (1), S. 1-15.
- Hiltrop, J.M./Despres, C. (1995): Benchmarking HR Practices: Approaches, Rationales, and Prescriptions for Action. In: Hussey, D.E. (Hrsg.): Strategic Management: Theory & Practice. New York
- Hinterhuber, H.H. (1996): Strategische Unternehmensführung. 2. Strategisches Handeln. 6. A., Berlin, New York.
- Hisrich, R.D./Peters, M.D. (1992): Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise. Homewood, IL.
- Hobmaier, C. (1995): Personalwirtschaft zwischen Bindung und Autonomie: Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung eines Profit-Center-Konzeptes auf die Personalabteilung. Wiesbaden.
- Hofer, C.W./Schendel, D. (1978): Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul.
- Horváth & Partner (Hrsg.)(1997): Qualitätscontrolling. Ein Leitfadens zur betrieblichen Navigation auf dem Weg zum Total Quality Management. Stuttgart.

- Horwitz, F.M./Neville, M.A. (1996): Organization Design for Service Excellence: A Review of the Literature. In: *Human Resource Management*, 35 (4), S. 471-492.
- House, R.J. (1977): A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In: Hunt, J.G./Larson, L.L. (Hrsg.): *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale, S. 189-207.
- House, R.J./Shamir, B. (1995): Führungstheorien - Charismatische Führung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*. 2. A. Stuttgart, Sp. 878-897.
- IFPM (1998): Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center führen und organisieren. 11. I.FPM Jahrestagung. 27.-28.10.1998. St. Gallen.
- Ischebeck, W./Arx, S.v. (1995): Aus- und Weiterbildung als eigenständige Bildungsgesellschaft bei IBM Deutschland. In: Wunderer, R./Kuhn, T. (Hrsg.): *Innovatives Personalmanagement*. Neuwied, S. 498-524.
- Jackson, B.G. (1996): Re-engineering the Sense of Self: the Manager and the Management Guru. In: *Journal of Management Studies*, 33 (5), S. 571-590.
- Jennings, R./Cox, C./Cooper, C.L. (1994): *Business Elites. The Psychology of Entrepreneurs and Intrapreneurs*. London, New York.
- Jetter, W. (1996): Effiziente Personalauswahl. Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden. Stuttgart.
- Juhl, H.J./Kristensen, K./Dahlgaard, J.J./Kanji, G.K. (1997): Empowerment and Organizational Structure. In: *Total Quality Management*, 8 (1), S. 103-111.
- Juran, J.M./Gryna, F.M. (Hrsg.)(1988): *Juran's Quality Control Handbook*. 4. A., New York.
- Kambly, O.A. (1992): Aus der Not eine Tugend machen - Führung und Entwicklung in Familienunternehmen. In: *Organisationsentwicklung*, (1), S. 16-28.
- Kanji, G.K./Asher, M. (1996): *100 Methods for Total Quality Management*. London.
- Kanji, G.K./Yui, H. (1997): Total Quality Culture. In: *Total Quality Management*, 8 (6), S. 417-428.
- Kanter, R.M. (1983): *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*. New York.
- Kanter, R.M. (1985): Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies. In: *Journal of Business Venturing*, 1 (1), S. 47-60.
- Kanter, R.M. (1997): *Rosabeth Moss Kanter on the Frontiers of Management*. Boston.
- Kao, J. (1989): *Entrepreneurship, Creativity, & Organization*. Englewood Cliff, NJ.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1997): *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart.
- Katzenbach, J.R./Smith, D.K. (1993): The Discipline of Teams. In: *Harvard Business Review*, 71 (March-April), S. 111-120.

- Kerr, S./Jermier, J.M. (1978): Substitutes for Leadership. Their Meaning and Measurement. In: *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, S. 375-403.
- Kesten, R. (1996): Innovationen durch die eigenen Mitarbeiter. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 66 (6), S. 651-673.
- Kienbaum, J. (Hrsg.)(1997): *Benchmarking Personal. Von den Besten lernen*. Stuttgart.
- Kieser, A. (1990): Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und Innovation. In: Bleicher, K./Gomez, P. (Hrsg.): *Zukunftsperspektiven der Organisation*. Bern, S. 157-178.
- Kieser, A. (1994): Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 46 (3), S. 199-228.
- Kieser, A. (1996): Moden & Mythen des Organisierens. In: *Die Betriebswirtschaft*, 56 (1), S. 21-39.
- Kieser, A./Kubicek, H. (1992): *Organisation*. 3. A., Berlin, New York.
- Kim, J./Mueller, L.W. (1978): *Factor Analysis: Satisfied Methods and Practical Issues*. Beverley Hills, London.
- Kipnis, D./Schmidt, S.M./Swaffin-Smith, C./Wilkinson, I. (1984): Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians, and Bystanders. In: *Organizational Dynamics*, (Winter), S. 58-67.
- Klages, H. (1993): Wertewandel in Deutschland in den 90er Jahren. In: Rosenstiel, L.v./Djarrahzadeh, M./Einsiedler, H.E./Streich, R.K. (Hrsg.): *Wertewandel: Herausforderung für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren*. 2. A., Stuttgart, S. 1-15.
- Klein, S. (1994): Virtuelle Organisation. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 23 (6), S. 309-311.
- Klimecki, R./Remer, A. (Hrsg.)(1997): *Personal als Strategie. Mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen*. Neuwied, Kriftel, Berlin.
- Klinkenberg, U. (1995): Organisatorische Implikationen des Total Quality Management. In: *Die Betriebswirtschaft*, 55 (5), S. 599-614.
- Kneip, C. (1994): *Der einkommensteuerrechtliche Mitunternehmer*. Stuttgart.
- Knoblauch, J. (1999): Ein 33-Punkte Programm zur Förderung des Mitunternehmertums - Beispiel Knoblauch-Unternehmensgruppe. In: Wunderer, R. (Hrsg.): *Mitarbeiter als Mitunternehmer. Grundlagen - Förderinstrumente - Praxisbeispiele*. Neuwied, Kriftel, S. 259-273.
- Knödler, W. (1969): *Hilfswert der Ertragsaufteilung auf die Produktionsfaktoren bei der Erfolgsbeteiligung. Betriebswirtschaftliche Studie über die Zurechnungsfrage bei der Erfolgsbeteiligung*. Diss. Uni. München.
- Kohn, A. (1993): *Punished by Rewards*. Boston.
- Kolb, M./Bergmann, G. (1997): *Qualitätsmanagement im Personalbereich*. Landberg/Lech.
- Konovsky, M.A./Pugh, S.D. (1994): Citizenship Behavior and Social Exchange. In: *Academy of Management Journal*, 37, S. 656-669.
- Kotter, J.P./Heskett, J.L. (1992): *Corporate Culture and Performance*. New York.

- Kram, K.E. (1988): *Mentoring at Work. Developmental Relationships in Organizational Life.* Lanham.
- Kraus, A. (1994): "Entproletarisierung des Proletariats". In: Hofmann, I./Kraus, A./Leitmüller, H./Naderer, R. (Hrsg.): *Arbeitnehmer als Eigentümer. Ist Mitarbeiterbeteiligung ein gangbarer Weg?* Wien, S. 153-182.
- Krause, R. (1996): *Unternehmensressource Kreativität: Trends im Vorschlagswesen - erfolgreiche Modelle - Kreativitätstechniken und Kreativitäts-Software.* Köln.
- Kräkel, M. (1998): *Internes Benchmarking und relative Leistungsturniere.* In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 50 (11), S. 1010-1028.
- Kreikebaum, H. (1993): *Strategische Unternehmensplanung.* 5. A., Stuttgart.
- Kremmel, D. (1996): *Das Verhältnis zwischen Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur unter besonderer Berücksichtigung des organisationalen Lernens.* Diss. Uni. St. Gallen.
- Kreps, D.M. (1990): *Corporate Culture and Economic Theory.* In: Alt, J.E./Shepsle, K.A. (Hrsg.): *Perspectives on Positive Political Economy.* Cambridge, S. 90-143.
- Kreuter, A. (1997): *Verrechnungspreise in Profit-Center-Organisationen.* München, Mering.
- Kreuz, W. (1997): *Mit Benchmarking zur Weltspitze aufsteigen.* 2. A., Landsberg/Lech.
- Kriegesmann, B. (1992): *Innovationsorientierte Anreizsysteme. Ein empirisch fundierter Beitrag zur Gestaltung und Umsetzung typenspezifischer Anreizstrukturen für innovative Mitarbeiter.* Diss. Uni. Bochum.
- Krüger, W. (1989): *Hier irrten Peters und Waterman.* In: *Harvard Manager*, 11 (1), S. 13-18.
- Kuhn, T. (1995): *Flexibilisierung und Individualisierung als Ansatzpunkte zur unternehmerischen Gestaltung der Personalarbeit - Darstellung aus Sicht der Wissenschaft.* In: Wunderer, R./Kuhn, T. (Hrsg.): *Innovatives Personalmanagement. Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit.* Neuwied, Kriftel, S. 233-243.
- Kuhn, T. (1997): *Vom Arbeitnehmer zum Mitunternehmer. Anmerkungen zur Intention, Begründung und Umsetzung eines Transformationsvorhabens.* In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 11 (2), S. 195-220.
- Kuratko, D.F./Montagno, R.V./Hornsby, J.S. (1990): *Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment.* In: *Strategic Management Journal*, 11, S. 49-58.
- Kühne, M. (1990): *Die Gestaltung des Innovationssystems.* Diss. Universität St. Gallen.
- Küpper, H.-U. (1997): *Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente.* 2. A., Stuttgart.
- Lado, A.A./Wilson, M.C. (1994): *Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective.* In: *Academy of Management Review*, 19 (4), S. 699-727.
- Lampen, W./Zesch, W. (1996): *Erfolg durch Benchmarking und Reengineering der Personalprozesse.* In: *Personalführung*, (7), S. 584-591.
- Laux, H. (1990): *Risiko, Anreiz und Kontrolle.* Heidelberg.

- Lawler III., E.E. (1993): Creating the High-Involvement Organization. In: Galbraith, J.R./Lawler III., E.E./Associates (Hrsg.): Organizing for the Future. The New Logic for Managing Complex Organizations. San Francisco, S. 172-193.
- Lawler III., E.E./Mohrman, S.A. (1998): Employee Involvement, Reengineering and TQM: Focusing on Capability Development. In: Mohrman, S.A./Galbraith, J.R./Lawler III., E.E./Associates (Hrsg.): Tomorrow's Organization. Crafting Winning Capabilities in a Dynamic World. San Francisco, S. 179-207.
- Ledford, G.E.Jr. (1993): Employee Involvement: Lessons and Predictions. In: Galbraith, J.R./Lawler III., E.E./Associates (Hrsg.): Organizing for the Future. The New Logic for Managing Complex Organizations. San Francisco, S. 142-171.
- Lehmann, A.P. (1998): Qualität und Produktivität im Dienstleistungsmanagement: strategische Handlungsfelder im Versicherungs- und Finanzdienstleistungswettbewerb. Wiesbaden.
- Lengnick-Hall, C.A. (1996): Customer Contributions to Quality: A Different View of the Customer-oriented Firm. In: Academy of Management Review, 21 (3), S. 791-824.
- Leonard, D./Straus, S. (1997): Putting Your Company's Whole Brain to Work. In: Harvard Business Review, 75 (July-August), S. 111-121.
- Lewin, K. (1947): Frontiers in Group Dynamics. In: Human Relations, (1), S. 5-41.
- Lezius, M. (1977): Das Konzept der betrieblichen Partnerschaft. In: Schneider, H.J. (Hrsg.): Handbuch der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung. Köln, S. 24-55.
- Lezius, M. (1996): Beteiligung als Chance für Belegschaft und Unternehmen. In: Maier-Mannhart, H. (Hrsg.): Mitarbeiterbeteiligung: Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer. Beispiele aus der betrieblichen Praxis. München, Landsberg/Lech, S. 77-83.
- Lichtsteiner, R./Arx, S.v. (1995): Varianten von Wertschöpfungs-Centern für das Personalmanagement bei ABB Schweiz. In: Wunderer, R./Kuhn, T. (Hrsg.): Innovatives Personalmanagement. Neuwied, S. 442-471.
- Liouville, J./Bayad, M. (1998): Human Resource Management and Performances, Proposition and Test of a Causal Model. In: Zeitschrift für Personalforschung, 12 (3), S. 337-351.
- Lueger, G. (1993): Die Bedeutung der Wahrnehmung bei Personalbeurteilung. 2. A., München.
- Luhmann, N. (1989): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart.
- Lumpkin, G.T./Dess, G.G. (1996): Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. In: Academy of Management Review, 21 (1), S. 135-172.
- Lux, W. (1996): Der Einfluss von Total Quality Management auf die organisatorische Gestaltung von kleinen und mittleren Unternehmen. Diss. Uni. St. Gallen.
- Lynn, G.S./Lynn, N.M. (1994): Breaking Through Bureaucracy: How Corporate Entrepreneurs Create, Protect and Commercialize Their Breakthrough Business Ideas. Chicago, Cambridge.
- Maier-Mannhart, H. (Hrsg.)(1995): Mitarbeiterbeteiligung vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer. Beispiele aus der betrieblichen Praxis. München. München, Landsberg/Lech.

- Maier, K. (1977): Grundelemente der partnerschaftlichen Unternehmensorganisation. In: Schneider, H.J. (Hrsg.): Handbuch der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung. Köln, S. 43-55.
- Malone, T.W. (1997): Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision Making and IT. In: Sloan Management Review, 38 (Winter), S. 23-35.
- Malorny, C. (1996): TQM umsetzen: der Weg zu Business Excellence. Stuttgart.
- Manz, C.C. (1992): Self-Leading Work Teams: Moving Beyond Self-Management Myths. In: Human Relations, 45 (11), S. 1119-1140.
- March, C.J./Simon, H.A. (1958): Organizations. New York. New York, London.
- Marr, R./Göhre, O. (1997): Die Entwicklung eines Qualitätskonzeptes für das Personalmanagement. Ein erster empirischer Ansatz. In: Klimecki, R. /Remer, A. (Hrsg.): Personal als Strategie: mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen. Neuwied, S. 367-395.
- Martin, M.J.C. (1994): Managing Innovation and Entrepreneurship in Technology Based Firms. New York.
- Maslow, A.H. (1954): Motivation and Personality. New York.
- Matje, A. (1996): Unternehmensleitbilder als Führungsinstrument: Komponenten einer erfolgreichen Unternehmensidentität. Wiesbaden.
- Mayhofer, W. (1994): Kapitalbeteiligung für Mitarbeiter - eine betriebswirtschaftliche Analyse. In: Hofmann, I./Kraus, A./Leitsmüller, H./Naderer, R. (Hrsg.): Arbeitnehmer als Eigentümer. Ist Mitarbeiterbeteiligung ein gangbarer Weg? Wien, S. 205-234.
- Mayrhofer, W. (1989): Trennung von der Organisation. Wiesbaden.
- McCaulley, M.H. (1990): The Myers-Briggs Type Indicator and Leadership. In: Clark, K.E./Clark, M.B. (Hrsg.): Measures of Leadership. West Orange, NJ, S. 381-418.
- McKenney, J.L./Zack, M.H./Doherty, V.S. (1992): Complementary Communication Media: A Comparison of Electronic Mail and Face-to-Face Communication in a Programming Tool. In: Nohria, N./Eccles, R.G. (Hrsg.): Network and Organizations. Structure, Form, and Action. Boston, S. 262-287.
- Meffert, H./Bruhn, M. (1995): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden. Wiesbaden.
- Meier, K. (1997): Ergebnisse und Erkenntnisse aus einem Assessment nach dem Europäischen Qualitätsmodell für Personalmanagement und Personalabteilung. In: Wunderer, R. /Gerig, V./Hauser, R. (Hrsg.): Qualitätsorientiertes Personalmanagement. Das Europäische Qualitätsmodell als unternehmerische Herausforderung. München, Wien, S. 234-253.
- Meißner, W. (1989): Innovation und Organisation. Die Initiierung von Innovationsprozessen in Organisationen. Stuttgart.
- Merdinger, W.J. (1993): Why TQM? - A President's Perspective. In: Journal of Management Development, 12 (7), S. 32-35.

- Meyer zu Selhausen, H. (1989): Inkrementale Planung. In: Szyperski, N. (Hrsg.): Handwörterbuch der Planung. Stuttgart, Sp. 746-753.
- Meyer, C. (1994): How the Right Measures Help Teams Excel. In: Harvard Business Review, 72 (May-June), S. 95-103.
- Meyer, M. (1998): Qualitätsmanagement im Personalbereich. In: Ackermann, K.F./Meyer, M./Mez, B. (Hrsg.): Die kundenorientierte Personalabteilung. Wiesbaden, S. 239-261.
- Miehle, P./Weisflog, D. (1998): Steuerungsmodelle. Ihre Auswirkungen auf den arbeitenden Menschen. Bern, Stuttgart, Wien.
- Miles, R.E. (1965): Human Relations or Human Resources? In: Harvard Business Review, 43 (4), S. 148-163.
- Miles, R.E. (1975): Theories of Management. New York.
- Miles, R.E./Snow, C.C. (1996): The New Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy. In: Organizational Dynamics, S. 5-18.
- Mishra, K.E./Spreitzer, G.M./Mishra, A.K. (1998): Preserving Employee Morale during Downsizing. In: Sloan Management Review, 39 (Winter), S. 83-95.
- Mitroff, J. (1983): Stakeholders of the Organizational Mind. San Francisco.
- Morgan, J. (1992): Human Resource Information: A Strategic Tool. In: Armstrong, M. (Hrsg.): Strategies for Human Resource Management. London
- Morrison, E.W. (1996): Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality. In: Human Resource Management, 35 (4), S. 493-512.
- Morton, M.S. (Hrsg.)(1991): "The Corporation of the 1990s": Information Technology and Organizations. New York.
- Mueller, R.K. (1986): Corporate Networking: Building Channels for Information and Influence. New York, London.
- Murray, M. (1991): Beyond the Myths and Magic of Mentoring. San Francisco.
- Muzyka, D.F./Koning, d.A./Churchill, N.C. (1997): On Transformation and Adaptation: Building the Entrepreneurial Corporation. INSEAD Working Paper, 100.
- Müller-Stewens, G. (Hrsg.)(1997): Virtualisierung von Organisationen. Stuttgart, Zürich.
- Müller-Vogg, H./Schneider, H.J. (1985): Mitarbeiter-Beteiligung in der Praxis. Spardorf.
- Müller, C. (1993): Betriebliche Anreizsysteme aus Sicht der vorkonwirtschaflichen Agency-Theorie. Duisburg.
- Nadler, D.A./Tushman, M.L. (1990): Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. In: California Management Review, 32 (2), S. 77-97.
- Nagel, K. (1990): Weiterbildung als strategischer Erfolgsfaktor. Der Weg zum unternehmerisch denkenden Mitarbeiter. Landsberg/Lech.

- Nalebuff, B.J./Brandenburger, A.M. (1996): Co-opetition: 1. A revolutionary mindset that combines competition and cooperation in the marketplace. 2. The game theory strategy that's changing the game of business. London.
- National Institute of Standards and Technology (Hrsg.)(1998a): Malcolm Baldrige National Quality Award: 1998 Criteria for Performance Excellence. Gaithersburg, MD.
- National Institute of Standards and Technology (Hrsg.)(1998b): Malcolm Baldrige National Quality Award: 1998 Scorebook . Gaithersburg, MD.
- Naujoks, H. (1994): Autonomie in Organisationen. Perspektive und Handlungsleitlinie des Managements. Diss. Uni. St. Gallen.
- Nell-Breuning, O.v. (1990): Den Kapitalismus umbiegen: Schriften zu Kirche, Wirtschaft und Gesellschaft. Düsseldorf.
- Nerdinger, F.W. (1995): Motivation und Handeln in Organisationen. Stuttgart.
- Nerdinger, F.W. (1998): Extra-Rollenverhalten und Kooperation in Organisationen. In: Spieß, E. (Hrsg.): Formen der Kooperation. Göttingen, S. 265-278.
- Neuberger, O. (1990): Das Konzept der Selbstentwicklung. In: Haller, M./Hauser, H./Zäch, R. (Hrsg.): Ergänzungen. Ergebnisse der wissenschaftlichen Tagung anlässlich der Einweihung des Ergänzungsbaus der Hochschule St. Gallen. Bern, Stuttgart, S. 199-205.
- Neuberger, O. (1991a): Mikropolitik. In: Rosenstiel, L.v./Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart, S. 35-42.
- Neuberger, O. (1991b): Personalentwicklung. Stuttgart.
- Neuberger, O. (1994): Führen und geführt werden. 4. A., Stuttgart.
- Neuberger, O. (1995a): Führungsdilemmata. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart, Sp. 533-540.
- Neuberger, O. (1995b): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart.
- Neuberger, O. (1997): Personalwesen I. Grundlagen, Entwicklung, Organisation, Arbeitszeit, Fehlzeiten. Stuttgart.
- Neumann, P. (1995): Das Mitarbeitergespräch. In: Rosenstiel, L.v./Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 3. A., Stuttgart, S. 215-230.
- Niehues, K. (1994): Mitarbeiter als Unternehmer. Erfolgsfaktoren am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens. Frankfurt, New York.
- Nohria, N./Eccles, R.G. (1992a): Face-to-Face: Making Network Organizations Work. In: Nohria, N./Eccles, R. (Hrsg.): Networks and Organization: Structure, Form, and Action. Boston, S. 288-308.
- Nohria, N./Eccles, R.G. (Hrsg.)(1992b): Networks and Organizations. Structure, Form, and Action. Boston.

- Nohria, N./Ghosal, S. (1997): *The Differentiated Network. Organizing Multinational Corporations for Value Creation.* San Francisco.
- Nohria, N./Gulati, R. (1996): Is Slack Good or Bad for Innovation. In: *Academy of Management Journal*, 39 (5), S. 1245-1264.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-creating Company: How Japanese companies Create the Dynamics of Innovation.* In: New York
- Nutzinger, H.G. (1995): Führung in Selbstverwaltungsbetrieben und Genossenschaften. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Stuttgart, Sp. 1902-1918.
- Nütten, I./Saueremann, P. (1988): *Die anonymen Kreativen. Instrumente einer innovationsorientierten Unternehmenskultur.* Wiesbaden.
- Oakland, J. (1993): *Total Quality Management. 2. A.,* Oxford.
- Ochsenbauer, C. (1989): *Organisatorische Alternativen zur Hierarchie - Überlegungen zur Überwindung der Hierarchie in Theorie und Praxis der betriebswirtschaftlichen Organisation.* München.
- Odiome, G.S. (1984): *Strategic Management of Human Resources.* San Francisco.
- Oertig, M. (1994): *Dynamisches Personalmanagement - Der Prozess zur Entfaltung von Humanpotential.* Diss. Uni. St. Gallen.
- Oldham, G.R./Cummings, A. (1996): Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. In: *Academy of Management Journal*, 39 (3), S. 607-634.
- Olian, J.D./Rynes, S.L. (1991): Making Total Quality Work: Aligning Organizational Processes, Performance Measures, and Stakeholders. In: *Human Resource Management*, 30 (3), S. 303-333.
- Opaschowski, H.W. (1997): *Einführung in die Freizeitwissenschaft. 3. A.,* Opladen.
- Oppenheimer, F. (1896): *Die Siedlungsgenossenschaft. Versuch einer positiven Überwindung des Kommunismus durch Lösung des Genossenschaftsproblems und der Agrarfrage.* Leipzig.
- Organ, D.W. (1988): *Organizational Citizenship Behavior.* Lexington.
- Ouchi, W.G. (1980): Markets, Bureaucracies and Clans. In: *Administrative Science Quarterly*, 25, S. 129-141.
- Ouchi, W.G. (1991): Markets, Bureaucracies and Clans. In: Thompson, G./Frances, J./Levacic, R./Mitchell, J. (Hrsg.): *Markets, Hierarchies and Networks - The Coordination of Social Life.* London, S. 246-255.
- Papmehl, A./Baldin, K. (1989a): Bildungs-Controlling. In: *Personalführung*, 22, S. 870-877.
- Papmehl, A./Baldin, K. (1989b): Kann man Bildungsnutzen messen? In: *Personalführung*, 22, S. 811-815.
- Papmehl, A./Walsh, I. (1991): Vom Monopolisten zum Intrapreneur. In: Papmehl, A./Walsh, I. (Hrsg.): *Personalentwicklung im Wandel.* Wiesbaden, S. 57-61.

- Parasuraman, A./Berry, L.L./Zeithaml, V.A. (1991): Perceived Service Quality as a Customer-Based Performance Measure: An Empirical Examination of Organizational Barriers Using an Extended Service Quality Model. In: *Human Resource Management*, 30 (3), S. 335-364.
- Pascale, R.T. (1990): *Managing on the Edge. How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead*. New York.
- Pascale, R.T./Athos, A.G. (1981): *The Art of Japanese Management*. Harmondsworth.
- Pereira, Z.L./Aspinwall, E. (1997): Total Quality Management versus Business Process Re-Engineering. In: *Total Quality Management*, 8 (1), S. 33-39.
- Perrow, C. (1992): Small-Firm Networks . In: Nohria, N./Eccles, R. (Hrsg.): *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston, S. 445-470.
- Persico, J.Jr./McLean, G.N. (1994): The Evolving Merger of Socio-Technical Systems and Quality Improvement Theories. In: *Human Systems Management*, 13 (1), S. 11-18.
- Peters, T./Waterman, R. (1982): *In Search of Excellence*. New York.
- Pfeffer, J. (1998a): Six Dangerous Myths about Pay. In: *Harvard Business Review*, (May-June), S. 109-119.
- Pfeffer, J. (1998b): *The Human Equation. Buildings Profit by Putting People First*. Boston.
- Pfeffer, J./Salancik, G.R. (1978): *The External Control of Organizations*. New York.
- Phillips, J.J. (1996): *Accountability in Human Resource Management*. Houston.
- Picot, A./Neuburger, R. (1995): Agency Theorie und Führung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): 2. A. Stuttgart, Sp. 14-21.
- Pinchot, G. (1988): *Intrapreneuring: Mitarbeiter als Unternehmer*. Wiesbaden.
- Pleschak, F./Sabisch, H. (1996): *Innovationsmanagement*. Stuttgart.
- Pobel, K./Müller, G. (1995): Führungskräftebefragungen - von der quantitativen Erhebung zur qualitativen Wirkung: Führung und Unternehmenskultur gezielt gestalten. In: Freimuth, J./Kiefer, B.-U. (Hrsg.): *Geschäftsberichte von unten*. Göttingen, S. 125-151.
- Pongratz, H.J./Voß, G.G. (1997): Fremdorganisierte Selbstorganisation. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 11 (1), S. 30-53.
- Portatius, B.v. (1995): Total Quality Management bei Rhenus. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65 (9), S. 955-969.
- Porter, M.E. (1989): *Wettbewerbsvorteile*. Frankfurt.
- Powell, T.C. (1995): Total Quality Management as a Competitive Advantage: A Review and Empirical Study. In: *Strategic Management Journal*, 16, S. 15-37.
- Powell, W.W. (1990): Neither Market nor Hierarchy - Network Form of Organizations. In: Staw, B.M./Cummings, T.G. (Hrsg.): *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, Vol. 12, S. 295-336.

- Preiser, S. (1978): Sozialisationsbedingungen sozialen und politischen Handelns. In: Landeszentrale für politische Bildung Rheinland-Pfalz (Hrsg.): Selbstverwirklichung und Verantwortung in einer demokratischen Gesellschaft. 2. A., Mainz, S. 126-135.
- Reed, R./Lemak, D.J./Montgomery, J.C. (1996): Beyond Process: TQM Content and Firm Performance. In: *Academy of Management Review*, 21 (1), S. 173-202.
- Reeves, C.A./Bednar, D.A. (1994): Defining Quality: Alternatives and Implications. In: *Academy of Management Review*, 19 (3), S. 419-445.
- Reger, R.K./Gustafson, L.T./Demarie, S.M./Mullane, J.V. (1994): Reframing the Organization: Why Implementing Total Quality is Easier Said than Done. In: *Academy of Management Review*, 19 (3), S. 565-584.
- Regnet, E. (1995): Kommunikation als Führungsaufgabe. In: Rosenstiel, L.v./Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 3. A., Stuttgart, S. 205-214.
- Reiß, M. (1996): Grenzen der grenzenlosen Unternehmung. Perspektiven der Implementierung von Netzwerkorganisationen. In: *Die Unternehmung*, 50 (3), S. 195-206.
- Reiß, M. (1997a): Aktuelle Konzepte des Wandels. In: Reiß, M./Rosenstiel, L.v./Lanz, A. (Hrsg.): Change Management. Programme, Projekte und Prozesse. Stuttgart, S. 31-90.
- Reiß, M. (1997b): Ein neuer Mittelstand entsteht. Aus Neu- und Ausgründungen gehen immer mehr kleinere Betriebseinheiten hervor. In: *Harvard Business Manager*, 19 (4), S. 115-122.
- Reiß, M. (1998): Der Neue Mittelstand. Eine Herausforderung an Management, Politik und Wissenschaft. In: Reiß, M. (Hrsg.): Der Neue Mittelstand: Start up-Unternehmer in agilen Netzwerken. Frankfurt am Main, S. 11-95.
- Reißer, M./Kuhn, M./Eigenstetter, K. (1998): Entwicklung und Implementierung einer teamorientierten Vergütung. In: *Personalführung*, 31 (4), S. 38-40.
- Remer, A. (1997): Personal und Management im Wandel der Strategien. In: Klimecki, R./ Remer, A. (Hrsg.): Personal als Strategie. Mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen. Neuwied, Krißel, S. 399-417.
- Remer, A. (1999): Mitunternehmertum durch Organisation - Probleme und Perspektiven unternehmerischer Organisationsstrukturen. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Mitarbeiter als Mitunternehmer. Grundlagen - Förderinstrumente - Praxisbeispiele. Neuwied, Krißel, S. 148-162.
- Renner, S.G. (1994): Quality Culture. Unternehmenskultur für die Zukunft. Zürich.
- Reutner, F. (1995): Die Strategie-Tagung. Strategische Ziele systematisch erarbeiten und Maßnahmen festlegen. 2. A., Wiesbaden.
- Riklin, A. (1996): Die Führungslehre von Niccolò Machiavelli. Bern.
- Rob, R./Zemsky, P. (1997): Cooperation, Corporate Culture and Incentive Intensity. INSEAD Working Paper, 51.
- Rosenstiel, L.v. (1987): Organisationspsychologie. 2. A., Stuttgart.

- Rothe, S./Mader, C. (1998): Das flexible Arbeitszeitsystem der Wieland-Werke AG in Ulm. In: *Personalführung*, 31 (4), S. 58-63.
- Rössl, D. (1996): Selbstverpflichtung als alternative Koordinationsform von komplexen Austauschbeziehungen. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 48 (4), S. 311-333.
- Rummler, G.A./Brache, A.P. (1995): *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organizational Chart*. San Francisco.
- Rüegg, A. (1997): Vorgehen, Aufwand und Bedeutung eines Assessments nach dem Qualitätsmodell der EFQM aus der Sicht eines HR-Managers. In: Wunderer, R./Gerig, V./Hauser, R. (Hrsg.): *Qualitätsorientiertes Personalmanagement. Das Europäische Qualitätsmodell als unternehmerische Herausforderung*. München, Wien, S. 194-212.
- Sackmann, S. (1983): Organisationskultur: Die unsichtbare Einflußgröße. In: *Gruppendynamik*, (4), S. 393-406.
- Sackmann, S. (1991): *Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the Collective Mind*. Newbury Park.
- Sandner, K. (1988a): "... von Mythen und Märchen, Kulturpflege und Sinn-Management" - Organisationskultur als Gegenstand der Organisationsforschung. In: *Die Betriebswirtschaft*, 48 (5), S. 651-670.
- Sandner, K. (1988b): Unternehmenspolitik - Politik im Unternehmen. Zum Begriff des politischen in der Betriebswirtschaftslehre. In: Sandner, K. (Hrsg.): *Politische Prozesse im Unternehmen*. Heidelberg, New York, S. 45-76.
- Sapolsky, H.M. (1967): Organizational Structure and Innovation. In: *Journal of Business*, 40, S. 497-510.
- Sashkin, M. (1988): The Visionary Leader. In: Conger, J.A./Kanungo, R.A. (Hrsg.): *The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco, S. 122-160.
- Sattelberger, T. (1996): Zehn Thesen zu Human Ressourcen in virtueller werdenden Organisationen. Neue Karrierestrategien sind gefragt. In: *Personalführung*, 29 (11), S. 974-984.
- Schanz, G. (1982): *Organisationsgestaltung*. München.
- Schanz, G. (1992): Flexibilisierung und Individualisierung als strategische Elemente der Personalpolitik. In: Kienbaum, J. (Hrsg.): *Visionäres Personalmanagement*. Stuttgart, S. 255-280.
- Schanz, G. (1993): *Personalwirtschaftslehre: lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive*. 2. A., München.
- Schäfer, S./Seibt, D. (1998): Benchmarking - eine Methode zur Verbesserung von Unternehmensprozesse. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 50 (4), S. 365-380.

- Schein, E.H. (1988): *Innovative Cultures and Organizations*. MIT/Sloan School of Management Working Paper, 88-064.
- Schein, E.H. (1992): *Organizational Culture and Leadership*. 2. A., San Francisco.
- Schein, E.H. (1996): Three Cultures of Management. In: *Sloan Management Review*, 37 (Fall), S. 9-20.
- Scheitlin, V. (1993): *Kreativität - das Handbuch für die Praxis*. Zürich.
- Scheuch, E.K. (1988): *Arbeitszeit kontra Freizeit? Die Einstellung der Bundesbürger im Wandel der Zeit*. Köln.
- Schildknecht, R. (1992): *Total Quality Management. Konzeption und State of the Art*. Frankfurt, New York.
- Schilit, W.K./Locke, E.A. (1982): A Study of Upward Influence in Organizations. In: *Administrative Science Quarterly*, 27, S. 304-316.
- Schirmer, F./Smentek, M. (1994): Management contra "Neue Managementkonzepte"? In: *Industrielle Beziehungen*, 1, S. 62-90.
- Schlicksupp, H. (1992): *Innovation, Kreativität und Ideenfindung*. 4. A., Würzburg.
- Schmalzl, B./Schröder, J. (1998): *Managementkonzepte im Wettstreit: Total Quality Management vs. Business Process Reengineering*. München.
- Schneider, B./Brief, A.P./Guzzo, R.A. (1996): Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change. In: *Organizational Dynamics*, 24 (4), S. 7-19.
- Schneider, G. (1991): Profit-Center-Orientierung in der Personalentwicklung. In: Papmehl, A./Walsh, I. (Hrsg.): *Personalentwicklung im Wandel*. Wiesbaden, S. 62-80.
- Schneider, H.-D. (1975): *Kleingruppenforschung*. Stuttgart.
- Schneider, H.J. (1973): *Die partnerschaftliche Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer am mittelständischen Industrieunternehmen*. Köln, Bonn.
- Schneider, H.J. (1996): Mitarbeiter als Mitgesellschafter. In: *Personal - Zeitschrift für Human Resource Management*, 48 (3), S. 112-116.
- Schneider, H.J. (1999): Betriebliche Partnerschaft und Mitarbeiterbeteiligung. In: Wunderer, R. (Hrsg.): *Mitarbeiter als Mitunternehmer. Grundlagen - Förderinstrumente - Praxisbeispiele*. Neuwied, Krefeld, S. 67-78.
- Schneider, H.J./Zander, E. (1993): *Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter in Klein- und Mittelbetrieben*. 4. A., Freiburg i.Br.
- Schneider, H./Knebel, H. (1995): *Team und Teambewertung - Neue Trends in der Arbeitsorganisation*. Köln.
- Schneider, U./Laske, S. (1985): *Produktivgenossenschaften. Gesellschaften mit beschränkter Hoffnung?* Wien.
- Scholz, C. (1994): *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*. 4. A., München.

- Scholz, C. (1997): Strategische Organisation. Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung. Landsberg/Lech.
- Schreiber, G. (1995): Wer ist Mitunternehmer? Bestandsaufnahme und Versuch einer Definition des Mitunternehmerbegriffs im Einkommensteuerrecht. Augsburg.
- Schreyögg, G. (1989): Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmungskulturen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 41 (2), S. 94-113.
- Schreyögg, G./Noss, C. (1995): Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation. In: Die Betriebswirtschaft, 55, S. 169-185.
- Schuler, H./Barthelme, D. (1995): Soziale Kompetenz als berufliche Anforderung. In: Seyfried, B. (Hrsg.): "Stolperstein" Sozialkompetenz. Was macht es so schwierig, sie zu erfassen, zu fördern und zu beurteilen? Berlin, S. 77-116.
- Schuler, R.S. (1984): Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practises. In: Human Resource Management, 23 (3), S. 241-255.
- Schuler, R.S./Huber, V.L. (1993): Personnel and Human Resource Management. 5. A., Minneapolis.
- Schulte, C. (1989): Personal-Controlling mit Kennzahlen. München.
- Schultheiss, L. (1990): Auswirkungen der Profit-Center-Organisation auf die Ausgestaltung des Controlling. Diss. Uni. St. Gallen.
- Schultz, R. (1992): Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart, Sp. 818-828.
- Schulz, D. (Hrsg.)(1989): Outplacement: Personalfreisetzung und Karrierestrategie. Wiesbaden.
- Schumpeter, J. (1926): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. 2. A., Leipzig (1. A. 1912).
- Schweizerische Handelszeitung (1998): Handelszeitung Top 2000: die grössten Unternehmen in der Schweiz. Zürich.
- Seghezzi, H.D. (1995): Die Integration von Qualität in die Managementlehre (Teil 1). In: Das Fachmagazin Qualität, (7+8), S. 90-94.
- Seghezzi, H.D. (1996): Integriertes Qualitätsmanagement: das St. Galler Konzept. München, Wien.
- Seghezzi, H.D. (1998a): Keine Zukunft ohne Qualitätsmanagement. In: Qualität und Zuverlässigkeit, 43 (11), S. 1292-1293.
- Seghezzi, H.D. (1998b): TQM - ein trojanisches Pferd. In: Qualität und Zuverlässigkeit, 43 (8), S. 909-911.
- Seghezzi, H.D./Binder, V.A. (1995): Vergleich von Management-Konzepten und -Modellen. In: Thommen, J.P. (Hrsg.): Management-Kompetenz: die Gestaltungsansätze des NDU/Executive MBA der Hochschule St. Gallen. Zürich, S. 447-465.
- Seiffert, H. (1997): Prozesse des Personalmanagements und Prozeßverantwortliche eines Qualitätsmanagements nach dem Europäischen Qualitätsmodell. In: Wunderer, R./Gerig, V./Hauser, R. (Hrsg.): Qualitätsorientiertes Personalmanagement. Das Europäische Qualitätsmodell als unternehmerische Herausforderung. München, Wien, S. 183-193.

- Seyfried, B. (1995): Team und Teamfähigkeit. In: Seyfried, B. (Hrsg.): "Stolperstein" Sozialkompetenz. Was macht es so schwierig, sie zu erfassen, zu fördern und zu beurteilen?, S. 15-31.
- Shipper, F./Manz, C.C. (1991): Employee Self-Management without formally Designated Teams: An Alternative Road to Empowerment. In: *Organizational Dynamics*, 20 (3), S. 48-61.
- Simons, R. (1995): Control in an Age of Empowerment. In: *Harvard Business Review*, 73 (March-April), S. 80-88.
- Spencer, B.A. (1994): Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation. In: *Academy of Management Review*, 19 (3), S. 446-471.
- Sprenger, R.K. (1994): Ideen bringen Geld. Bringt Geld auch Ideen? In: *Harvard Business Manager*, (1), S. 9-14.
- Sprenger, R.K. (1995a): Das Prinzip Selbstverantwortung. 2. A., Frankfurt, New York.
- Sprenger, R.K. (1995b): Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse. 9. A., Frankfurt, New York.
- St.Gallen Workshop (1997): 1st St. Gallen Workshop on "Generic Business and Management Models". 10.-11.4.1997. St. Gallen.
- Staehe, W.H. (1994): Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 7. A., München.
- Stahl, P.C. (1997): Die Qualitätstechnik FMEA als Lerninstrument in Organisationen. Wiesbaden.
- Staudt, E./Mühlemeyer, P. (1995): Innovation und Kreativität als Führungsaufgabe. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*. 2. A. Stuttgart, Sp. 1200-1214.
- Stegmüller, R. (1995): Mentoring. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*. 2. A. Stuttgart, Sp. 1510-1517.
- Steininger, D.J. (1994): Why Quality Initiatives Are Failing: The Need to Address the Foundation of Human Motivation. In: *Human Resource Management*, 33 (4), S. 601-616.
- Stevenson, H.H./Jarillo, J.C. (1990): A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management . In: *Strategic Management Journal*, 11, S. 17-27.
- Stewart, R./Barsoux, J.-L./ Kieser, A./Ganter, H.-D./Walgenbach, P. (1994): *Managing in Britain and Germany*. New York.
- Stiebitz, K. (1992): Effizienzsteigerung durch Mitarbeiterbeteiligung. Eine empirische Untersuchung deutscher Aktiengesellschaften. Diss. Uni. Lüneburg.
- Stier, W. (1996): *Empirische Forschungsmethoden*. Berlin.
- Stopford, J.M./Baden-Fuller, C.W.F. (1994): Creating Corporate Entrepreneurship. In: *Strategic Management Journal*, 15, S. 521-536.
- Strieng, H.-D. (1992): Qualität im indirekten Bereich durch Prozeß-Management. In: Zink, K.J. (Hrsg.): *Qualität als Managementaufgabe - Total Quality Management*. 2. A., Landsberg/Lech, S. 153-183.
- Strutz, H. (Hrsg.)(1993): *Handbuch Personalmarketing*. 2. A., Wiesbaden.

- Süssmuth-Dyckerhoff, C. (1995): Intrapreneuring. Ein Ansatz zur Vitalisierung reifer Gross-Unternehmen. Diss. Uni. St. Gallen.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation. Wiesbaden.
- Sydow, J. (1995): Netzwerkbildung und Kooptation als Führungsaufgabe. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. 2. A. Stuttgart, Sp. 1622-1635.
- Tannenbaum, R./Schmidt, W.H. (1958): How to Choose a Leadership Patern. In: Harvard Business Review, 36 (March-April), S. 95-101.
- Theis, A.M. (1994): Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen. Opladen.
- Thom, N. (1980): Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements. 2. A., Königstein.
- Thom, N. (1992): Innovationsmanagement. In der Schriftenreihe: Die Orientierung Nr. 100. Bern.
- Thom, N./Etienne, M. (1997): Betriebliches Vorschlagswesen: Vom klassischen Modell zum modernen Ideen-Management. In: Das Wirtschaftsstudium, (6), S. 564
- Thompson, K.R. (1998): Confronting the Paradoxes in a Total Quality Environment. In: Organizational Dynamics, 26 (3), S. 62-74.
- Tichy, N.M./Fombrun, C.J./Devanna, M.A. (1982): Strategic Human Resource Management. In: Sloan Management Review, 23 (2), S. 47-61.
- Torrington, D./Hall, L. (1995): Personnel Management: HRM in Action. 3. A., London.
- Töpfer, A./Mehdorn, H. (1995): Total Quality Management. 4. A., Neuwied.
- Türk, K. (1981): Personalführung und soziale Kontrolle. Stuttgart.
- Udris, I. (1993): Trainingsverfahren zur Förderung der Sozialkompetenz. In: Friede, C.K./Sonntag, K. (Hrsg.): Berufliche Kompetenz durch Training. Heidelberg, S. 100-123.
- Ulich, E. (1992): Arbeitsstrukturierungsmodelle. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart, Sp. 374-387.
- Ulrich, D. (1996): Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston.
- Ulrich, D./Brockbank, W./Yeung, A. (1989): Beyond Belief: A Benchmark for Human Resources. In: Human Resource Management, 28 (3), S. 311-335.
- Ulrich, H. (1984): Management. Bern.
- Ulrich, P. (1984): Systemsteuerung und Kulturentwicklung. In: Die Unternehmung, 38 (4), S. 303-325.
- Ulrich, P./Fluri, E. (1992): Management. Eine konzentrierte Einführung. 6. A., Berlin, Stuttgart.
- Velleman, P./Wilkinson, L. (1994): Nominal, Ordinal, Interval, and Ratio Typologies are Misleading. In: Borg, I./Mohler, P. (Hrsg.): Trends and Perspectives in Empirical Social Research. Berlin, S. 161-177.
- Verbeck, A. (1998): TQM versus QM: wie Unternehmen sich richtig entscheiden. Zürich.

- Vogt Baatiche, G.G. (1998): Das virtuelle Unternehmen. Anforderungen an die Human Resources. Diss. Uni. St. Gallen.
- Voigt, E. (1998): Der Performance Management Prozess als Instrument einer qualitätsorientierten Mitarbeiterführung. In: Boutellier, R./Masing, W. (Hrsg.): Qualitätsmanagement an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. München, Wien, S. 405-423.
- Waldman, D.A. (1994): The Contributions of Total Quality Management to a Theory of Work Performance. In: Academy of Management Review, 19 (3), S. 510-536.
- Waldman, D.A./Bowen, D.E. (1998): The Acceptability of 360 Degree Appraisals: A Customer-Supplier Relationship Perspective. In: Human Resource Management, 37 (2), S. 117-129.
- Walti, B. (1998): Mitarbeiterbeteiligung: Aktien- und Optionspläne. Zürich.
- Warnecke, H.-J. (1993): Die fraktale Fabrik.
- Waterman, R. (1994): Die neue Suche nach Spitzenleistungen. Erfolgsunternehmen im 21. Jahrhundert. Düsseldorf.
- Weber, B. (1996): Die Fluide Organisation. Konzeptionelle Überlegungen für Gestaltung und das Management von Unternehmen in hochdynamischen Umfeldern. Diss. Uni. St. Gallen.
- Weber, J. (1995): Einführung in das Controlling. 6. A., Stuttgart.
- Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. 5. A., Tübingen (1. A. 1922).
- Weber, W. (1992): Personalwesen. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesen. Stuttgart, S. 1826-1836.
- Weibler, J. (1995): Symbolische Führung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. 2. A., Stuttgart, S. 2015-2026.
- Weick, K.E. (1979): The Social Psychology of Organizing. 2. A., New York.
- Weick, K.E. (1985): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt.
- Weilenmann, P. (1989): Dezentrale Führung: Leistungsbeurteilung und Verrechnungspreise. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 59 (9), S. 932-956.
- Werhahn, P.H. (1990): Der Unternehmer. Seine ökonomische Funktion und gesellschaftliche Verantwortung. Trier.
- Werne, U.v. (1994): Gestaltungsempfehlungen für ein dienstleistungsspezifisches Total Quality Management-Konzept - dargestellt am Beispiel des Bankensektors. Diss. Universität St. Gallen.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-based View of the Firm. In: Strategic Management Journal, 5, S. 171-180.
- Whitford, B./Bird, R. (1996): The Pursuit of Quality: How Organisations in the United Kingdom are Attaining Excellence through Quality Certification & Total Quality Management Systems. New York.
- Wild, J. (1974): Betriebswirtschaftliche Führungslehre und Führungsmodelle. In: Wild, J. (Hrsg.): Unternehmensführung. Berlin, S. 141-179.

- Wildemann, H. (1998): Personal- und Führungskräfteaudit. Leitfaden zur Analyse des Managementpotentials und der Problemlösungskapazität der Mitarbeiter. In: München
- Wilkinson, A. (1996): Three Roads to Quality: Variations in Total Quality Management. In: Storey, J. (Hrsg.): Blackwell Cases in Human Resource and Change Management. Cambridge, Mass., S. 173-189.
- Wilkinson, A./Redman, T./Snape, E./Marchington, M. (1998): Managing with Total Quality Management: Theory and Practice. Houndmills.
- Williams, R./Bertsch, B. (1998): The Development of TQM. In: Boutellier, R./Masing, W. (Hrsg.): Qualitätsmanagement an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. München, Wien, S. 125-141.
- Williamson, O.E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York.
- Wilson, P.F./Pearson, R.D. (1995): Performance-Based Assessments. External, Internal, and Self-Assessment Tools for Total Quality Management. Milwaukee.
- Wimmer, P./Neuberger, O. (1998): Personalwesen 2. Stuttgart.
- Witte, E. (1988): Innovationsfähige Organisation. In: Witte, E./Hauschildt, J. (Hrsg.): Innovative Entscheidungsprozesse. Tübingen, S. 144-161.
- Wittgenstein, L. (1984): Philosophische Untersuchungen. In: Werkausgabe Band 1. Frankfurt, S. 224-580.
- Wollenschläger, M. (1999): Mitarbeiter als stille Gesellschafter. In: Personalwirtschaft, (1), S. 38-39.
- Wood, R./Payne, T. (1998): Competency-based Recruitment and Selection. Chichester, New York.
- Wunderer, R. (1967): Systembildenden Betrachtungsweisen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und ihr Einfluß auf die Darstellung des Unternehmers. Berlin.
- Wunderer, R. (1975): Personalwesen als Wissenschaft. In: Personal - Zeitschrift für Human Resource Management, 27 (8), S. 33-36.
- Wunderer, R. (1990a): Förderung der Selbstentwicklung über Führungsstruktur und Führungskultur. In: Haller, M./Hauser, H./Zäch, R. (Hrsg.): Ergänzungen. Ergebnisse der wissenschaftlichen Tagung anlässlich der Einweihung des Ergänzungsbaus der Hochschule St. Gallen. Bern, Stuttgart, S. 211-216.
- Wunderer, R. (1990b): Führungs- und Kooperations-Controlling. Evaluation des Nutzens sozialer Arbeitsbeziehungen. In: Zeitschrift für Personalforschung, 4 (4), S. 419-423.
- Wunderer, R. (1992): Von der Personaladministration zum Wertschöpfungs-Center. In: Die Betriebswirtschaft, 52 (2), S. 201-215.
- Wunderer, R. (1995a): Entwicklung von Arbeitnehmern zu Mitunternehmern. In: Elschen, R. (Hrsg.): Unternehmenssicherung und Unternehmensentwicklung. Stuttgart, S. 31-52.
- Wunderer, R. (1995b): Führung von unten. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. 2. A., Stuttgart, S. 501-512.

- Wunderer, R. (1995c): Laterale Kooperation als Führungsaufgabe (Schnittstellenmanagement). In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. 2. A. Stuttgart, Sp. 1407-1423.
- Wunderer, R. (1995d): Personalmarketing. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Wiesbaden, S. 344-360.
- Wunderer, R. (1995e): Unternehmerische Mitarbeiterführung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. 2. A. Stuttgart, Sp. 2081-2096.
- Wunderer, R. (1997a): Führung und Zusammenarbeit: Beiträge zu einer unternehmerischen Führungslehre. 2. A., Stuttgart.
- Wunderer, R. (1997b): Strukturelle Personalentwicklung - Wie kann man Mitarbeiter über eine fördernde Entwicklungssituation zu Mitunternehmern entwickeln? In: Rosenstiel, L.v. (Hrsg.): Perspektiven der Karriere. Stuttgart, S. 191-214.
- Wunderer, R. (1997c): Vom EFQM-Modell zum allgemeinen Management-Modell. In: Qualität und Zuverlässigkeit, 42 (12), S. 1371-1374.
- Wunderer, R. (1997d): Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer. Innovations-, Kooperations-, und Umsetzungsfördernde Mitarbeiterführung. In: Belz, C. (Hrsg.): Thexis - Marketingtransfer, Kompetenz für Marketing-Innovationen. St. Gallen, S. 106-118.
- Wunderer, R. (1999a): Mitarbeiter als Mitunternehmer - ein Transformationskonzept. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Mitarbeiter als Mitunternehmer. Grundlagen - Förderinstrumente - Praxisbeispiele. Neuwied, Kriftel, S. 22-58.
- Wunderer, R. (Hrsg.)(1999b): Mitarbeiter als Mitunternehmer. Grundlagen - Förderinstrumente - Praxisbeispiele. Neuwied, Kriftel.
- Wunderer, R./Arx, S.v. (1998): Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center. Integrierter Organisations- und Personalentwicklungsansatz. Wiesbaden.
- Wunderer, R./Arx, S.v./Jaritz, A. (1998a): Beitrag des Personalmanagements zur Wertschöpfung im Unternehmen. In: Personal - Zeitschrift für Human Resource Management, 50 (7), S. 346-350.
- Wunderer, R./Arx, S.v./Jaritz, A. (1998b): Unternehmerische Ausrichtung der Personalarbeit. In: Personal - Zeitschrift für Human Resource Management, 50 (6), S. 278-283.
- Wunderer, R./Gerig, V./Hauser, R. (1997): Qualitätsorientiertes Personalmanagement. Das Europäische Modell als unternehmerische Herausforderung. München, Wien.
- Wunderer, R./Grunwald, W. (1980): Führungslehre: I. Grundlagen der Führung. Berlin.
- Wunderer, R./Jaritz, A. (1999): Unternehmerisches Personalcontrolling. Evaluation der Wertschöpfung. Neuwied, Kriftel.
- Wunderer, R./Klimecki, R. (1990): Führungsleitbilder. Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit in deutschen Unternehmen. Stuttgart.

- Wunderer, R./Kuhn, T. (1993): Unternehmerisches Personalmanagement. Konzepte, Prognosen und Strategien für das Jahr 2000. Ein Gestaltungsansatz unter Mitwirkung von 16 führenden deutschen Unternehmen. Frankfurt, New York.
- Wunderer, R./Kuhn, T. (Hrsg.)(1995): Innovatives Personalmanagement. Neuwied, Kriftel, Berlin.
- Wunderer, R./Mittmann, J. (1995a): Identifikationspolitik. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. 2. A. Stuttgart, Sp. 1155-1166.
- Wunderer, R./Mittmann, J. (1995b): Identifikationspolitik. Einbindung des Mitarbeiters in den unternehmerischen Wertschöpfungsprozeß. Stuttgart.
- Wunderer, R./Schlagenhafer, P. (1994): Personal-Controlling. Funktionen - Instrumente - Praxisbeispiele. Stuttgart.
- Yuchtman, E./Seashore, S.E. (1967): A Systems Resource Approach to Organizational Effectiveness. In: American Sociological Review, (Dec.), S. 891-903.
- Yukl, G.A. (1994): Leadership in Organizations. 3. A., Englewood Cliffs, N.J.
- Zairi, M. (1994): Measuring Performance for Business Results. London.
- Zairi, M. (1996): Benchmarking for Best Practise: Continuous Learning through Sustainable Innovation. Oxford.
- Zeithaml, V.A./Parasuraman, A./Berry, L.L. (1992): Qualitätsservice: Was Ihre Kunden erwarten - was Sie leisten müssen. Frankfurt/Main, New York.
- Zink, K.J. (1995): TQM als integratives Managementkonzept: Das europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung. München, Wien.
- Zink, K.J. (1997): Erfahrungen bei der Implementierung des EFQM-Modells. In: Wunderer, R./Gerig, V./Hauser, R. (Hrsg.): Qualitätsorientiertes Personalmanagement. Das Europäische Qualitätsmodell als unternehmerische Herausforderung. München, S. 119-134.

Lebenslauf

André Jaritz

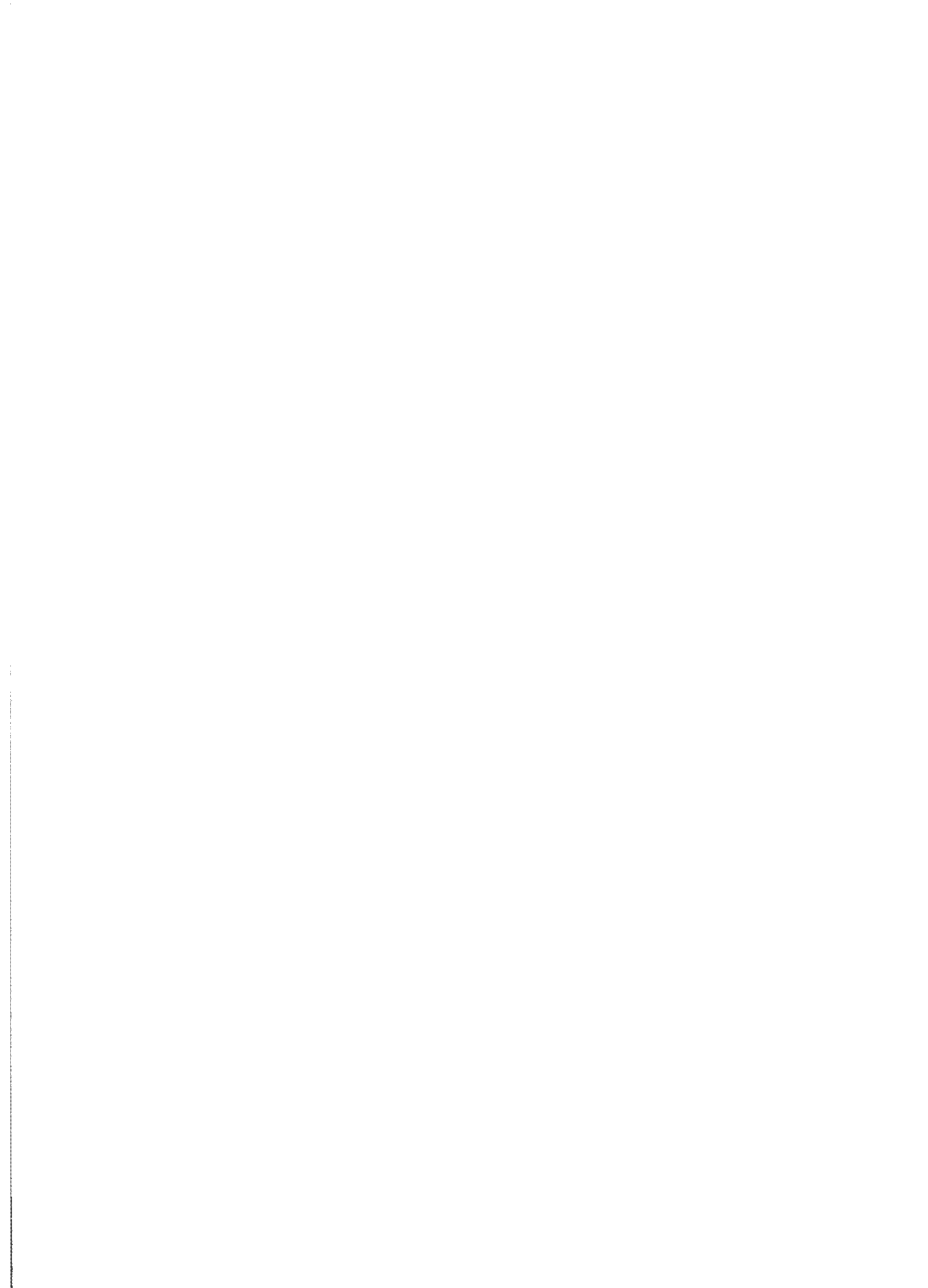
geb. am 22. Juni 1972 in Frankfurt am Main (D)

Ausbildung:

- 1991 *Freiherr-vom-Stein-Gymnasium, Frankfurt am Main (D)*
Abitur
- 1991 - 1996 *Technische Universität Darmstadt (D)*
Studium Wirtschaftsingenieurwesen technische Fachrichtung Elektrotechnik
- 1994 - 1995 *University of Illinois at Urbana-Champaign (USA)*
Studium Wirtschaftsingenieurwesen
- 1996 - 1997 *Universität St. Gallen (CH)*
Doktorandenstudium
- 1997 - 1999 *Universität St. Gallen (CH)*
Ausarbeitung der Dissertation

Praktische Tätigkeiten:

- 1991 - 1995 Diverse Praktika in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen (D)
- 1996 - 1998 *Universität St. Gallen, Institut für Führung und Personalmanagement (CH)*
Wissenschaftlicher Assistent
- 1999 Freier Unternehmensberater (CH)
- Seit 1999 *The Boston Consulting Group (D)*
Unternehmensberater





206\$00019321

**Eigentum der
Bibliothek des Instituts für Weltwirtschaft an der Universität Kiel**